




MANAJEMEN

Teori & Aplikasi

Dr Muhammad Yusuf, SE, Ak, MM,CA | Wenny Desty Febrian,S.E.M.M | Azmieti Kurnia Sinta, SE, MM.Tr., QIA, CRP | Dr(C), Sri Juminawati, S.E., M.M.
DR. M. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si. | Erdinson Simbolon, S.E | Jumawan, S.E.M.M. | Andrianto Widjaja | Agustian Zen | Ir. Muhammad Rajab., MM., CHRA
Dr(C), Sri Juminawati, S.E., M.M | Dr. Supardi, ST.,MM | Rahman Soesilo, S.Kom, M.T. | Dr. Nuraeni, SE., MM., CPHRM., CCMA
Primadi Candra Susanto,SE,MM.Tr.,CHRP,CPC,CPHCM | Rahmat Prayoga, SE, MM, AAJI, CACP | Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM
Intan Irzani, S.I.kom, CPHCM | Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM, CGPHRM | Ryan Firdiansyah Suryawan., S.E., M.M., CPHCM, C.UMKM
Dr. Drs. Yuni Pratikno, SE., MM., MH | Ratna Tri Hari Safariningsih., M.M



Editor:
DR., D.Sc., Drs., Sunarno SastroAtmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP.,
S.IP., S.Sos., S.IKom., M.M., M.Si.

MANAJEMEN

Teori & Aplikasi

Editor:

DR., D.Sc., Drs., Sunarno SastroAtmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP.,
S.IP., S.Sos., S.IKom., M.M., M.Si.

BAB I

PENGERTIAN, FUNGSI, PRINSIP DAN UNSUR-UNSUR POKOK MANAJEMEN

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIK

BAB III

PENGGORGANISIAN (ORGANIZING)

BAB IV

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL ORGANISASI SERTA TEKNIK SUPERVISI PADA PROSES MANAJEMEN

BAB V

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

BAB VI

PESAN-PESAN BISNIS DAN PRESENTASI BISNIS

BAB VII

MANAJEMEN KONFLIK

BAB VIII

KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) DALAM ORGANISASI

BAB IX

MOTIVASI

BAB X

MANAJEMEN MUTU (QUALITY MANAGEMENT)

BAB XI

KONSEP PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACTION)

BAB XII

MANAJEMEN PERSONALIA

BAB XIII

METODE PENGEMBANGAN KARYAWAN

BAB XIV

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BAB XV

MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT)

BAB XVI

PENGADAAN TENAGA KERJA

(RECRUITMENT); Teori dan Permasalahan Recrutmen

BAB XVII

BUDAYA ORGANISASI (SUATU GAMBARAN DARI PERUSAHAAN)

BAB XVIII

Implementasi Strategi Perusahaan Dalam Penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah

Berdasarkan Permenaker No. 1 Tahun 2017

BAB XIX

EMPLOYEE ENGAGEMENT



eureka
media akara

Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

0858 5343 1992

eurekamediaakara@gmail.com

Jl. Banjaran RT.20 RW.10

Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-151-256-7



9 786231 512567

MANAJEMEN (Teori & Aplikasi)

Dr. Muhammad Yusuf, SE, Ak, MM, CA
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Azmieti Kurnia Sinta, SE, MMTr.
Dr(C)., Sri Juminawati, S.E., M.M.
Dr. M. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si.
Erdinson Simbolon, S.E.
Jumawan, S.E., M.M.
Andrianto Widjaja
Agustian Zen
Ir. Muhammad Rajab, MM., CHRA., PhD
Dr. Supardi, S.T., M.M.
Rahman Soesilo, S.Kom, M.T.
Dr. Nuraeni, SE., MM., CPHRM
Primadi Candra Susanto, SE., MM.Tr., CHRP
Rahmat Prayoga, SE, MM, AAJI, CACP
Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM
Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM
Ryan Firdiansyah Suryawan
Dr. Drs. Yuni Pratikno, SE., MM., MH
Ratna Tri Hari Safariningsih., M.M



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN
(Teori & Aplikasi)

Penulis : Dr. Muhammad Yusuf, SE, Ak, MM, CA | Wenny Desty Febrian, S.E., M.M. | Azmieti Kurnia Sinta, SE, MMTr. | Dr(C)., Sri Juminawati, S.E., M.M. | Dr. M. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si. | Erdinson Simbolon, S.E. | Jumawan, S.E., M.M. | Andrianto Widjaja | Agustian Zen | Ir. Muhammad Rajab, MM., CHRA., PhD | Dr. Supardi, S.T., M.M. | Rahman Soesilo, S.Kom, M.T. | Dr. Nuraeni, SE., MM., CPHRM | Primadi Candra Susanto, SE., MM.Tr., CHRP | Rahmat Prayoga, SE, MM, AAJL, CACP | Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM | Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM | Ryan Firdiansyah Suryawan | Dr. Drs. Yuni Pratikno, SE., MM., MH | Ratna Tri Hari Safariningsih., M.M

Editor : DR., D.Sc., Drs., Sunarno Sastro Atmodjo, S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.IKom., S.Sos., M.M., M.Si.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Meuthia Rahmi Ramadani

ISBN : 978-623-151-256-7

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan buku ini. Kami menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku "Manajemen (Teori & Aplikasi)" ini terdiri dari 15 bab diantaranya sebagai berikut:

- BAB 1 Pengertian, Fungsi, Prinsip dan Unsur-Unsur Pokok Manajemen
- BAB 2 Manajemen Strategik
- BAB 3 Pengorganisasian (*Organizing*)
- BAB 4 Sistem Pengendalian Internal Organisasi serta Teknik Supervisi pada Proses Manajemen
- BAB 5 Komunikasi dalam Organisasi
- BAB 6 Pesan-Pesan Bisnis dan Presentasi Bisnis
- BAB 7 Manajemen Konflik
- BAB 8 Kepemimpinan (*Leadership*) dalam Organisasi
- BAB 9 Motivasi
- BAB 10 Manajemen Mutu (*Quality Management*)
- BAB 11 Konsep PDCA (Plan-Do-Check-Action)
- BAB 12 Manajemen Personalia
- BAB 13 Metode Pengembangan Karyawan
- BAB 14 Teori Pengambilan Keputusan
- BAB 15 Manajemen Talenta (*Talent Management*)
- BAB 16 Pengadaan Tenaga Kerja (*Recruitment*) Teori dan Permasalahan Recrutmen
- BAB 17 Budaya Organisasi (Suatu Gambaran dari Perusahaan)
- BAB 18 Implementasi Strategi Perusahaan dalam Penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah Berdasarkan Permenaker No. 1 Tahun 2017
- BAB 19 *Employee Engagement*

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata kami berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 PENGERTIAN, FUNGSI, PRINSIP DAN UNSUR- UNSUR POKOK MANAJEMEN	1
A. Pengertian	1
B. Fungsi Manajemen	5
C. Prinsip – Prinsip Manajemen.....	7
D. Unsur Pokok Manajemen.....	13
E. Perbedaan Manajemen dengan Manajer	17
F. Konsep Manajemen dalam Perfective Ajaran Islam.....	19
DAFTAR PUSTAKA	25
TENTANG PENULIS.....	28
BAB 2 MANAJEMEN STRATEGIK.....	30
A. Pengertian Manajemen Strategi.....	30
B. Fungsi Manajemen Strategi	32
C. Tujuan Manajemen Strategi	33
D. Manfaat Manajemen Strategi.....	33
DAFTAR PUSTAKA.....	35
TENTANG PENULIS.....	36
BAB 3 PENGORGANISASIAN (<i>ORGANIZING</i>)	37
A. Pendahuluan	37
B. Struktur Organisasi	39
C. Pengertian Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	41
D. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	42
E. Kesimpulan	47
DAFTAR PUSTAKA.....	49
TENTANG PENULIS.....	51
BAB 4 SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL ORGANISASI SERTA TEKNIK SUPERVISI PADA PROSES MANAJEMEN.....	52
A. Sistem Pengendalian Internal Organisasi.....	52
B. Teknik Supervisi dalam Proses Manajemen	56
DAFTAR PUSTAKA.....	62
TENTANG PENULIS.....	65

BAB 5	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	66
	A. Definisi dan Karakteristik Komunikasi.....	66
	B. Jenis-Jenis Komunikasi.....	71
	C. Komunikasi dalam Organisasi.....	73
	DAFTAR PUSTAKA	79
	TENTANG PENULIS.....	81
BAB 6	PESAN-PESAN BISNIS DAN PRESENTASI	
	BISNIS	82
	A. Pesan-Pesan Bisnis	82
	B. Presentasi Bisnis	91
	DAFTAR PUSTAKA	99
	TENTANG PENULIS.....	100
BAB 7	MANAJEMEN KONFLIK	101
	A. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik.....	102
	B. Penyebab dan Jenis Konflik.....	104
	C. Pengelolaan Konflik.....	106
	DAFTAR PUSTAKA	110
	TENTANG PENULIS.....	113
BAB 8	KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP</i>) DALAM	
	ORGANISASI.....	115
	A. Pendahuluan.....	115
	B. Teori Kepemimpinan.....	117
	C. Gaya Kepemimpinan (<i>Leadership Styles</i>)	123
	D. Faktor-Faktor yang Menentukan Gaya	
	Kepemimpinan.....	125
	E. Syarat yang Harus Dipenuhi untuk Menjadi	
	Seorang Pemimpin.....	126
	DAFTAR PUSTAKA	128
	TENTANG PENULIS.....	131
BAB 9	MOTIVASI.....	132
	A. Motivasi Kerja.....	132
	B. Teori-Teori Tentang Motivasi	133
	C. Dimensi dan Indikator Motivasi.....	137
	DAFTAR PUSTAKA	138
	TENTANG PENULIS.....	141

BAB 10	MANAJEMEN MUTU (<i>QUALITY</i> <i>MANAGEMENT</i>)	142
	A. Pengertian dan Konsep Manajemen Mutu	142
	B. Evolusi dan Peta Kendali Manajemen Mutu	144
	C. <i>Management By Objectives (MBO)</i>	146
	D. Manfaat Manajemen Mutu	148
	E. Metode dan Alat Manajemen Mutu	151
	DAFTAR PUSTAKA	156
	TENTANG PENULIS.....	158
BAB 11	KONSEP PDCA (<i>PLAN-DO-CHECK-ACTION</i>)	159
	A. Pendahuluan	159
	B. Pengertian Konsep PDCA (<i>Plan Do Check Action</i>) ...	160
	C. Langkah - Langkah Siklus PDCA	161
	D. Perbedaan Siklus PDCA dengan Siklus SDCA	164
	E. Penerapan Siklus PDCA pada Kegiatan Perbaikan Mutu	166
	DAFTAR PUSTAKA	170
	TENTANG PENULIS.....	171
BAB 12	MANAJEMEN PERSONALIA	172
	A. Pengertian Manajemen Personalia	172
	B. Fungsi Manajemen Personalia	174
	C. Konsep Pengembangan Karyawan Melalui Manajemen Personalia	175
	D. Tinjauan Pustaka	177
	DAFTAR PUSTAKA	179
	TENTANG PENULIS.....	181
BAB 13	METODE PENGEMBANGAN KARYAWAN	182
	A. Implementasi Pengembangan Karyawan.....	182
	B. Macam-Macam Jenis Pengembangan Karyawan	185
	C. Strategi Pengembangan Karyawan.....	187
	D. Kesimpulan	188
	DAFTAR PUSTAKA	190
	TENTANG PENULIS.....	192

BAB 14	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	194
	A. Pengambil Keputusan dan Keputusan yang Diambil.....	194
	B. Kualitas Keputusan.....	197
	C. Kualitas Pengambil Keputusan.....	198
	D. Keterikatan pada Keputusan yang Diambil	200
	E. Daya Eksekusi Keputusan yang Telah Diambil	201
	F. Pengambilan Keputusan dalam Ketidak-pastian....	202
	G. Pengambilan Keputusan Berjenjang.....	203
	DAFTAR PUSTAKA	205
BAB 15	MANAJEMEN TALENTA (<i>TALENT MANAGEMENT</i>).....	206
	A. Definisi Manajemen Talenta.....	206
	B. Tujuan Manajemen Talenta.....	207
	C. Manfaat Manajemen Talenta.....	210
	D. Implementasi Manajemen Talenta.....	211
	E. Hasil Manajemen Talenta	212
	F. Kesimpulan.....	213
	DAFTAR PUSTAKA	215
	TENTANG PENULIS.....	217
BAB 16	PENGADAAN TENAGA KERJA (<i>RECRUITMENT</i>) TEORI DAN PERMASALAHAN RECRUTMEN	218
	A. Pendahuluan.....	218
	B. Tinjauan Teori.....	221
	C. Hasil Pengadaan Tenaga Kerja	228
	D. Kesimpulan.....	229
	DAFTAR PUSTAKA	231
	TENTANG PENULIS.....	232
BAB 17	BUDAYA ORGANISASI (SUATU GAMBARAN DARI PERUSAHAAN)	233
	A. Pendahuluan.....	233
	B. Budaya Organisasi dalam Perusahaan Manufaktur	234
	C. Budaya Organisasi dalam Perusahaan Jasa	236
	D. Budaya Organisasi di Perusahaan Penerbangan.....	237
	E. Kesimpulan.....	239
	F. Penutup.....	239

	DAFTAR PUSTAKA.....	240
	TENTANG PENULIS.....	242
BAB 18	IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN DALAM PENYUSUNAN STRUKTUR UPAH DAN SKALA UPAH BERDASARKAN PERMENAKER NO. 1 TAHUN 2017.....	243
	A. Latar Belakang	243
	B. Landasan Hukum.....	245
	C. Maksud, Tujuan, dan Sasaran	246
	D. Menyusun Disain Struktur Upah dan Skala Upah	247
	E. Penutup	259
	TENTANG PENULIS.....	261
BAB 19	EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	263
	A. Definisi <i>Employee Engagement</i>	263
	B. Pendekatan <i>Employee Engagement</i>	265
	C. <i>Job Demands and Resource (JD-R) Model</i>	266
	D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	267
	E. Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	271
	F. Manfaat <i>Employee Engagement</i> bagi Karyawan.....	272
	G. Manfaat <i>Employee Engagement</i> bagi Perusahaan	273
	H. Tantangan <i>Employee Engagement</i>	275
	DAFTAR PUSTAKA.....	277

BAB 1

PENGERTIAN, FUNGSI, PRINSIP DAN UNSUR-UNSUR POKOK MANAJEMEN

Dr. Muhammad Yusuf, SE, Ak, MM, CA

A. Pengertian

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Ricky W. Griffin).

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (James A.F Stoner, Management, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982).

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.

Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal; dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.

Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli dan Karakteristiknya Pengertian manajemen dapat diartikan berbeda-beda. Berikut pengertian manajemen menurut para ahli.

1. George R. Terry (2013) Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.
2. Hersey dan Blanchard (2013) Manajemen adalah sebagai proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini dimaknai sebagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh pemimpin dan anggota atau bawahannya dalam bekerja sama pada sebuah organisasi. Fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan mendorong sumber daya manusia bekerja memanfaatkan daya lainnya sehingga tujuan organisasi tercapai.
3. Mary Packer Follet (2010) adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Meskipun dia tidak pernah mengelola perusahaan nirlaba, dia menawarkan wawasan berharga tentang pentingnya “memberdayakan dengan” daripada “menguatkan”, dan berintegrasi dengan karyawan untuk menyelesaikan konflik.
4. Winardi (2016) Manajemen adalah sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

5. Danim (2015) Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama, yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.
6. Stoner dan Freeman (2016) Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.
7. Manullang (2017) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
8. Sergiovanni (2022) Manajemen merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan melalui tahapan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
9. James A. F. Stoner (1996)

Pendapat lainnya datang dari James A. F. Stoner yang menjelaskan pengertian dari **materi pengantar manajemen** adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dari seorang anggota perusahaan (organisasi) dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan.

Dari sejumlah pendapat para ahli di atas, maka bisa disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, memimpin, dan mengawasi suatu kelompok untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki demi mencapai suatu tujuan dengan jalan saling bekerjasama.

10. **Henry Fayol** menyatakan bahwa pengertian manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber

daya manusia (SDM) & mengandakan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya

Berdasarkan hasil kajian dari beberapa ahli tentang manajemen, maka pengertian atau definisi manajemen merupakan suatu proses dalam mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang artinya "mengurus" atau "mengelola". Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Bahasa Inggris yaitu, "management" yang oleh Hornby (2006:896) diartikan dengan "the act of running and controlling a business or similar organization" atau yang dalam Bahasa Indonesia bisa diartikan dengan "tindakan dalam menjalankandanmengendalikan sebuah perusahaan atau organisasi sejenisnya". Sehingga definisi manajemen adalah suatu ilmu dalam mengatur atau mengelola maupun memimpin suatu kelompok organisasi dalam mencapai suatu tujuan atau target dari organisasi tersebut.

Proses dalam mencapai tujuan organisasi bisa dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan mau saling bekerjasama. Sebab yang namanya mencapai suatu tujuan organisasi, maka dijamin tidak bisa dilakukan satu atau dua orang saja, melainkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu, manajemen juga bisa didefinisikan sebagai upaya untuk melakukan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan terhadap sumber daya yang bertujuan untuk mencapai suatu target sekaligus mampu memaksimalkan efisiensi dari berbagai aspek. Baik itu tenaga, biaya, waktu, dan lain sebagainya.

Fungsi dasar manajemen sangat urgen. George R.Terry (1960-revised 2007) merumuskan fungsi dasar manajemen sebagai proses dinamis yang meliputi fungsi - fungsi : Planning

(Perencanaan), Organizing (Organisasi), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan) atau lebih dikenal dengan POAC, untuk penjelasan tentang fungsi dasar manajemen berdasarkan George R Terry akan dibahas pada akhir bab ini, yang disandingkan dengan Fungsi manajemen berdasarkan Perspektif ajaran Islam.

B. Fungsi Manajemen

Setelah memahami pengertian dari pengantar manajemen, maka selanjutnya adalah mengetahui fungsinya. Fungsi dari manajemen sendiri cukup banyak dan setiap ahli juga mengemukakan pendapatnya. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol dibagi menjadi 5 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Berikut penjelasan unsur dan fungsi manajemen. tersebut antara lain:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi pertama dari manajemen adalah perencanaan, yaitu proses pengambilan keputusan yang menjadi dasar bagi kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada waktu atau masa mendatang. Sehingga strategi dalam mengatur agar organisasi mencapai tujuan perlu ditetapkan di masa awal.

Namun, penting untuk memiliki atau membentuk tujuan atau target terlebih dahulu. Target yang jelas akan memudahkan perencanaan untuk mengatur sumber daya yang ada sehingga bisa mencapainya dengan maksimal. Jika target tidak jelas, maka manajemen tidak dapat berjalan.

2. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi kedua dari manajemen adalah pengorganisasian, yakni proses dalam menciptakan hubungan-hubungan antara fungsi personalisasi kepada faktor fisik agar aktivitas atau suatu kegiatan dapat dilaksanakan, disatukan, dan juga diarahkan untuk mencapai tujuan bersama.

Sehingga fungsi ini menjelaskan bahwa manajemen dapat membantu menghubungkan berbagai hal dan aspek. Sekaligus menghubungkan antara sumber daya satu dengan lainnya di suatu organisasi agar bisa digunakan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan di awal.

3. Fungsi Pengarahan

Fungsi ketiga adalah sebagai pengarahan, yaitu berfungsi dalam menstimulir tindakan-tindakan agar benar-benar bisa dilaksanakan. Lewat fungsi ini, manajemen bisa membantu mengarahkan suatu tindakan dari sekelompok orang atau tim di dalam suatu organisasi (perusahaan). Supaya bisa melaksanakan hal-hal yang sudah direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

4. Fungsi Pengkoordinasian

Manajemen juga berfungsi sebagai media untuk mengkoordinasikan semua aktivitas karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga aktivitas yang dilakukan masing-masing karyawan bisa saling mendukung, selaras, dan berada di jalur yang sama untuk mencapai tujuan yang sama juga. Tanpa adanya koordinasi maka setiap karyawan akan bertindak sendiri-sendiri, sehingga tujuan perusahaan menjadi sulit untuk dicapai.

5. Fungsi Pengawasan

Fungsi berakhir dari manajemen atau pengantar manajemen adalah sebagai pengawasan. Manajemen ternyata juga memiliki fungsi untuk mengawasi jalannya kegiatan di suatu organisasi yang dilakukan oleh tim karyawan di dalamnya. Pengawasan ini penting untuk mengetahui kinerja masing-masing karyawan sudah baik atau belum.

Selain itu untuk memastikan setiap karyawan masih dalam kondisi di satu jalur yang sama. Dimana terdapat kesamaan visi dan misi, semua tindakan atau aktivitas yang dilakukan mengarah pada pencapaian tujuan bersama.

Semua saling membahu dan mempercepat pencapaian tujuan tersebut.

Lewat manajemen yang baik, maka semua fungsi yang disebutkan di atas akan berjalan dengan baik pula. Sehingga membantu memaksimalkan ilmu dan seni manajemen itu sendiri dalam menopang perjalanan suatu organisasi atau perusahaan agar bisa bertahan dan juga bisa terus berkembang.

C. Prinsip - Prinsip Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata prinsip adalah asas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya). Arti lainnya dari prinsip adalah dasar. Jadi Prinsip manajemen adalah suatu azas yang didasari oleh pokok kebenaran dalam berfikir dan bertindak dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan tersebut, hal ini sangat diperlukan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Kita butuh prinsip manajemen dalam menerapkan kegiatan organisasi agar dapat dikendalikan dengan baik dan terarah.

Prinsip Manajemen menurut Follet

Kepemimpinan tidak ditentukan oleh pelaksanaan kekuasaan tetapi oleh kapasitas untuk meningkatkan rasa kekuasaan di antara mereka yang dipimpin, Follett pernah berkata. "Pekerjaan paling penting dari seorang pemimpin adalah menciptakan lebih banyak pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami tentang Prinsip manajemen yang baik, berikut Prinsip manajemen menurut Follet, sebagai berikut :

1. Integrasi

Integrasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *integration* yang berarti kesatuan atau pembulatan. Selain itu, integrasi juga bisa diartikan sebagai suatu metode untuk mengoordinasikan berbagai fungsi, bagian-bagian, dan tugas yang ada pada suatu pekerjaan. Dengan kata lain,

integrasi merupakan suatu cara untuk kerja sama yang tidak saling bertentangan demi mencapai suatu tujuan. Setiap pekerja dari semua tingkatan harus berintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jika konflik muncul, harus ada upaya sadar untuk menarik alih-alih mendorong, dan bekerja sama sebagai sebuah tim. Karena setiap anggota melakukan bagian mereka, secara keseluruhan, mereka akan lebih cenderung puas dengan hasil.

2. Kekuatan

Alih-alih membangun hierarki yang ketat dan mendelegasikan kekuasaan kepada individu tertentu di atas orang lain, Follett percaya bahwa pekerja harus mempraktikkan kekuasaan ko-aktif. Memberi kekuatan dengan tim mereka lebih baik daripada memberdayakan mereka; dengan cara ini, setiap anggota merasa sama berharganya dengan anggota berikutnya. Namun, ini tidak berarti bahwa hierarki harus dihilangkan sepenuhnya. Struktur masih penting, tetapi karyawan tidak boleh merasa mereka kurang berharga daripada manajer mereka.

3. Kekuatan Kelompok

Kekuatan kelompok harus dihargai di atas kekuatan pribadi. Organisasi tidak ada untuk keuntungan satu orang, melainkan seluruh perusahaan pekerja. Jika pola pikir tanpa pamrih ini berlaku, maka semua pekerja akan merasa seperti berada di tim yang sama, bukan bersaing satu sama lain.

Selain itu, prinsip manajemen di jelaskan pola oleh Harry Fayrol, yang menjelaskan adanya spesialisasi, Authorisasi, Disiplin, Pemimpin yang bijak, pendelegasian wewenang, system penggajian yang baik serta adanya jenjang karier bagi karyawan dan jiwa semangat memiliki perusahaan bagi karyawannya (*Esprit the Corps*).

Prinsip manajemen, menurut Henry Fayol, Berikut adalah 14 prinsip manajemen, antara lain:

1. Devision of Work (Adanya Spesialisasi dalam Pekerjaan)

Spesialisasi pekerjaan atau pembagian kerja merupakan gambaran kegiatan dalam organisasi. Hal tersebut dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah dan beragam. Struktur organisasi memudahkan karyawan untuk lebih efisien dengan spesialisasi dengan spesialisasi bisa meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama dan efisien dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

2. Authority and Responsibility

a. Wewenang, adalah hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Wewenang dapat dikelompokkan menjadi 2 jenis, yaitu : a) Wewenang personal (bersumber pada intelegensia, pengalaman nilai moral, kesanggupan untuk memimpin dsb). b) Wewenang Official, adalah merupakan wewenang resmi yang diterima dari wewenang yang berada di level atasnya.

b. Tanggungjawab, adalah tugas dan fungsi yang wajib untuk dilaksanakan, untuk ini dibutuhkan wewenang dari pihak di atasnya. Semuanya ini diperlukan sanksi supaya dapat dipatuhi oleh orang yang menerima.

3. Discipline

Adalah merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. menjalankan apa yang telah menjadi kesepakatan bersama, prinsip manajemen disiplin ini sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama yang akan dicapainya, sebab tanpa disiplin tidak

akan mencapai kemajuan dan tanpa adanya disiplin suatu pekerjaan tidak akan dapat terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin kerja merupakan salah satu sikap yang dibutuhkan perusahaan pada setiap karyawannya. Di mana disiplin kerja adalah suatu kesadaran yang perlu dimiliki setiap karyawan dalam mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan. Peraturan ini dibuat tidak lain agar setiap kegiatan yang dilakukan di perusahaan dapat memberikan hasil yang produktif.

4. Unity of Command

Setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan saja, hal ini supaya dapat menghilangkan terhadap kebingungan dan adanya saling lempar tanggungjawab. Perbedaan Unit of command dengan unit of direction adalah Unit of Command mengacu kepada orang, sedangkan unity of direction mengacu kepada tujuan dari organisasi/perusahaan.

5. Unity of Direction

Seluruh kegiatan yang terdapat dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama, manajer harus melakukan pengarahan. Seorang Pimpinan dari suatu organisasi harus dapat mengarahkan jalannya suatu organisasi, dan harus memberikan penugasan yang tepat kepada setiap bawahannya sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

6. Subordination of Individual Interest to General Interest

Kepentingan bersama/ organisasi harus di atas kepentingan seseorang. Alam berorganisasi kita tidak boleh memaksa kehendak pribadi kita sendiri, setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan Bersama dari seluruh anggota organisasi tersebut.

7. Remuneration

Remuneration adalah pemberian gaji atau pendapatan tambahan kepada seorang pegawai sebagai

apresiasi atas pekerjaan atau kontribusi dalam perusahaan yang sifatnya rutin dimana ia bekerja. Atau bisa juga disebut sebagai sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai atau karyawan dari tempat ia bekerja. Biasanya hal ini diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atau karyawan atas prestasi kerja yang sudah dilakukan. perusahaan yang menerapkan kebijakan dengan pemberian remunerasi ini sangat menguntungkan bagi karyawannya dan juga perusahaan, Gaji untuk para pegawai adalah harga servis atau layanan yang diberikannya. Kompensasi harus adil baik itu untuk karyawan maupun untuk pemilik.

8. Centralization

Standarisasi dan sentralisasi adalah pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa digunakan pada organisasi yang kecil dan desentralisasi dipakai pada organisasi yang sudah besar. Digunakan desentralisasi bila mana peranan yang lebih besar diberikan pada bawahan.

9. Scalar Chain (Garis Wewenang)

Wewenang (authority) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Organisasi lini yaitu semua organisasi mempunyai sejumlah fungsi-fungsi dasar yang harus dilaksanakan. Penugasan wewenang dan tanggung jawab formal organisasi kepada orang lain disebut juga sebagai delegasi wewenang. Wewenang dapat didelegasikan sesuai dengan prinsip skalar dari manajemen klasik, yang mengatakan bahwa garis wewenang harus ditetapkan dengan jelas dari manajemen puncak sampai karyawan paling bawah. Jadi Scalar Chain (garis wewenang) adalah suatu alur yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Pada prinsipnya adalah supaya menjadi lebih mudah dalam komunikasi antar pegawai yang setingkat.

10. Order

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (**KBBI**), arti kata **order** adalah perintah untuk melakukan sesuatu, Hendaknya setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat bagi mereka, yaitu didasarkan pada kemampuan, bakat dan juga minatnya, jika perusahaan salah dalam menempatkan karyawan maka akan terjadi kepincangan dalam ritme pekerjaan tersebut, sehingga dapat mengganggu pekerjaan yang lainnya.dalam menentukan penempatan karyawan.

11. Equity (Teori Keadilan)

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2008) mengatakan bahwa teori keadilan (equity theory) adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Adanya persamaan perlakuan dalam organisasi/perusahaan supaya dapat merangsang bagi pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan.

12. Stability of Tenure of Personal

Seorang pegawai memerlukan penyesuaian di dalam pekerjaan yang barunya agar bisa mendapatkan hasil yang baik. Jika seseorang keseringan dilakukan mutasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, maka akan menghambat dan membuat pekerja yang bersangkutan produktivitasnya kecil.

13. Initiative

Tak bisa dimungkiri, kemampuan yang satu ini sangat penting dimiliki oleh setiap karyawan ataupun orang-orang yang sedang mencari pekerjaan saat ini. Peralnya, setiap perusahaan menginginkan ide-ide serta hal-hal yang muncul dari karyawannya tanpa perlu dimintaminta terlebih dahulu. Adanya pemberian kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan

menyelesaikan rencananya kepada bawahan, meskipun nantinya terdapat kesalahan yang mungkin terjadi.

14. Esprit the Corps

Esprit de corps adalah loyalitas kepada kebanggaan akan dan semangat akan kesatuan yang diperlihatkan oleh karyawan perusahaan. Hal ini menyangkut pengabdian kesatuan, rasa tanggung jawab perseorangan dan menjaga nama baik organisasi atau perusahaan. Persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan juga kesetiaan dari para anggotanya yang terlihat dalam semangat korps.

D. Unsur Pokok Manajemen

Unsur manajemen terdiri dari semua hal yang terlibat dalam prosesnya. Sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen disebut dengan manajer.

Berikut unsur manajemen, menurut George R. Terry (2013):

Manusia (Human)

Unsur manajemen yang pertama dan paling utama adalah manusia. Manusia membuat tujuan dan melakukan proses dalam mencapai tujuan tersebut. Proses kerja tidak akan terjadi tanpa unsur manusia di dalamnya. Manusia adalah unsur yang krusial terutama dalam memajukan perusahaan. Setiap perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia yang unggul agar target tercapai. Manajemen dalam bidang manusia mencakup semua hal yang bisa mendatangkan kemajuan usaha. Dikutip dari Encyclopedia Britannica, manusia dibutuhkan untuk melakukan pengoperasian sehingga memiliki peran yang penting. Setiap orang juga punya sifat dan karakter yang beragam sehingga manajemen ini menjadi diperlukan untuk mendapatkan hasil optimal. Dengan manajemen manusia, membuat SDM yang ada dapat

menyalurkan idenya dengan baik, sehingga perusahaan menjadi lebih maju.

Uang (Money)

Uang adalah unsur manajemen yang berpengaruh, karena hasil kegiatan bisa diukur dari jumlah uang yang beredar di perusahaan. Uang juga menjadi alat dalam proses pencapaian tujuan dengan penggunaan yang diperhitungkan secara rasional. Uang adalah hal penting dan perlu dilakukan manajemen. Uang adalah unsur yang menjadi landasan dari setiap aktivitas yang dijalankan. Oleh sebab itu, pengaturannya perlu dilakukan dengan baik agar dapat menghasilkan pengeluaran yang efektif dan efisien. Penggunaan uang dalam perusahaan sebagai biaya operasional, baik seperti gaji, pembelian dan perawatan alat kantor serta alat lainnya.

Bahan (Material)

Bahan baku atau material sangat vital dalam proses produksi. Perusahaan tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual tanpa adanya bahan baku. Sangat dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku agar menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan. Material atau bahan merupakan unsur yang mendukung kegiatan. Pemilihan bahan atau materials ini juga perlu dipikirkan dengan bijak agar tidak ada material yang tersisa atau tidak diperlukan. Selain itu, manajemen material diperlukan agar bisa memilih bahan yang tepat dan berkualitas dengan harga yang terjangkau. Pilihlah bahan dari supplier atau pemasok yang sudah memiliki reputasi yang baik agar nantinya bahan tersebut dapat menghasilkan produk yang baik pula. Selain itu, lakukan perencanaan stok bahan yang diperlukan serta catatan keuangan berapa modal yang dikeluarkan untuk mendapatkan bahan tersebut.

Mesin (Machines)

Unsur manajemen selanjutnya adalah mesin. Mesin dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan sulit menjadi lebih

mudah dan cepat. Penggunaan mesin meningkatkan hasil dan keuntungan, juga membuat proses kerja jadi efektif dan efisien. Mesin adalah alat yang digunakan untuk membuat hasil produksi. Mesin ini biasanya dalam bentuk peralatan atau sistem teknologi yang mendukung agar menghasilkan barang. Manajemen mesin diperlukan untuk memilih alat yang efektif untuk produksi, dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama, sampai dengan harga ekonomis. Jangan lupa bahwa setiap mesin memerlukan perawatan agar dapat bertahan lama. Tingkat kesalahan manusia atau human error juga bisa ditekan dengan penggunaan mesin. Tapi, dibutuhkan sumber daya yang andal dan bahan baku berkualitas untuk memperoleh hasil maksimal.

Metode (Methods)

Metode adalah hal yang penting dan juga krusial untuk menjadi landasan dari berdirinya suatu usaha. Adanya metode ini berguna untuk memastikan kegiatan dari manusia sesuai dengan prosedur yang standar dalam bekerja. Buatlah metode yang bersifat menyeluruh, efektif, dan mudah dipahami agar pekerjaan yang nantinya dijalankan menjadi lebih mudah. Contohnya adalah membuat peraturan tentang jam istirahat karyawan yang bermanfaat untuk menyegarkan pikiran, sehingga dapat bekerja lebih baik dan memiliki pencerahan fikiran dan tubuh yang segar. Kembali setelah beristirahat.

Dalam mengelola sesuatu diperlukan metode atau standard operational procedure yang baku. Pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika dilakukan dengan metode yang tepat. Suatu metode kerja perlu mempertimbangkan sasaran, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan bisnis. Metode yang tepat dan baik sebagai salah satu unsur manajemen juga harus dipahami manusia yang menjalankannya. Maksudnya, sebuah metode bisa berjalan dengan baik jika manusia terlibat di dalamnya.

Pasar (Market)

Unsur manajemen yang terakhir adalah pasar yang meliputi strategi, pengendalian, perencanaan yang berkaitan

dengan pemasaran atau promosi. Adanya teknik pemasaran yang baik akan membantu dalam meningkatkan jumlah penjualan barang atau jasa. Oleh sebab itu, penting menyusun pemasaran apa yang efektif agar konsumen bisa tertarik. Rencanakan strategi yang bisa menjangkau konsumen secara luas tetapi tidak mengeluarkan modal yang besar. Untuk bisa tepat sasaran ketika menjual produk, ketahui terlebih dahulu apa kelebihan dari produk, untuk siapa produk tersebut dibuat, dan produk tersebut dapat menjawab kebutuhan mereka. Konsumen atau pasar adalah elemen penting sebagai unsur manajemen. Tanpa pemasaran, barang tidak laku terjual. Sebab tidak ada permintaan dan bisa berakibat pada produksi terhenti. Bahkan aktivitas perusahaan bisa vakum.

1. Manfaat Unsur Manajemen

Unsur manajemen merupakan bagian penting dalam mengelola suatu organisasi yang baik, tanpa adanya unsur manajemen akan berakibat kurang efisiennya dalam aktivitas pengelolaan perusahaan tersebut. Adanya unsur dalam manajemen diatas dapat berguna dalam banyak hal, diantaranya sebagai berikut :

- a. Manajemen ini sangat diperlukan untuk mencapai tujuan baik untuk pribadi maupun organisasi. Berguna untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan usaha atau bekerja. Setiap unsurnya harus dipenuhi dengan baik karena memiliki hubungan yang erat. Jika salah satunya tidak dijalankan maka dapat mempengaruhi unsur lainnya sehingga tujuan bisa tidak tercapai.
- b. Dapat membuat perencanaan yang cerdas agar mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Mudah dalam pengawasan dan untuk jangka panjang karena jika awalnya sudah diatur dengan baik, maka pelaksanaan nantinya akan lebih mudah dilakukan.
- c. Terbentuk suatu struktur organisasi dan job description dari masing-masing individu maupun karyawan yang

bekerja, serta adanya alur pekerjaan yang saling terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

- d. Adanya Audit Mutu Internal dan Eksternal, adanya Monitoring dan pengawasan yang dijalankan secara terprogram dan berkesinambungan, dilanjutkan dengan Feedback dari shareholder atau pihak lain yang menilai secara objektivitas keadaan perusahaan saat ini.
- e. Memiliki Budaya Perusahaan, budaya organisasi yang diciptakan dan terbentuk dari unsur yang ada dalam perusahaan tersebut, sehingga mampu menciptakan sifat kebersamaan dan saling memiliki, bertanggung jawab dalam pekerjaan dan tegas dalam bertindak.

2. Peran Penting Manajemen bagi Perusahaan

Menurut Peter F. Drucker, manajemen yang efektif merupakan sumber utama perusahaan-perusahaan maju. Maka dari itu, arti manajemen sangat penting bagi perusahaan. Lebih lanjut, berikut peran penting manajemen bagi perusahaan, antara lain :

- a. Membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- b. Mengoptimalkan sumber daya.
- c. Menunjang organisasi atau perusahaan yang baik.
- d. Menciptakan keseimbangan. Meminimalisir biaya.

E. Perbedaan Manajemen dengan Manajer

Manajemen adalah sebagai proses dari perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan para anggota organisasi serta pengelolaan sumber daya dari organisasi lainnya supaya dapat mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, sedangkan Manajer adalah setiap individu yang mempunyai tanggung jawab terhadap bawahan dan berbagai sumber daya organisasi lainnya.

1. Tingkatan Manajemen

a. Manajemen Puncak (Top Management)

Manajer bertanggungjawab terhadap pengaruh yang ditimbulkan dari seluruh keputusan manajemen secara keseluruhan dari organisasi.

Contoh : Direktur, wakil direktur, direktur utama.

b. Manajemen Menengah (Middle Management)

Manajemen menengah harus mempunyai keahlian interpersonal atau manusiawi, artinya memiliki keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama serta mampu memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan seluruh rencana dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan.

c. Manajemen Bawah atau Lini (Low Management)

Pada tingkatan manajemen bawah harus memiliki keahlian seperti keahlian teknis, artinya memiliki keahlian yang mencakup teknik, prosedur, pengetahuan dan keahlian dalam bidang secara khusus. Misal: supervisor atau pengawas produksi, mandor.

2. Tingkatan Manajer

a. Manajer Puncak (Top Managers)

Menjalankan fungsi perencanaan dan tingkat kepemimpinan lebih besar dibandingkan antara tingkat manajer di bawahnya.

b. Manajer Menengah (Middle Managers)

Berkaitan dengan pekerjaan dalam menjembatani kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Manajer Puncak.

c. Manajer Tingkat Bawah (First-Line Manager)

Menjalankan fungsi pengendalian atau Controlling dan pengorganisasian atau Organizing yang lebih besar dibandingkan dengan tingkatan manajer lainnya.

F. Konsep Manajemen dalam Perfective Ajaran Islam

Pada dasarnya ajaran Islam adalah ajaran yang memberikan rahmat kepada seluruh ummat manusia, maka sudah tentu pandangan tersebut dapat dijadikan pedoman dalam memanaj suatu organisasi atau suatu perusahaan, konsep management ini telah ada sejak zaman nabi Muhammad SAW, yang tertuang dalam Al-Qur'an dan As Sunnah, yang banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba rapi, benar, tertib dan teratur.

Konsep-konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluknya lainnya tidak terlepas dengan manajemen langit.

Sejak nabi Adam ciptakan dan turun ke muka bumi dijadikan sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur manajemen tersebut. Manajemen dalam Islam tidak jauh dari pemahaman ini. Kepemimpinan nabai Adam AS, diturunkan melalui para nabi dan Rosul, sampai dengan nabi Muhammad SAW dan didampingi oleh sahabat-sahabat beliau, yaitu Abu bakar sidik, Umar bin Khatob, Ustman bin Affan dan ali bin Abi Tholib, semua itu adalah sebagai Kholifah, yang melanjutkan tongkat kepemimpinannya setelah Nabi Muhammad saw wafat. Konsep dan Gaya kepemimpinan Rasullolah inilah yang diikuti oleh para sahabat nabi, sampai dengan saat ini.

Konsep manajemen yang selama ini kita kenal adalah POAC, Planing, Organizing, Actuating dan Controlling, ke -4 (Empat) fungsi manajemen ini yang di utarakan oleh penulis buku manajemen, G.R Terry, jika kita sandingkan konsep tersebut ada didalam Al Qur'anul Karim, antara lain:

1. Planning (Perencanaan)

Konsep perencanaan dalam ajaran Islam sudah ada didalam Al Qur'an surah QS: Shaad 27, artinya :

“Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.”

Surat diatas menerangkan bahwa segala sesuatu pasti sudah direncanakan beserta manfaat/hikmahnya. Planning (perencanaan) merupakan fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena organizing, actuating dan controlling pun harus terlebih dahulu direncanakan, dan juga merupakan suatu kegiatan membuat tujuan organisasi dan diikuti dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perencanaan merupakan bagian dari sunatullah. Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) untuk selalu melakukan perencanaan terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan di masa depan agar mendapat hasil yang optimal. Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini : 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan 2) Merumuskan keadaan saat ini 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

2. Organizing (Pengorganisasian)

Organizing berasal dari kata organize yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan (sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terkait oleh hubungan terhadap keseluruhannya. George R. Terry mengatakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu Pengorganisasian juga merupakan : 1) Penentuan

sumber daya- sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. 2) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengaturan sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah di tetapkan serta menggapai tujuan organisasi. Organizing mengelompokan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang di perlukan kepada individu- individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Ajaran Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Dalam islam , hal ini telah ditegaskan dalam QS. As-Shaff ayat 4 artinya :

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu angunan yang tersusun kokoh”.

Penjelasan dalam ayat tersebut , bahwa dalam ajaran Islam juga menekankan bahwa dalam melaksanakan sesuatu kegiatan harus dijalankan sesuai dengan keahliannya, tidak adanya tumpang tindih antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, agar segala sesuatu tersebut dapat berjalan lancar. Dalam sebuah hadits, Rasulullah SAW bersabda: Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan perbuatan yang terutama dilakukan dengan itqan (kesungguhan dan keseriusan) (HR. Thabrani). Dari penjelasan diatas bahwa keseriusan dan kesungguhan mengorganisir sangat dianjurkan oleh Islam.

3. Actuating (Pelaksanaan dan Pengarahan)

(Actuating) yaitu melakukan penggerakan dan memberikan motivasi pada bawahan untuk melakukan

tugas-, menurut : Didin Hafidudin,. Penggerakan adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya, para pekerja sesuai dengan keahlian dan proporsinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas yang konkret yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberikan motivasi, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan supervise, dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok.

George R. Terry mengatakan bahwa penggerakan adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggotanya tersebut, oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Jadi penggerakan (*actuating*) dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi, dalam hal ini sebagai upaya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif.

Menurut Koontz dan O'Donnel (1993), dalam pelaksanaan terdapat pengarahan yang dimana terdapat hubungan antara aspek individual yang ditimbulkan akibat peraturan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk pencapaian tujuan. Diantaranya sebagai berikut: 1) Pengarahan dan bimbingan, sebagai upaya dalam menciptakan keahlian yang dimiliki anggota dalam melaksanakan kegiatan, baik tentang struktur maupun fungsi masing-masing agar semakin terarah dalam pencapaian tujuan. 2) Penggerakan, tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap anggota dapat melaksanakan kegiatan secara optimal

sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya peran serta fungsi pelaksanaan yang efektif maka didalam pengawasan terhadap kinerja anggota akan mudah dikendalikan dan akan semakin memudahkan dalam mencapai tujuannya.

Dalam agama Islam terdapat dalam Surah Al Qur'an surah Mujadalah ayat 7: 25, artinya :

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi ? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya, dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.

Dalam Ayat diatas menegaskan bahwa sesungguhnya Allah Maha Mengetahui Segala Sesuatu. Seseorang pasti yakin bahwa Allah selalu mengawasi hambaNya, maka ia akan bertindak hati-hati dan ketika ia sendiri maka ia tidak merasa sendirian karena Allah itu ada. Sehingga setiap tindakan haruslah disesuaikan dengan apa yang diamanahkan dan yang menjadi keputusan bersama. Agar antara perencanaan , tujuan dan pelaksanaan dapat berjalan sesuai harapan.

4. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (Actuating), dilapangan sesuai dengan (Rencana), yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (Goal) dari organisasi.

Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif.

Menurut Chuck Williams (2000) mengatakan bahwa pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud.

Pengawasan adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi kearah tujuan yang ditetapkan. Controlling dimaksudkan untuk melaksanakan penilaian dan koreksi terhadap proses pekerjaan yang sedang berlangsung. Semua fungsi manajemen tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien tanpa adanya fungsi pengawasan (Controlling). Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu :

- 1) Penetapan standar pelaksanaan tujuan organisasi.
- 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan tujuan organisasi.
- 3) Pengukuran pelaksanaan tujuan organisasi yang nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Yusuf dan Wiroso (2011), dalam memanager suatu organisasi atau perusahaan jika kita melihat dari History ajaran Islam sudah dapat dilihat baik dalam bentuk tertulis yang ada dalam surah dan ayat Al Qur'an dan diimplementasikan langsung oleh Nabi Muhammad SAW dalam bentuk hadis, yang dilanjutkan oleh para Khulafaul rosyidin, yaitu para sahabat beliau, mungkin juga ada di ajaran agama lain tentang konsep management ini, sehingga merupakan tugas kita semua untuk dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen yang dilihat dari Perspektif ajaran agama yang ada di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama RI.
- A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds), 2010, Manajemen Jilid I, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo,
- Ricky W Griffin, 2016, Management -Textbooks.com. By Management. ISBN-13. 978-1305501294. Edition. 12th. Publisher. Cengage Learning. Publication date. January 7, 2016. Language. English
- A S Hornby. 2006. Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University. Press. Hal. 896.
- George Robert Terry, 2007, Edition, 3, revised ; Publisher, R.D. Irwin, 1960 ; Original from, the University of California ; Digitized, Oct 2, ; Length, 778 pages.
- Sergiovanni, 2002, Thomas J. Robert J. Starratt. EDISI, Ed. 7. Penerbitan, Boston : McGraw-Hill.
- Manullang, 2016, Dasar-Dasar Manajemen, Gadjah Mada University Press. P.O.BOX 14, Bulaksumur, Yogyakarta
- A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds), 2010) Manajemen Jilid I, terjemahan. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo, Danim. S., (2015). Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok. Jakarta: Rineka Cipta
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, 2013, Kepemimpinan Birokrasi, Terjemahaan Harbani Pasolong, Alfabeta, Bandung.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue, Dasar-Dasar Manajemen (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013)
- Mary Parker Follet, 2005. Manajemen. Jakarta: Indeks
- Winardi, 2016. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert ; alih bahasa, Alexander Sindoro 1996, Manajemen, cetakan 1, Penerbit, Prenhallindo, Jakarta,
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat
- Peter F Drucker, 2020, Management Essentials, ISBN-13: 9781633699670, Publisher : Harvard Business Review-USA
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, 1993, Manajemen editor penerjemah, Gunawan Hutaeruk, edisi 8, cetakan 5, Jakarta : Erlangga
- Kamus besar bahasa Indonesia / Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2007, Pusat Bahasa Indonesia, Penerbitan, Jakarta : Balai Pustaka.
- A S Hornby, 2006. Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press.
- Sentot Herman, "Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan Manajemen korporasi," jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 2 Nomor 1, Edisi 1 Maret 2010.
- Chuck Williams, 2000, Management (United States of America : South-Western College Publishing.
- Chuck Williams, 2017, MGMT 9 Principles of Management, Publisher: Cengage Learning.
- Syamsir Torang, 2016, Organisasi & Manajemen, Bandung : Alfabeta.
- Sondang P. Siagian 2015, Manajemen Statistik, Jakarta: PT. Bumi Aksara,
- Usman Effendi, 2014, Asas Manajemen, Depok : PT. Raja Grafindo.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin, Manajemen Syariah, 2008, Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2005), Manajemen Syariah dalam Praktik. Gema Insani.

Anton Athoillah, 2010, Dasar-dasar Manajemen, Bandung : Pustaka Setia.

Yusuf, Muhammad dan Wiroso, Bisnis Syariah, 2011, Mitra Wacana, Jakarta.

TENTANG PENULIS



Dr. Muhammad Yusuf, SE, Ak, MM, CA menyelesaikan Program Doktor Islamic Economic and Finance, universitas Trisakti Jakarta Co-operation with Cape Breton-University in Canada, beliau pernah menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik BRI Institute, Sekretaris Program Magister Manajemen, Kepala Program studi Akuntansi, Assessor Fit and Proffer Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Tim Penilai Beban Kerja Dosen L2Dikti Wilayah 3, Pengalaman kerja dibidang keuangan antara lain Direktur Keuangan - PT IBS Consulting, Partner Kantor Jasa Akuntan Yusuf, Reni dan Rekan, Partner Researcher Bank Indonesia, selain itu sebagai Tenaga ahli Penyusunan Modul DEA -Digipreneur Kominfo, Evaluasi Skim Pembiayaan bagi MBR PUPERA, Penyusunan Investasi bagi Rusun Kementerian Penyusunan Investasi bagi Rusun Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Keanggotaan Profesi sebagai Pengurus IAI bidang Ikatan Kompartemen Akuntan Pendidik Provinsi DKI Jakarta, anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), beliau juga sebagai Reviewer Jurnal Internasional, antara lain Jurnal International of Economic "INQUISITIVE", Dinasti International Journal of Digital Business Management, International Journal of Management Psychology UK-London. Reviewer Jurnal Nasional antara lain : Jurnal Ekonomi dan Manajemen MEDIASTIMA IBI Kosgoro 1957, Jurnal Manajemen Universitas Serang Raya (UNSERA), Jurnal Ekonomi , Manajemen dan Perbankan (JEMP) Indonesia Banking School, Jurnal Akuntansi dan Keuangan "AKRUAL" Univ Islam Asyafi'iyah, Pernah menerima Hibah Dikti

tahun 2014 dengan judul Usaha Pengembangan Pemahaman, produk KPR Syariah di Indonesia dan Dampaknya bagi Perkembangan Perbankan Syariah. Beliau adalah seorang penulis Buku Keuangan dan Perbankan sejak tahun 2008 sam[pai dengan saat ini, antara lain : Akuntansi Perbankan Syariah - Publisher - LPFE- Trisakti University. 2008, Pengantar Ilmu ekonomi dan keuangan Syariah- Publisher - Ganeca-Exacta- 2006 dan Bisnis Syariah - Publisher - PT.Mitra Wacana Media - 2007 and 2011.

BAB

2

MANAJEMEN STRATEGIK

Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

Universitas Dian Nusantara Jakarta

Wenny.sani27@gmail.com

A. Pengertian Manajemen Strategi

Intinya, manajemen strategis adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan, melaksanakannya, dan mencari tahu apa yang berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Astuti and Wahyuni, 2018).

Evaluasi dan pengendalian terus-menerus terhadap bisnis internal, analisis pesaing, dan pengembangan strategi yang efektif untuk bersaing adalah semua komponen dari proses ini (Pratama and Darma, 2014).

Setelah itu, strategi dievaluasi kembali secara lebih teratur untuk memutuskan apa yang akan dilakukan selanjutnya, bagaimana perkembangannya, dan apakah harus diganti dengan strategi lain (Kolamban *et al.*, 2020).

Untuk menonjol dari persaingan dan menunjukkan keunggulan perusahaan, strategi ini harus berlaku untuk semua pemangku kepentingan perusahaan (Halim *et al.*, 2021).

Nanti, ketika masalah belum muncul atau ketika rencana harus dikembangkan, konsep perspektif akan digunakan.

Namun demikian, ide deskriptif akan digunakan untuk mengatasi masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan.

Ketika sebuah perusahaan telah mengetahui dan memahami visinya, ia dapat menempatkan sumber daya yang tepat di departemen yang tepat untuk mencapai tujuan rencana

perusahaan (Kiwang, Pandie and Gana, 2015).

Posisi jangka panjang perusahaan dalam persaingan pasar dapat diperkuat dengan adanya keputusan dan komitmen terhadap perencanaan strategis.

Secara alami, ini akan memiliki keuntungan moneter. Perusahaan akan merespon dan dapat dengan cepat beradaptasi dengan kekuatan pasar jika terus mengevaluasi kinerja menggunakan cetak biru perusahaan.

Perusahaan akan dapat menentukan perkembangan masa depan mereka lebih aktif dan kurang reaktif dengan bantuan manajemen strategis.

Manajemen strategis dengan berbagai definisi, pengertian manajemen strategis adalah suatu cara untuk memandu suatu perusahaan dalam mencapai sejumlah sasaran. Sasaran tersebut dapat berupa nilai dan tanggung jawab perusahaan atau korporasi, sistem administrasi yang berkaitan dengan pembuatan langkah atau keputusan operasional dan strategis pada sejumlah tingkatan hirarki, hingga kemampuan manajerial (An-nazih *et al.*, 2022).

Jadi, secara umum pengertian manajemen stratejik adalah serangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai dan mewujudkan visi dan misi perusahaan (Dewi and Rahyuda, 2020).

Baik manajemen tertinggi, level manajemen lainnya, maupun divisi operasional memiliki peran dan tugas masing-masing dalam menjalankan manajemen strategis. Seluruh komponen dalam perusahaan wajib ikut serta dalam mempersiapkan, mengendalikan, dan melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Dengan begitu, tujuan yang ingin dicapai akhirnya bisa tercapai (Zakia, Diana and Mawardi, 2019).

B. Fungsi Manajemen Strategi

Memahami fungsi manajemen strategis sangat penting. Lima fungsi manajemen strategis yang dapat berdampak signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan tercantum di bawah ini.

1. Membawa Visi dan Misi

Perusahaan Setiap bisnis harus memiliki visi dan misi untuk memandu operasinya dan menentukan nilai-nilai intinya. Visi dan misi perusahaan akan menjadi lebih dari sekedar tampilan melalui manajemen strategis. Perusahaan, di sisi lain, dapat membuat daftar hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi dan misi.

2. Membantu Bisnis dalam Mengidentifikasi Pasar dan Produk

Dunia bisnis biasanya memiliki banyak persaingan. Akibatnya, bisnis perlu memiliki produk yang cukup kuat untuk bersaing di pasar.

Bisnis mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar baru dengan menggunakan manajemen strategis. Selain itu, bisnis dapat menggunakan manajemen sebagai dasar untuk mengevaluasi produk dan pasar yang ada.

3. Menempatkan Penekanan pada Aktivitas Brand Positioning

Setiap bisnis perlu memiliki brand positioning yang unik di benak pelanggannya. Sebuah perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari penggunaan manajemen strategis untuk membantu memperkuat dan mempertahankan posisi mereknya di masyarakat. Hal ini dimungkinkan karena setiap strategi yang digunakan sinkron dengan posisi atau citra merek.

Selain itu, mampu menetapkan pandangan dan tujuan jika setiap divisi dalam perusahaan mampu bersinergi dan menjalankannya dengan baik merupakan fungsi manajemen strategis lainnya. Perspektif masing-masing divisi akan dikumpulkan sebelum memulai proses pengambilan keputusan. Setelah itu, semua divisi akan lebih mudah bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Menjadi Pedoman Kegiatan Perencanaan dan Perbaikan

Fungsi terakhir dari manajemen strategis adalah mengarahkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnis dengan cara yang paling efektif. Perencanaan pertumbuhan masa depan perusahaan akan menantang tanpa manajemen ini. Selain itu, ini dapat membantu bisnis dalam memperbaiki atau menemukan solusi untuk kesalahan atau masalah yang dapat berakibat fatal (Krisnaldly, 2020).

C. Tujuan Manajemen Strategi

Ada beberapa alasan mengapa manajemen strategis diperlukan. Berikut adalah tujuh tujuan manajemen strategis untuk informasi lebih lanjut.

1. Memberikan arahan jangka panjang untuk tujuan perusahaan.
2. Membantu bisnis dalam beradaptasi.
3. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.
4. Lebih efektif dan efisien melaksanakan strategi dan keputusan yang disepakati dan mengevaluasinya.
5. Mengembangkan pendekatan baru untuk menyesuaikan perkembangan dengan lingkungan eksternal.
6. Membantu dalam proses evaluasi peluang dan ancaman bisnis perusahaan, serta kekuatan dan kelemahannya.
7. Membantu dalam proses inovasi produk atau layanan untuk memastikan bahwa pelanggan selalu menyukainya. (Nurvita and Budiarti, 2019)

D. Manfaat Manajemen Strategi

Tidak diragukan lagi banyak keuntungan yang bisa diperoleh dari penerapan manajemen strategis. Misalnya, keuntungan perusahaan menjadi maksimal dan akan terus meningkat pada periode berikutnya berkat penerapan manajemen ini.

Juga, jangan pernah berpikir bahwa keuntungan bisnis itu terbatas. Tetapkan sasaran keuntungan yang lebih tinggi untuk periode berikutnya jika bisnis mencapai keuntungan 100 persen pada periode ini. Secara alami, hanya strategi yang dilaksanakan dengan baik dan terencana dengan baik yang dapat mewujudkan hal ini.

Pengurangan risiko, peningkatan kapabilitas atau keunggulan kompetitif, tujuan dan sasaran yang jelas, dan optimalisasi semua sumber daya adalah keuntungan tambahan dari manajemen strategis. Manajemen strategis tidak diragukan lagi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh bisnis karena banyak manfaat yang sangat signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds), 2010, Manajemen Jilid I, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo,
- Priyono. (2007). *PENGANTAR MANAJEMEN* (C. Teddy, Ed.). Zifatama Publisher.
- Ramli R dkk, 1985: Asas-asas Manajemen; Universitas Terbuka Depdikbud, Jakarta.
- Reksohadiprodjo S, 1997; Manajemen Pemasaran II; Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *PENGANTAR MANAJEMEN*. DEEPUBLISH (CV BUDI UTAMA).

TENTANG PENULIS

Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Dosen Tetap Universitas Dian Nusantara



Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan february tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BAB 3

PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Azmieti Kurnia Sinta

Institut Transportasi & Logistik (ITL) TRISAKTI

A. Pendahuluan

Organisasi secara etimologi berasal dari bahasa latin “organum” yang berarti “alat”. Dalam Bahasa Inggris, *organize* artinya “mengorganisasikan” merupakan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, para pemimpin organisasi melaksanakan fungsi manajemen dalam menjalankan organisasinya. Hal ini bertujuan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaannya. Tentu untuk mencapai tujuan, perlu dilakukan serangkaian aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan awal. Meskipun perlu diingat bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang lincah (*agile*) dalam menghadapi situasi eksternal yang di luar kontrol kita. Tentunya dengan mengoptimalkan sumber daya dan kekuatan internal yang dimiliki. Para pimpinan organisasi atau perusahaan tersebut melaksanakan fungsi manajemen dalam menjalankan roda perusahaan.

Di dalam ilmu Manajemen, kita sudah sering mendengar istilah POAC yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Beberapa Pendapat bahkan menambahkan tahapan *monitoring & evaluasi* setelah *Controlling* atau Pengawasan. Empat fundamental fungsi manajemen POAC

dikemukakan oleh Terry (1975) sebagai dikutip buku Dasar-Dasar Manajemen (Wijaya & Rifa'i, 2016). Terry menyampaikan bahwa manajemen memberikan keefektifan terhadap upaya-upaya manusia. Manajemen membantu pencapaian peralatan,, pabrikasi, perkantoran, produksi, pelayanan dan hubungan antar manusia yang lebih baik. Senada dengan Terry, menurut Ricky W. Griffin sebagaimana dikutip buku "Manajemen, Sebuah Pengantar" (Sulastri, 2014) Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal. Buku ini juga mengutip pendapat James A.F. Stoner, bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya para anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi guna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Organisasi itu sendiri sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama (Priyono, 2007). Organisasi merupakan sistem pengetahuan, dimana manusia dapat mengetahui struktur tata-pembagian kerja dan struktur tata-hubungan kerja sehingga mampu menerapkan sistem organisasi secara tepat (Widiana, 2020). Organisasi menurut Mondy & Premeaux (1995) sebagaimana dikutip (Wijaya & Rifa'i, 2016) adalah kerjasama dua orang atau lebih dalam suatu koordinasi yang terpadu untuk mencapai tujuan kelompok. Sebagai fungsi manajerial, organisasi oleh Reeser (1973) didefinisikan sebagai aktivitas kerja bersama di dalam departemen, penetapan kewenangan dan koordinasi aktivitas dari lintas departemen sehingga tujuan dapat dicapai dan konflik diminimalisir. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi terdiri dari sekelompok orang (bukan individu) yang saling bekerjasama baik antar bagian atau pun dalam satu bagian yang sama, yang pada

akhirnya berupaya untuk mencapai tujuan organisasinya. Tujuan organisasi adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Secara formal tujuan organisasi adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai melalui prosedur, program, pola (network), kebijakan (policy), strategi, anggaran (budgeting) dan peraturan yang telah ditetapkan (Sari, 2006).

Dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu : (1) ada kumpulan orang-orang, (2) ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi, (3) bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinir, dan (4) ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir (Wijaya & Rifa'i, 2016).

B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi seperti sebuah tali yang dipegang dan mengikat seluruh karyawan menuju arah terpadu dan membantu mengidentifikasi “siapa adalah siapa” dan “apa adalah apa” di dalam suatu organisasi (Imran Latif et al., 2012). Untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan, maka tujuan tersebut perlu diturunkan ke dalam tujuan-tujuan yang lebih spesifik sesuai dengan bagian-bagian organisasi. Setiap bagian atau departemen, memiliki tujuan spesifik yang merupakan turunan dari tujuan besar organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut lantas didetailkan ke dalam program kerja bagian / departemen. Pembentukan bagian-bagian organisasi untuk memudahkan organisasi dalam melakukan fungsi manajemennya, sehingga jelas “siapa yang bertanggung jawab apa”. Bagian-bagian yang dibutuhkan oleh organisasi disusun dalam suatu struktur organisasi sehingga mudah untuk dikoordinasikan.

Unsur-unsur penting dalam membentuk struktur organisasi (*MODUL 5 MENGORGANISASIKAN PERUSAHAAN BISNIS*, n.d.) adalah sebagai berikut :

1. Spesialisasi

Spesialisasi adalah proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan khusus yang harus dilakukan dan menentukan

siapa yang akan melakukannya yang menghasilkan spesialisasi pekerjaan (*job spezialitation*). Seluruh organisasi atau perusahaan biasanya memiliki satu pekerjaan atau bisnis inti. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan inti dimaksud, para manajer biasanya membaginya atau melakukan spesialisasi ke dalam beberapa pekerjaan kecil.

2. Departementalisasi

Departementalisasi adalah unsur berikutnya. Setelah pekerjaan dispesialisasi, pekerjaan tersebut harus dikelompokkan ke dalam unit-unit logis, yang disebut sebagai proses departementalisasi (*departmentalization*). Perusahaan yang terdepartementalisasi memetik manfaat dari pembagian kegiatan ini: kendali dan koordinasi diperkecil dan menjadi lebih mudah, sehingga manajer puncak dapat lebih mudah melihat bagaimana berbagai unit berjalan. Secara umum, departementalisasi dibedakan berdasarkan lini fungsional, produk, proses, pelanggan, atau geografis.

3. Penciptaan Hirarki Pengambilan Keputusan

Unsur ketiga dari struktur organisasi adalah penetapan hierarki pengambilan keputusan. Hal ini memamparkan pilihan untuk melakukan desentralisasi atau sentralisasi. Dalam organisasi tersentralisasi (*centralized organization*), Sebagian besar wewenang pengambilan keputusan dipegang oleh manajer pada tingkatan yang lebih tinggi. Saat perusahaan makin besar dan makin banyak keputusan yang harus dibuat, perusahaan cenderung menerapkan organisasi terdesentralisasi (*decentralized organization*), dimana wewenang pengambilan keputusan didelegasikan ke berbagai tingkatan manajemen dibawah manajemen puncak. Desentralisasi menjadikan suatu perusahaan lebih responsif karena memungkinkan manajer untuk lebih leluasa membuat keputusan cepat dalam tanggung jawab yang mereka emban.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut (Widiana, 2020) :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi yang digunakan manajer kepada bawahan untuk menjelaskan aliran wewenang dan saluran komunikasi.
2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Hal tersebutlah yang akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
4. Ukuran organisasi. Besarnya kecilnya suatu organisasi secara keseluruhan akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

Berbicara tentang organisasi adalah berbicara tentang pencapaian hasil; struktur dan pembentukan; tanggung jawab manajemen; kesejahteraan karyawan; memahami dan berhubungan dengan organisasi lain; dan memperhatikan harapan dan keinginan pelanggan (Osifo, 2012).

C. Pengertian Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing dalam Bahasa Indonesia pengorganisasian, menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu. *Organizing* (pengorganisasian) adalah fungsi manajemen yang mengikuti perencanaan (*planning*). Pengorganisasian adalah fungsi dimana sinkronisasi dan kombinasi sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya modal atau keuangan digabungkan menjadi satu, untuk mencapai tujuan dari organisasi atau kelompok. Pengorganisasian membantu dalam pencapaian dari tujuan organisasi atau kelompok (Sarinah & Mardalena, 2017). Definisi pengorganisasian sebagaimana dikutip Sarinah & Mardalena antara lain adalah :

1. Chester Barnard : Pengorganisasian adalah dimana kekhawatiran mampu mendefinisikan posisi dan peran, pekerjaan terkait dan koordinasi antara otoritas dan tanggung jawab. Oleh karena itu manajer harus selalu mengatur untuk mendapatkan hasil.
2. Cefto Samuel C : *The process of establishing orderly uses for all organizational's resources*. Pengorganisasian merupakan proses mengatur semua kegiatan secara sistematis dalam mengelola sumber daya.
3. Williams Chuck : *Deciding where decision will be made, who will do that jobs and task, and who will work for whom*. Pengorganisasian adalah memutuskan dimana keputusan akan dibuat, siapa yang akan melakukan pekerjaan dan tugas itu, dan siapa yang akan bekerja serta untuk siapa pekerjaan itu dilakukan.
4. Daft Richard : Pengorganisasian merupakan sebuah kegiatan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

D. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam fungsi pengorganisasian, seorang manajer atau pimpinan organisasi akan mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja tersebut dinamakan Desain Organisasi. Bentuk Spesifik dari kerangka kerja organisasi itu dinamakan dengan Struktur Organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi dari pimpinan dalam melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan (Effendhie, 2019).

Banyak yang percaya bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah fungsi manajerial yang paling penting karena kemampuannya untuk membantu atau menghambat rencana organisasi dan dengan demikian sangat

mempengaruhi keberhasilan organisasi (Chepchirchir Kabiru et al., 2018). *Organizing* adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya (Dakhi, 2016).

Langkah-langkah dalam pengorganisasian menurut Stoner (1996) sebagaimana dikutip (Widiana, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Membagi beban kerja kedalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
3. Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan secara logis dan efisien.
4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memantau efektivitas organisasi dalam mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Untuk mencapai tujuan organisasi dan memudahkan dalam pengorganisasi maka hal pertama yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi dan menginventarisir secara rinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk kemudian dibagi menjadi beban kerja baik per individu maupun per departemen (bagian / kelompok). Pembagian ini harus dilakukan sedemikian rupa agar saling mendukung satu sama lain secara harmoni untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini juga harus dilaksanakan secara logis, efektif dan efisien sehingga perlu dilakukan monitoring berkala dalam pelaksanaannya.

Menurut Widiana (Widiana, 2020), teknik pengorganisasian pada dasarnya adalah strategi yang dipilih oleh organisasi untuk mendesain strukturnya. Pilihan strategi tentunya harus mengarah pada keefektifan organisasi. Teknik pengorganisasian yang dapat dijadikan alternatif pilihan antara lain adalah :

1. Teknik pengorganisasian pendekatan tujuan. Pendekatan ini menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya.
2. Teknik pengorganisasian pendekatan sistem. Pendekatan ini menekankan pentingnya input, proses dan output sebagai lokasi kajian keefektifan organisasi. Dalam pendekatan sistem, tujuan akhir tidak diabaikan, namun hanya dipandang sebagai salah satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. Jadi pendekatan sistem berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada acara yang ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir.
3. Teknik pengorganisasian pendekatan lingkungan. Lingkungan yang maksud mencakup lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan jaman. Teknik ini mementingkan organisasi adaptasi terhadap perubahan sebagai kriteria penilaian keefektifan organisasi.

Di dalam melaksanakan proses pengorganisasian pada suatu organisasi atau perusahaan, perlu dipahami terlebih dahulu prinsip-prinsip atau asas organisasi. Menurut buku Pengantar Manajemen (Firmansyah, 2018) beberapa prinsip-prinsip atau asas organisasi adalah sebagai berikut :

1. Perumusan Tujuan yang Jelas.

Apabila tujuan organisasi atau perusahaan tidak dirumuskan dengan jelas dan kurang dipahami oleh seluruh karyawan pada seluruh lini organisasi, maka proses pengorganisasian yang akan dilaksanakan akan mengalami hambatan. Bagaimana seorang manajer dapat mengorganisir departemennya apabila anggotanya tidak memahami apa

yang menjadi tujuan organisasi. Dalam pembentukan suatu organisasi, setelah ditentukan secara jelas tujuan yang ingin dicapai, lalu dilakukan pembagian kerja yang jelas dari masing-masing unit (sub) organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih aktivitas yang dapat menghambat tujuan organisasi.

2. Delegasi Kekuasaan / Kewenangan (*Delegation of Authority*).

Pembagian kerja berikut pembagian kewenangan, tugas pokok & fungsi (tupoksi) serta tanggung jawab yang harus diemban oleh orang yang telah ditentukan merupakan prinsip organisasi Delegasi kekuasaan / kewenangan (*Delegation of authority*). Suatu organisasi tidak dapat dilakukan oleh satu orang saja karena organisasi terdiri lebih dari satu individu. Dengan demikian, dilakukan dengan membagi pekerjaan dan memberi kewenangan sesuai dengan batasan yang telah ditentukan.

3. Rentang Kekuasaan.

Kekuasaan atau kewenangan yang didelegasikan memiliki batasan yang telah ditentukan. Batasan ini merupakan penentuan parameter dan tolok ukur tentang seberapa besar dan seberapa luas kekuasaan / kewenangan dimiliki oleh orang yang memegang kewenangan, tugas pokok & fungsi (tupoksi) serta tanggung jawab yang harus diemban. Prinsip ini bertujuan agar tidak timbul diktatoris kekuasaan atau kesewenangan kekuasaan tersebut.

4. Tingkat Pengawasan.

Struktur organisasi mencerminkan tingkat pengawasan yang timbul antar atasan dengan sub (unit) bawahannya. Prinsip ini mengatur batasan apa yang menjadi hak dan kewajiban baik atasan maupun bawahan.

5. Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab (*Unity of Command and Responsibility*)

Prinsip ini menekankan bahwa seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima

perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya (*an employer should receive orders from one superior only*). Salah satu motto yang terkenal dari prinsip ini adalah : "*no man can two bosses*" atau tidak seorang pun dapat melayani dua atasan sekaligus. Prinsip ini bertujuan untuk memastikan kesatuan perintah dan tanggung jawab yang tergambar di dalam struktur organisasi dan pengaturan garis komando / perintah atasan kepada bawahan, serta vice versa pelaporan dari bawahan kepada atasan.

6. Koordinasi.

Prinsip koordinasi sangat penting dilakukan di dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menghindari terjadinya konflik, mengurangi duplikasi atau tumpang tindih tugas, meniadakan pengangguran, menghilangkan kepentingan unit sendiri dan memperkokoh Kerjasama. Koordinasi bertujuan untuk menyelaraskan seluruh unit-unit organisasi di dalam memberikan sumbangsih peran dan usaha termaksimal agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Di dalam pengorganisasian, perlu dipahami empat pilar pengorganisasian (*Four Building Blocks of Organizing*). Menurut (Effendhie, 2019) empat pilar tersebut adalah :

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*).

Pembagian Kerja adalah upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dan setiap karyawan akan ditempatkan dan ditugaskan dalam setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut. Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis.

2. Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*).

Pengelompokan Pekerjaan atau Departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokkan dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu.

3. Penentuan Relasi Antarbagian dalam Organisasi (*Hierarchy*).

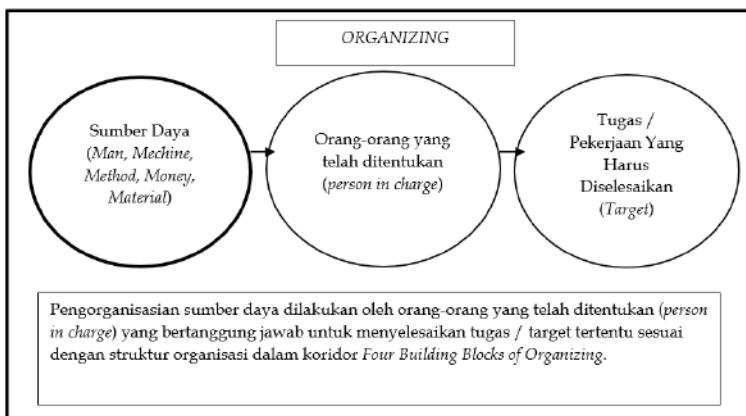
Hierarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat dua konsep penting dalam Hierarki, yaitu span control dan chain of command. Span of control terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu. Chain of command juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah. Chain of command juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

4. Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi (*coordination*).

Koordinasi (*Coordination*) adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktifitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (*the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goals effectively*).

E. Kesimpulan

Menurut penulis, pengorganisasian pada dasarnya adalah proses mengatur dan menyelaraskan sedemikian rupa antara seluruh sumber daya yang dimiliki dengan tugas yang harus diselesaikan dalam pendelegasian kewenangan kepada orang per orang yang diberi tanggung jawab di dalam organisasi yang tujuan akhirnya adalah mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, menurut penulis, di dalam proses pengorganisasian terdapat 3 (tiga) elemen penting yaitu Sumber Daya, *Person In Charge (PIC)* dan Tugas / Target. Ketiga elemen tersebut disimpulkan ke dalam Kerangka Model Pengorganisasian sebagai berikut :



Gambar 1. Elemen Penting Pengorganisasian (Sinta, Azmieti Kurnia, 2023).

Empat pilar pengorganisasian (*Four Building Blocks of Organizing*) dapat dituangkan ke dalam Struktur Organisasi (SO) dimana memuat began struktur dan penjelasan terkait pembagian kewenangan, tugas pokok & fungsi (tupoksi) serta tanggung jawab dari setiap pengelompokan pekerjaan. Struktur Organisasi yang dibuat dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan memberikan gambaran secara jelas terkait *division of work, departmentalization, hierarchy* dan *coordination*. Untuk mempertegas koordinasi antar kelompok pekerjaan, maka dari SO dapat diturunkan ke dalam *Manual/Agreement, Standard Operating Procedure (SOP), Instruksi Kerja (IK), Prosedur Mutu (PM)* dan lain-lain yang relevan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chepchirchir Kabiru, F., University, K., Matthew, K. P. T., & Asborn, M. (2018). INFLUENCE OF ORGANIZING AS A MANAGEMENT FUNCTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AMONG AGRICULTURAL STATE-OWNED CORPORATIONS IN KENYA. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 3(1), 100-125. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i1_100_125.pdf
- Dakhi, Y. (2016). IMPLEMENTASI POAC TERHADAP KEGIATAN ORGANISASI DALAM MENCAPAI TUJUAN TERTENTU. *Warta*, 50.
- Effendhie, M. (2019). *Organisasi Tata Laksana dan Lembaga Kearsipan*. Universitas Terbuka.
- Firmansyah, M. A. (2018). *PENGANTAR MANAJEMEN*. <https://www.researchgate.net/publication/329587470>
- Imran Latif, K., Baksh Baloch, Q., & Naser Khan, M. (2012). Structure, Corporate Strategy and the Overall Effectiveness of the Organisation. *Corporate.... Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2).
- MODUL 5 MENGORGANISASIKAN PERUSAHAAN BISNIS. (n.d.). <https://lms-paralel.esaunggul.ac.id>.
- Osifo, charles. (2012). *Organization and Coordination An Intra-and Inter Performance Perspective*.
- Priyono. (2007). *PENGANTAR MANAJEMEN* (C. Teddy, Ed.). Zifatama Publisher.
- Sari, E. (2006). *TEORI ORGANISASI (Konsep dan Aplikasi)*.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *PENGANTAR MANAJEMEN*. DEEPUBLISH (CV BUDI UTAMA).

- Sulastri, L. (2014). *Manajemen, Sebuah Pengantar* (Vol. 3). La Goods Publishing.
- Widiana, M. E. (2020). *Buku Ajar Pengantar Manajemen* (Sutarso, Yudi). CV Pena Persada.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2016). *DASAR-DASAR MANAJEMEN : Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (saleh syarbaini, Ed.).

TENTANG PENULIS

Azmieti Kurnia Sinta, SE, MMTr.



Pegawai PT Angkasa Pura I (AP.I) *subholding company* dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Aviassi Pariwisata Indonesia (*Injourney*) yang saat ini ditugaskan sebagai VP. Internal Audit PT. Angkasa Pura Properti. Tercatat sebagai Instruktur Internal Perusahaan AP.I bersertifikat BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) sejak Tahun 2018 yang menjadi praktisi mengajar untuk Program Diklat Internal AP.I dan Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) AP.I Pemberian Beasiswa D.III Program Studi Pariwisata Konsentrasi Kebandarudaraan di Universitas Mataram Lombok kepada putra/i berprestasi di lingkungan bandara AP.I. Telah mengajar di Institut Transportasi & Logistik (ITL) TRISAKTI Jakarta sejak Tahun 2019 dan menjadi salah satu dosen *homebase* dengan Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK).

BAB 4

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL ORGANISASI SERTA TEKNIK SUPERVISI PADA PROSES MANAJEMEN

Dr(C)., Sri Juminawati, S.E., M.M.

A. Sistem Pengendalian Internal Organisasi

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah suatu upaya untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan

erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut. Pengawasan dapat diartikan sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan”. Sementara ini, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai: “proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan, atau diperintahkan.”

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan good governance itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

- a. mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
- b. menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
- c. mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

2. Pengertian dan Fungsi Pengendalian

a. Pengertian Pengendalian (*Controlling*)

Bisa diartikan bahwa pengendalian merupakan suatu aktivitas pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, apakah telah berfungsi sebagaimana yang ditetapkan organisasi.

b. Fungsi Pengendalian

Fungsi atau tugas utama pengendalian pada suatu organisasi, adalah

- 1) Mencegah terjadinya penyimpangan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan;
- 2) Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan yang terjadi, agar pelaksanaan pekerjaan tidak terlambat dan tidak terjadi pemborosan;
- 3) Memberi kepercayaan dan tanggungjawab penuh pada anggota organisasi atas beban tugasnya; dan
- 4) Mendidik dan mengarahkan anggota organisasi agar bekerja sesuai prosedur yang telah ditentukan.

c. Proses Pengendalian

Proses pengendalian biasanya dilakukan dengan beberapa tahap, minimal dilakukan dengan 4 (empat) tahap, yaitu *tahap pertama*, penetapan standar pelaksanaan, *tahap kedua*, penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, *tahap ketiga*, evaluasi penyimpangan atas standar, dan yang *tahap keempat*, pengambilan keputusan sebagai tindakan koreksi.

3. Prinsip dan Manfaat Pengendalian Internal

a. Prinsip Pengendalian Internal

1) Dibentuk Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban yang efektif jika hanya 1 orang yang bertanggungjawab atas tugas yang diberikan. Pertanggungjawaban tersebut meliputi otorisasi & persetujuan atas suatu transaksi.

2) Pembagian Tugas Harus Jelas

Terdapat dua prinsip umum yang perlu diperhatikan yaitu :

- a) Tanggung jawab atas pekerjaan-pekerjaan harus diberikan kepada individu yang berbeda,
- b) Tanggung jawab untuk memelihara pencatatan harus terpisah dengan tanggung jawab untuk menjaga fisik aktiva.

3) Prosedur Dokumentasi Harus Ada

Suatu dokumen sebagai bukti transaksi harus memenuhi syarat dalam prosedur dokumentasi. Terdapat beberapa prinsip dalam prosedur dokumentasi:

- a) Semua dokumen harus diberi nama
- b) Dokumen sebagai bukti pencatatan akuntansi

4) Pengendalian Secara Fisik, Mekanik & Elektronik

Pengendalian secara fisik, mekanik dan elektronik harus ada.

5) Verifikasi Internal

Verifikasi internal yang dilakukan oleh pihak independen harus ada & dilakukan secara periodik.

b. Manfaat Pengendalian Internal

Pengendalian internal meliputi perencanaan dari suatu organisasi dan semua metode serta prosedur yang diterapkan oleh manajemen dalam rangka untuk :

- 1) Menjaga harta perusahaan dari pencurian yang dilakukan oleh karyawan, perampokan, serta penggunaan yang tidak diotorisasi.
- 2) Meningkatkan akurasi & kepercayaan dari catatan akuntansi dengan cara mengurangi resiko kesalahan dalam proses akuntansi yang dilakukan.

4. Keterbatasan Pengendalian Internal dan Cara Mengatasinya

a. Keterbatasan Pengendalian Internal

Walaupun pengendalian dipandang baik dan perlu dilakukan internal perusahaan namun memiliki keterbatasan diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kemungkinan cost untuk mendesain pengendalian internal lebih besar bila dibandingkan manfaat yang akan diperoleh.
- 2) Faktor sumber daya manusia.
- 3) Besarnya perusahaan.

b. Cara Mengatasi Keterbatasan Pengendalian Internal

Satu di antara yang harus dikendalikan dalam hal ini adalah kas. Kenapa kas harus dikendalikan karena kas merupakan harta yang paling liquid atau lancar, yang setiap saat digunakan untuk operasional perusahaan tanpa batasan. Yang tergolong kas adalah uang logam, uang kertas, cek, deposito. Untuk itu perlu dilakukan pengendalian lewat beberapa cara di antaranya adalah :

- 1) *Voucher system.*
- 2) *Electronic funds transfer (eft) system.*
- 3) *Petty cash*
- 4) *Bank reconciliation*

B. Teknik Supervisi dalam Proses Manajemen

1. Pengertian Teknik Supervisi

Teknik Supervisi (Penyelia) merupakan pengetahuan yang dapat digunakan untuk mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas. Teknik Supervisi membahas tentang :

- a. Pengertian dan ruang lingkup pekerjaan supervisi.
- b. Perencanaan dalam kegiatan supervisi.
- c. Peranan kepentingan dalam supervisi.
- d. Kelompok dan kaitannya dengan supervisi.
- e. Peranan komunikasi dalam kegiatan supervisi.
- f. Peranan motivasi dalam kegiatan supervisi.

- g. Pengendalian dalam kegiatan supervisi.
- h. Profil seorang supervisor yang berhasil.
- i. Pelatihan.

2. Fungsi Manajerial dalam Supervisi

Haiman dan Hilgert (1982) mengemukakan beberapa kecakapan manajerial yang harus dimiliki oleh para supervisor yaitu:

- a. Pengetahuan yang menyeluruh tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
- b. Keterampilan teknis untuk mencapai tujuan yang menjadi tugasnya.
- c. Kemampuan manajerial yang dapat menentukan efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Supervisi Sebagai Manajemen Tingkat Pertama

Hampir semua orang selalu memerlukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat dilihat pada beberapa kegiatan aktuasi (*actuating*) serta kegiatan pengawasan (*controlling*). Seseorang supervisor biasanya berhubungan langsung dengan pekerja operasional baik dalam pabrik, laboratorium, kantor dan bagian penjualan (*scales*). Istilah supervisor didefinisikan oleh Muczyk dkk sebagai berikut :

“Seseorang yang memiliki kewenangan formal dalam menggaji, mentransfer, mempromosikan dan bertanggung jawab dalam mengarahkan karyawan atau mengatasi keluhan atau merekomendasikan suatu tindakan. Supervisor dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya bersifat rutin atau klasikal tapi juga membuat keputusan yang bersifat independent”.

a. Pengetahuan Teknis

Seorang supervisor tidak diharuskan untuk memiliki seluruh pengetahuan teknis, namun harus memiliki pengetahuan tentang fungsi-fungsi dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam

menghadapi masalah pekerjaan, seorang supervisor dapat saja mencari bantuan dari seorang yang lebih ahli atau lebih kompeten. Ia harus memiliki pengetahuan teknis yang memadai agar dapat membuat keputusan yang tepat yang berkaitan dengan aktivitas kerja yang dilakukan oleh bawahannya.

b. Kemampuan Administratif

Meskipun seorang supervisor harus memiliki pengetahuan teknis, namun tugas utamanya adalah mengkoordinasikan semua pekerjaan tim (team work) agar dapat terlaksana dengan baik. Efektivitas sebuah organisasi bergantung kepada upaya organisasi tersebut memanfaatkan sumberdaya manusia, material dan finansial yang tersedia. Terlepas dari pengetahuan teknis yang dimiliki, seorang supervisor harus dapat :

- 1) Menetapkan tujuan kerja bagi kelompoknya
- 2) Merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan sehingga alur kerja menjadi efektif
- 3) Membagi-bagikan tugas kepada para karyawan dan memastikan bahwa mereka memahami cara melakukan pekerjaan tersebut
- 4) Mengawasi hasil-hasil pekerjaan dan menindaklanjuti dengan melakukan koreksi terhadap kesalahan yang telah dibuat

c. Keterampilan Interpersonal

Agar dapat memenuhi pola perilaku dan sikap karyawan diperlukan adanya pengertian terhadap metode yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk mencapai suatu prestasi dan menghargai prestasi yang telah dicapai. Seorang supervisor akan lebih baik jika dapat memahami kemampuan (kapabilitas), kelemahan, sifat, dorongan dan motivasi karyawan yang menjadi bawahannya. Pemahaman terhadap sikap dan perilaku bawahan yang dipimpinya sangat penting bagi seorang supervisor agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif.

Menurut Muczyk dkk (1984) pada umumnya, perusahaan atau organisasi memerlukan supervisor yang mampu :

- 1) Menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang menunjang karyawan agar dapat melakukan kerjasama secara efektif
- 2) Memastikan bahwa para karyawan memiliki informasi, peralatan dan bahan-bahan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- 3) Melatih, mengembangkan, membimbing dan mengajarkan serta memotivasi para karyawan untuk mencapai prestasi yang maksimum dan memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang telah mereka lakukan
- 4) Mengkomunikasikan tujuan, prosedur dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan kepada karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat memahaminya
- 5) Mendorong para karyawan agar bersikap bebas, terbuka dan jujur dalam mengemukakan masalah yang mereka hadapi
- 6) Melakukan koordinasi terhadap tujuan individual, tujuan unit dan juga tujuan organisasi

4. Wewenang dan Tanggungjawab Supervisor

a. Wewenang (Otoritas) Supervisor

Jerry L. Gray (1984) mengemukakan wewenang supervisi minimal yang harus dimiliki oleh seorang supervisor, yaitu :

- 1) Memiliki bawahan yang akan bertugas bersamanya
- 2) Memberi tugas kepada bawahan
- 3) Menilai prestasi yang telah dicapai bawahan
- 4) Memilih dan menentukan sumber daya yang diperlukan dalam pekerjaan
- 5) Memberi imbalan yang berbeda pada setiap karyawan berdasarkan prestasi yang dicapai

b. Tanggung Jawab Supervisor

Tanggung jawab pekerjaan supervisor mencakup antara lain hubungannya dengan karyawan-karyawan lain dengan posisi yang berbeda yaitu

- 1) Manajemen yang lebih tinggi
- 2) Karyawan
- 3) Staf dalam departemen atau unit kerja yang dipimpinya
- 4) Dan rekan sejawat atau supervisor unit kerja yang lain

5. Prinsip-Prinsip dan Peran Manajerial Supervisor

a. Prinsip-prinsip Manajerial Supervisor

Seorang supervisor yang berhasil tidak hanya harus menguasai keterampilan teknis semata, tetapi juga ia harus mengetahui prinsip, karakteristik dan peran manajerial yang harus dilakukannya. Menurut Fayol prinsip-prinsip manajemen itu adalah sebagai berikut.

- 1) Spealisasi,
- 2) Memiliki otoritas untuk perintah intruksi,
- 3) Menegakkan disiplin,
- 4) Satu kesatuan perintah,
- 5) Satu kesatuan pengarahan,
- 6) Mengutamakan kepentingan perusahaan,
- 7) Adanya imbalan yang adil,
- 8) Semua perintah harus mengalir dari atas ke bawah,
- 9) Merupakan prosedur rutin,
- 10) Berpegang pada prinsip keadilan,
- 11) Penuh inisiatif.

b. Peran Supervisor

- 1) Menurut Pungckett dan Althener

Seseorang supervisor harus melakukan peran yang berbeda pada waktu melakukan tugas dan pekerjaannya. Peran yang dimaksud dalam hal ini adalah perilaku yang diperlihatkan oleh supervisor pada waktu melaksanakan tugasnya. Kemampuan

dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor. Peran-peran tersebut menurut Pungket dan Althener (1986) yaitu:

- a) Figur seorang kepala (*figure head role*),
- b) Peran kepemimpinan (*leadership role*),
- c) Peran dalam menangani permasalahan (*disrogence handler role*),
- d) Peran dalam menempatkan sumberdaya (*resource alocator role*),
- e) Peran dalam bernegeosiasi (*neogotiator role*),
- f) Peran sebagai penghubung (*liasson role*),
- g) Melakukan monitor (*moniter role*),
- h) Peran sebagai pemberi informasi (*disseminator role*),
- i) Peran sebagai juru bicara (*spokeperson role*),
- j) Peran sebagai wirausaha (*enterpreuner role*).

2) Menurut Pungket dan Athner

Sedangkan menurut Pungket dan Athner peran-peran manajerial supervisor yaitu sebagai berikut :

- a) Peran seremonial,
- b) Peran mengambil keputusan,
- c) Peran informasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan RS, 2005; Pemasaran Sosial; Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta.
- Ariani, D.W., 2008; Manajemen Kualitas; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Arif MS, 1985: Organisasi dan Manajemen; Penerbit Karunika, Jakarta.
- Bulaeng AR, 2000: Komunikasi Pemasaran; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Dharmmesta BS, 2011: Manajemen Pemasaran; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Hanafi, M.M., 2007; Manajemen Risiko. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Kotler & Armstrong, 2004: Dasar-dasar Pemasaran (Jilid 2); PT Indeks, Jakarta.
- Husnan, S., 2009; Manajemen Keuangan. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Lipsey RG & PO Steiner (1984); *Economics*, Harper & Row Publisher Inc. Diterjemahkan oleh Anas Sidik, dengan judul: Pengantar Ilmu Ekonomi, Bina Aksara, Jakarta.
- Lobis SBH, 2008: Organisasi; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Lupiyoadi R, 2007: Pemasaran Jasa; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Nugroho H, 2001: Penelitian Pemasaran; Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta.
- Ramli R dkk, 1985: Asas-asas Manajemen; Universitas Terbuka Depdikbud, Jakarta.
- Reksohadiprodjo S, 1997; Manajemen Pemasaran II; Universitas Terbuka, Jakarta.

- Samuelson PA, (?); Economics, Balai Lektor Mahasiswa, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2012); *Operation Research*. Modul Kuliah STIE Pelita Bangsa, Bekasi.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2012); Teori/Teknik Pengambilan Keputusan. Modul Kuliah STIE YPBI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2012); Teknik Proyeksi Bisnis. Modul Kuliah STIE Pelita Bangsa, Bekasi.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2012); Teori/Teknik Pengambilan Keputusan. Modul Kuliah STIE YPBI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2013); Manajemen Operasional. Modul Kuliah STIE Pelita Bangsa, Bekasi.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2013); Manajemen Strategi. Modul Kuliah STIMA IMMI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2013); *Marketing*. Modul Kuliah STIE YPBI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2016); Manajemen Koperasi & Waralaba. Modul Kuliah STIMA IMMI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2016); Manajemen Risiko & Asuransi. Modul Kuliah STIMA IMMI, Jakarta.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Organisasi dan Kepemimpinan. Penerbit Pustaka Learning Center, Malang.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Perilaku Organisasi. Penerbit Insan Cendekia Mandiri, Solok.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Teknik Proyeksi Bisnis. Penerbit Media Sain Indonesia, Bandung.
- SastroAtmodjo, Sunarno, 2021; Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan. Penerbit Pustaka Learning Center, Malang.
- SastroAtmodjo, S. & Edy Purnairawan, (2021); Pengantar Akuntansi. Penerbit Media Sain Indonesia, Bandung.

- Simamora B, 2010: Pemasaran Strategik; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Subagyo P, 2010; Riset Operasi. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sugiarto & Suwardjono, 1998: Pengantar Manajemen; Universitas Terbuka, Jakarta.
- Supriyatna D & A Sylvana, 2007; Manajemen; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Suwarsono, 2009; Manajemen Strategik; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Triono RA, 2012; Pengambilan Keputusan Manajerial: Teori dan Praktik Untuk Manajer dan Akademisi; Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Internet

(<http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/06/desain-organisasi-dimensi-dan-bentuknya.html>)

TENTANG PENULIS

Dr(C)., Sri Juminawati, S.E., M.M.



Penulis lahir di Jakarta, 25 September 1864. Penulis merupakan lulusan Diploma (D3) jurusan Perbankan Tahun 1988, lulusan Sarjana (S1) Program Studi Perbankan STIE Swadaya Tahun 1998, lulusan Magister (S2) Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Tahun 2001, dan sedang menyelesaikan program doktor (S3) di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Penulis memiliki berbagai macam pengalaman pekerjaan, antara lain menjadi Dosen Keuangan dan Perbankan di beberapa Sekolah Tinggi dan Universitas, pernah menjadi Dosen Peneliti PDP1 pada tahun 2021 dan masih banyak lagi. Penulis juga aktif dalam beberapa kegiatan dan organisasi, antara lain menjadi Anggota LKPEN tahun 2021 dan 2022, Sekretaris Bidang Perekonomian PDHI tahun 2020, menjadi Kepala Biro Daerah Suara Utama Kab. Bogor tahun 2022, dan masih banyak lagi. Penulis bisa dihubungi melalui email : Srijuminawati6@gmail.com.

BAB 5

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Dr. M. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si.

A. Definisi dan Karakteristik Komunikasi

1. Definisi Komunikasi

Seperti yang dikutip Deddy Mulyana, terdapat tiga konsepsi yang didasari oleh kerangka pemahaman terhadap proses komunikasi tersebut yaitu komunikasi sebagai tindakan satu arah, komunikasi sebagai interaksi dan komunikasi sebagai transaksi (Deddy Mulyana, 2013). Deddy Mulyadi menyampaikan delapan definisi komunikasi dalam kerangka komunikasi sebagai tindakan satu arah, sebagaimana berikut ini:

a. Bernard Berelson dan Gary Stainer;

Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, ketrampilan dan sebagainya dengan menggunakan symbol-simbol berupa kata, gambar, figure, grafik dan yang sejenisnya. Tindakan atau proses transmisi inilah yang disebut dengan komunikasi.

b. Carl Hofland;

Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan).

- c. Everett M. Rogers;
Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.
- d. Gerald Miller;
Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi yang terjadi ketika suatu sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima. (Deddy, 2013:68).
- e. Harold Lasswell;
Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi pada dasarnya adalah Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect? (Siapa Mengatakan Apa Dengan Saluran Apa Kepada Siapa Dengan instrumen apa dan Bagaimana pengaruhnya).
- f. Marry Casata dan Molefi Asante;
Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi adalah transmisi informasi dengan tujuan untuk mempengaruhi khalayak.
- g. Raimond S. Ross;
Ahli ini menyatakan bahwa komunikasi (intensional) adalah suatu proses menyotir, memilih dan mengirimkan symbol-symbol sedemikian rupa sehingga membuat pendengar membangkitkan makna atau respon dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator.
- h. Theodore Newcomb;
Ahli ini menyatakan bahwa setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif dari sumber kepada penerima.

2. Karakteristik Dasar Komunikasi

Didapat enam karakteristik dasar komunikasi, yang secara singkat dapat diuraikan seperti berikut:

a. Komunikasi adalah upaya sadar dan disengaja.

Pada berbagai tingkat kesadaran dan kesengajaan yang dimiliki, komunikasi yang dilakukan dilandasi oleh tujuan yang melatarbelakangi seseorang atau sekelompok orang melakukan komunikasi. Gordon Zimmerman berpandangan bahwa secara garis besar terdapat dua tujuan komunikasi yaitu:

- 1) Untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab penting dalam kehidupan kita yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan hidup serta kenyamanan hidup.
- 2) Untuk menciptakan dan memupuk interaksi dan hubungan dengan orang lain. Dalam konteks ini, fungsi komunikasi lebih kepada tingkat interaksi dan kualitas hubungan antara kita dengan orang lain.

b. Komunikasi adalah suatu proses.

Pada proses yang bersifat intens tersebut akan memunculkan pertukaran pendapat, pemahaman, konsep dan berbagai hal di mana antara satu dan yang lain saling menafsirkan apa yang dinyatakan atau disimbolkan oleh pihak lain. Adler berpandangan berhasil tidaknya komunikasi dalam konteks waktu tergantung sejauh mana efektifitas baik dalam penyampaian atau mendengar dan mencerna pesan yang dipertukarkan. Semakin cepat kesepahaman yang terjadi, semakin cepat pula proses komunikasi terjalin dengan baik. Konsistensi merupakan hal yang cukup signifikan bagi ketercapaian proses. Dengan adanya konsistensi, proses komunikasi yang terjalin akan berjalan dengan baik karena persepsi yang dibangun sesuai yang diharapkan oleh aktor komunikasi (Ronald Adler, 2017). Richard West menyatakan bahwa komunikasi adalah bersifat berkesinambungan dan tiada akhir. Komunikasi

juga merupakan sesuatu yang bersifat dinamis, kompleks dan senantiasa berubah. Hal ini dapat menunjukkan bahwa proses penciptaan makna antar pihak yang berkomunikasi yang dinamis dan tiada berhenti.

c. Komunikasi bersifat transaksional.

Pertukaran simbol yang pada dasarnya merupakan sarana penyampaian dan penerimaan pesan ini berlangsung secara terus menerus (berkesinambungan) dalam waktu tertentu terhadap suatu topik tertentu. Penyampaian pesan dapat terwujud ketika penerima pesan dapat memahami maksud dari isi pesan yang disampaikan dalam bentuk simbol. Tanpa adanya pemahaman terhadap pesan yang disampaikan maka tujuan komunikasi yang dibangun tidak terwujud. Dari sisi partisipasi, dalam proses komunikasi yang berlangsung, secara bergantian dan saling mempengaruhi, pelaku komunikasi secara bergantian saling memberi pesan dan menafsirkan pesan. Dalam pertukaran pesan yang bersifat transaksional tersebut, motif komunikasi dan persepsi memiliki pengaruh yang cukup signifikan. Motif atau tujuan dasar yang dimiliki oleh pelaku komunikasi menjadi acuan kuat bagaimana ia melakukan proses komunikasi. Baik pemberi pesan maupun penerima pesan akan digerakkan oleh motif komunikasi yang dimiliki oleh masing-masing pihak. Proses pertemuan antar motif komunikasi ini bersifat transaksional dengan mengukur tingkat kesamaan. Semakin banyak kesamaan semakin cepat kesepahaman dalam menilai isi pesan.

d. Komunikasi bersifat simbolik.

Menurut West, simbol merupakan sebuah label arbitrer atau representasi dari fenomena. Salah satu bentuk simbol dalam proses komunikasi adalah kata. Kehadiran kata mewakili ide atau fungsi dari sesuatu.

Sebagai contoh kata cinta mewakili ide dan perasaan tentang cinta. Terkait dengan simbol, West menyatakan terdapat simbol yang bersifat kongkrit, sedangkan simbol yang bersifat abstrak. Simbol kongkrit adalah simbol yang merepresentasikan benda dan simbol abstrak adalah simbol yang merepresentasikan ide atau perasaan. Diantara keduanya yang lebih mudah ditangkap dan bersifat obyektif adalah simbol kongrit. Dari aspek psikologis proses penyampaikan pesan dari isi (maksud) menjadi simbol ini dikenal dengan *encoding*. Sementara proses penerimaan dari lambang (simbol) menjadi pemahaman terhadap isi pesan disebut dengan *decoding*. Dari aspek mekanis, dapat dijelaskan proses komunikasi yang terjadi pada dasarnya adalah pertukaran lambang baik lambang verbal maupun nirverbal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik dasar yang mendasari setiap komunikasi adalah proses pertukaran simbol atau simbolik, dengan segenap maksud yang disampaikan dalam bentuk simbol (*encodig*) dan penafsiran terhadap maksud dibalik simbol (*decoding*).

e. Komunikasi dapat menembus ruang dan waktu.

Beberapa ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang dibangun dalam satu waktu dan ruang tertentu beberapa jam, hari bahkan tahun sebelumnya masih meninggalkan kesan yang tak terlupakan yang pada gilirannya menyebabkan perubahan persepsi, pandangan dan sikap dari pelaku komunikasi. Sesuai dengan fakta dari kuatnya kesan yang dimunculkan dari komunikasi yang pernah dilakukan ini juga diyakini sebagai dasar dari perubahan sikap, perilaku dan juga interaksi bukan hanya antar pelaku komunikasi namun juga pihak lain yang berhubungan dengan pelaku komunikasi. Dimulai dengan perkembangan telepon hingga internet yang mampu mengembangkan jejaring komunikasi lintas ruang dalam waktu yang bersamaan

membuat komunikasi mampu menembus ruang. Saat ini jarak bukan lagi menjadi penghalang dalam proses komunikasi. Pada waktu yang hampir bersamaan, sarana komunikasi yang ada mampu menyatukan orang dari seluruh penjuru dunia yang jaraknya ribuan kilometer. Kemajuan ini membuat satu karakteristik dasar komunikasi yang mampu menembus batas ruang dan waktu makin nyata.

B. Jenis-Jenis Komunikasi

1. Komunikasi Langsung (*Direct Communication*)

Dalam proses komunikasi tatap muka, komunikator dan komunikan saling berhadapan, sehingga komunikator dapat melihat sekaligus mengkaji diri si komunikan secara langsung. Oleh karena itu komunikasi ini sering disebut juga komunikasi langsung (*direct communication*). Keuntungan dari komunikasi tatap muka ini adalah terjadinya umpan balik langsung (*immediated feed back*), dimana sikomunikator dapat mengetahui tanggapan komunikan secara langsung pada saat itu juga sehingga ia bisa mengubah teknik dan taktik berkomunikasi ketika tampak olehnya tanda-tanda yang menunjukkan kegagalan, sedangkan bila menurut ia berhasil maka si komunikator akan mempertahankan teknik komunikasinya.

a. Komunikasi Antar-Persona

Komunikasi antar persona yaitu komunikasi yang ditujukan kepada sasaran tunggal atau satu sasaran. Adapun bentuk komunikasi ini dapat berupa anjaksanaan, tukar pikiran dan sebagainya. Pada umumnya komunikasi persona ini paling tinggi efektivitasnya karena dinilai dalam komunikasi tersebut terjalin timbale balik langsung dan terkonsentrasi.

b. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi yang ditujukan kepada kelompok tertentu. Yang dimaksud dengan kelompok tertentu ini adalah suatu

kumpulan manusia yang mempunyai hubungan social yang nyata dan memperhatikan struktur yang nyata pula. Bentuk dari komunikasi ini dapat berupa ceramah, *briefing*, penyuluhan, indoktrinasi penataran dan lain-lain. Komunikasi kelompok ini dinilai lebih efektif dalam pembentukan sikap persona daripada komunikasi massa yang mempunyai kelemahan kurang efisien. Sebaliknya komunikasi kelompok kurang efektif bila dibandingkan dengan komunikasi persona dalam pembentukan sikap walaupun komunikasi kelompok dianggap lebih efisien.

2. Komunikasi Tidak Langsung (*Indirect Communication*)

Pada komunikasi tidak langsung, komunikasi dilakuakn dengan menggunakan saluran atau sarana untuk meneruskan pesan kepada komunikan yang jauh tempatnya dan atau banyak jumlahnya, sehingga akibatnya arus balik atau feed back tidak terjadi atau tertunda (*delayed feed back*) pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator tidak mengetahui tanggapan atau respon komunikan pada saat komunikasi. Oleh karena itu, komunikator harus lebih matang dalam perencanaan dan persiapannya karena ia harus memperhitungkan berbagai faktor yang mungkin akan menjadi penghambat jalannya komunikasi.

a. Komunikasi Massa.

Komunikasi jenis ini ditujukan kepada massa atau komunikasi yang menggunakan media massa. Yang dimaksud dengan massa adalah kumpulann orang-orang yang hubungan antar sosialnya tidak jelas serta tidak mempunyai struktur tertentu. Komunikasi massa tersebut dinilai sangat sangat efisien karena dapat menjangkau daerah yang luas serta audience yang praktis tidak terbatas, namun kurang efektif dalam pembentukan sifat persona karena komunikasi massa tidak dapat langsung diterima oleh massa, tetapi melalui opinion leader, yaitu orang yang menerjemahkan apa

yang disampaikan dalam komunikasi massa itu kepada komunikan.

b. Komunikasi Nirmassa

Komunikasi nirmassa pada umumnya digunakan dalam komunikasi untuk orang-orang tertentu atau kelompok-kelompok tertentu. Media nirmassa ini tidak memiliki daya keserempakan dan komunikasinya tidak bersifat massal.

C. Komunikasi dalam Organisasi

1. Model Komunikasi dalam Organisasi

Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam buku *Human Communication* menguraikan adanya 3 model dalam komunikasi.

a. Model Komunikasi Linier

Pertama, model komunikasi linier, yaitu pandangan komunikasi satu arah (*one-way view of communication*). Dalam model ini, komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon atau tanggapan yang diharapkan, tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Contoh dalam komunikasi linier ini adalah teori jarum suntik (*hypodermic needle theory*). Jika saya ingin mempersuasi Anda, maka saya menyuntikkan satu dosispersuasi kepada Anda, sehingga Anda akan lekas sembuh dan melakukan apa yang saya inginkan, demikian pandangan dari teori jarum suntik tersebut.

b. Model Komunikasi Interaksional

Model komunikasi yang *kedua*, adalah model komunikasi interaksional yang merupakan kelanjutan dari pendekatan linier. Pada model komunikasi interaksional, diperkenalkan gagasan tentang umpan balik (*feedback*). Dalam model ini penerima (*receiver*) melakukan seleksi, interpretasi dan memberikan respons terhadap pesan dari pengirim (*sender*). Komunikasi dalam model ini, dipertimbangkan sebagai

proses dua arah (*one-way*) ataupun *cyclical process*, dimana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai *sender*, namun pada waktu yang lain berlaku sebagai *receiver*, penerima pesan.

c. Model Komunikasi Transaksional

Model yang *ketiga* adalah transaksional. Dalam pandangan transaksional, komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) diantara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif, tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan (SDj Sendjaja, 2004)

2. Gaya Komunikasi

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan diri, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communicators*.

Ada enam gaya komunikasi yang akan kita bahas dalam kegiatan belajar 2 ini, yaitu *Controlling style*, *Equalitarian style*, *Structuring style*, *Dynamic style* dan *Relinquishing Style* serta *Withdrawal Style*.

a. *The Equalitarian Style*

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan

setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

b. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi yang dinamis memiliki kecenderungan agresif, kerana pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para guru kampanye ataupun *supersivor* yang membawahi para wira niaga (*salesmen atau saleswomen*). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis.

c. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerja yang dibebankannya.

d. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini

untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut (SDj Sendjaja, 2004).

3. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu : fungsi informatif, reguler, persuasif dan interaktif.

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berfungsi dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran teras manajemen, mereka yang memiliki wewenang untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Kedua, mereka juga mempunyai kewenangan untuk

memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja, artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi Integratif

Setiap orang berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan seperti antar pribadi selama masa istirahat kerja (SDj Sendjaja, 2004).

4. Lingkup Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi internal perusahaan ataupun komunikasi eksternal perusahaan, keduanya merupakan bentuk komunikasi yang sama pentingnya.

a. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi didalam perusahaan. Komunikasi ini merupakan komunikasi antar karyawan yang ada di dalam perusahaan, baik sebagai bawahan, sesama rekan, maupun atasan. Pola komunikasi internal dibedakan menjadi tiga, yaitu vertikal, horizontal, dan diagonal. Penyampaian komunikasi internal dapat melalui saluran formal ataupun informal.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi ekstenal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak perusahaan dan pihak luar perusahaan antara lain *customers investorn, journalists, vendors, distributor, competitor, community representatives*. Pihak perusahaan yang biasanya melakukan komunikasi eksternal antara lain Departemen Humas / *Public Relation* dan Pemasaran. Tujuan komunikasi tersebut, selain untuk meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat, juga meningkatkan laba perusahaan, juga untuk meningkatkan citra perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Ronald., George Rodman, 2017; *Uunderstanding Human Communication*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Budhiman CH dkk, 2009: *Komunikasi Bisnis Efektif*; PT Pustaka Mandiri, Jakarta.
- Bulaeng AR, 2000: *Komunikasi Pemasaran*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Cangara H, 2006: *Pengantar Ilmu Komunikasi*; PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana, 2013; *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya bakti.
- Hubies AVS dkk, 2007: *Komunikasi Inovasi*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Iriantara Y, 2010: *Komunikasi Bisnis*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2005; *Manajemen Public Relation*. Jakarta: Pustaka Grafiti Utama.
- Littlejohn, Stephen W, Karen A. Foss, 2012; *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Marhaeni, Fajar, 2009; *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mulyana, Deddy, 2013; *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda.
- Mutmainah N & M Fauzi, 2000: *Psikologi Komunikasi*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Nasution, Z., 2004: *"Sosiologi Komunikasi"* Universitas Terbuka Press, Jakarta.
- SastroAtmodjo S, 2021: *Manajemen Pemasaran (Marketing)*; Penerbit Media Sains Indonesia, Bandung.

SastroAtmodjo S, 2021: *Organisasai dan Kepemimpinan*; Penerbit Pustaka Learning Center, Malang.

SastroAtmodjo S, 2021: *Perilaku Organisasi*; Penerbit Insan Cendekia Mandiri, Solok.

Tubbs, Stewart L, Sylvia Moss, 2011; *Human Communicatioan: Prinsip-Prinsip Dasar*. Pen. Deddy Mulyana. Bandung: Rosdakarya.

West, Richard, Lynn H. Turner, 2013; *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Pen. Bryan Marswendy. Jakarta: Salemba Humanika,

<https://etymologeek.com>

<https://www.wordsense.eu>

TENTANG PENULIS



Riwayat Pendidikan

- SDN.WLahar II Kecamatan Larangan Kab.Brebes
- SMPN1.MARGASARI Kab.Tegal
- STM PGRI 4 KOTA TANGERANG
- IAIN GUNUNG DJATI BANDUNG.
- UNBAR BANDUNG
- UHAMKA JAKARTA

Saya anak ke delapan dari 9 bersaudara. Dan Buku ini saya Abadikan untuk mengenang Almarhum R. Sukim Ali Sastro (Bapak). Almarhumah St. Kastini (Ibu) dan Almarhumah Warsinah (Kakak Pertama), Almarhum Aries Tarisso (Kakak kedua), Almarhumah Dewi/Desti (Kakak keenam).

Serta Saudara Kandung saya yang mendukung saya untuk terus belajar, yaitu: Daryunah (Kakak Ketiga), Paduko Tarwito (Kakak Keempat), Komi Kurisah (Kakak Ketujuh), M. Ali Kodikin (Adik).

Buat yang selalu setia mendukung kemajuan dalam perjuangan hidup, yaitu WARDANINGSIH. S. Pd. Istri)

Serta teruntuk Mata Hati saya, yaitu; NOOR NINDHYA NAWANGWULAN (Putri Pertama), NOOR ANDHINY PRAHARA SYEKTI (Putri Kedua)

BAB 6

PESAN-PESAN BISNIS DAN PRESENTASI BISNIS

Erdinson Simbolon, S.E.

A. Pesan-Pesan Bisnis

1. Penyusunan Pesan-Pesan Bisnis

Dalam menulis pesan bisnis yang baik kita perlu melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan dan persiapan, pengorganisasian dan penulisan pesan, serta perevisian pesan.

a. Perencanaan dan Persiapan

Perencanaan dan persiapan penulisan pesan-pesan bisnis merupakan tahap awal dan penulisan pesan bisnis yang sukses. Dalam penyusunan pesan-pesan bisnis dan termasuk presentasi lisan, hal utama yang mendapat perhatian hendaknya:

- 1) Berorientasi pada audiens, yaitu mengamati suatu masalah dari perspektif audiens untuk melihat dari perspektif diri sendiri,
- 2) Memiliki tujuan yang jelas dalam menyelesaikan masalah dan menyampaikan informasi.
- 3) Menyampaikan pesan secara hemat ekonomis, yaitu mengemukakan ide dengan jelas, singkat dan bersasaran.
- 4) Memilih saluran dan media penyampaian pesan dengan tepat (CH Budhiman dkk, 2009; Sunarno SastroAtmodjo, 2021).

1) Mencermati dan Memahami Proses Komposisi Menulis Pesan Bisnis

Dalam mencermati dan memahami proses komposisi menulis pesan bisnis, berbagai cara dan sistem yang diusulkan dan dicobakan. Salah satu yang praktis dan ekonomis dalam pelaksanaan penulisan pesan adalah “Proses 3x3 Penulis Pesan Bisnis”. Proses ini dimaksudkan adanya tiga tahap penulisan dan setiap tahapan dalam proses itu juga terdiri atas tiga perincian.

Tahapan pertama, dikenal dengan sebutan umum prapenulisan (*prewriting*) yang berisi perencanaan dan persiapan penulisan pesan bisnis. Dalam tahap pertama ini minimal terdapat tiga perincian, yaitu tentang menganalisis, mengantisipasi dan mengadaptasi.

Tahapan kedua, inipun minimal mencermati tiga hal, di antaranya meneliti, mengelola dan menyusun.

Tahap ketiga, yaitu tahapan perbaikan (*revising*), pun mengungkapkan tiga hal penting, di antaranya merevisi, mengoreksi dan mengevaluasi. Proses komposisi menulis pesan bisnis dengan rumusan tersebut dapat dilihat melalui bagan di bawah ini.

2) Menentukan dan Merumuskan Permasalahan

Dalam penentuan dan perumusan permasalahan pesan-pesan bisnis, kita tidak perlu mencari-cari ide baru dengan berimajinasi. Permasalahan merupakan aktivitas sehari-hari yang dihadapi, dalam arti hal itu sudah berada didepan mata sebagai aktivitas kerja bagi produsen dan komunikator. Kejelian dan kreativitas dituntut agar perumusan masalah dalam pesan bisnis bersasaran jelas efektif.

a) Metode Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Dengan melalui kretivitas dan pengalaman dengan mempertimbangkan tujuan, audiens, dan fakta yang ada.

b) Pembatasan Ruang Lingkup Cakupan

Metode ini berpihak penuh pada tingkat kepentingan (waktu) audiens sehingga lebih jelas, praktis dan penuh hormat terhadap audiens dalam perumusan ide pokok yang (mungkin) diterima (CH Budhiman dkk, 2009).

3) Menentukan Tujuan

Tujuan adalah sasaran yang hendak dicapai dalam berkomunikasi secara umum. Dalam komunikasi bisnis mempunyai dua tujuan penting. Tujuan pertama tujuan primer, yaitu tujuan yang memberikan informasi dan bujukan. Tujuan kedua adalah tujuan sekunder, yaitu tujuan yang menunjukkan citra baik organisasi dihadapan audiens. Tujuan primer dan tujuan sekunder saling terkait dan hendaknya berkesan positif bagi audiens (CH Budhiman dkk, 2009).

4) Mencermati Audiens

Audiens (*audience*) adalah seseorang atau sekelompok orang/komunitas (khalayak) yang memulai atau menerima suatu permintaan/informasi pesan bisnis sehingga perlu dicermati dengan saksama. Dalam hal semacam ini komunikator perlu melakukan investigasi untuk mengantisipasi gerak/reaksi mereka. Investigasi terhadap audiens tersebut perlu dicermati oleh komunikator dengan baik agar pesan bisnis itu dapat dimengerti oleh audiens. Hal-hal penting yang perlu dicermati adalah sebagai berikut.

a) Cara Pengembangan Profil Audiens

Pengembangan profil audiens dilakukan dengan cara mencermati aspek-aspek berikut.

- (1) Penentuan latar belakang (siapa) audiens,
- (2) Penentuan identifikasi (ukuran) dan klasifikasi/komposisi audiens
- (3) Penentuan minat/reaksi audiens,
- (4) Penentuan hubungan komunikator dengan audiens (komunikasikan).

(5) Penentuan tingkat pemahaman audiens dan ,

b) Tingkat Kepuasan Audiens

Tingkat kepuasan audiens terhadap kebutuhan informasi perlu dicermati dengan upaya berikut.

- (1) Telitilah dan cermati apa yang diinginkan audiens,
- (2) Antisipasi dan layani pertanyaan yang tidak terencana,
- (3) Sampaikan semua informasi yang tidak diinginkan,
- (4) Tegaskan bahwa informasi itu tepat dan mutakhir, dan
- (5) Tonjolkan dan garis bawah ide-ide yang paling menarik bagi audiens.

c) Pemuas Kebutuhan Motivasional Audiens

Pemuas kebutuhan motivasional audiens perlu dicermati dengan memperhatikan aspek-aspek berikut.

- (1) Melakukan pendekatan persuasif yang positif dan impresif,
- (2) Melakukan pendekatan argumentatif yang rasional dan logis,
- (3) Melakukan gabungan pendekatan argumentatif dan pendekatan persuasif,
- (4) Melakukan kehendak pendekatan audiens dengan cermat yang saling menguntungkan (*win win solution/WWS*) (CH Budhiman dkk, 2009).

5) Menyeleksi Saluran dan Media

Dalam menyeleksi saluran saluran dan media terhadap penyampaian pesan bisnis, karekteristik saluran lisan dan tertulis dapat diperhatikan perbandingannya melalui deskripsi bagan berikut.

2. Pengorganisasian Pesan Bisnis

a. Organisasi Pesan dan Tipe Organisasi Pesan

1) Organisasi Pesan

Organisasi pesan merupakan bagian penting dalam kegiatan komunikasi manusia, termasuk komunikasi bisnis. Penelitian-penelitian membuktikan bahwa pesan yang diorganisasikan dengan baik lebih mudah dimengerti dibandingkan dengan pesan yang tidak tersusun dengan baik. Dalam mengorganisasi pesan, ada satu akronim terkenal yakni AIDDA (*attention, interest, desire, decion dan action*). Di samping itu ada juga ANSVA (*attention, need, satisfation, visualization, dan action*). Dengan dua pendekatan itu -AIDDA dan ANSVA - pesan diorganisasikan dengan diawali menyajikan sesuatu yang menarik perhatian, diikuti dengan pembangkitan kebutuhan dan diakhiri dengan ajakan bertindak (Y Riantara, 2010).

2) Tipe Organisasi Pesan

Didapat enam macam organisasi pesan, yakni a) deduktif, yang menyatakan lebih dulu gagasan utama lalu diperjelas dengan pernyataan pendukung atau bukti; b) induktif, yang di mulai dengan rincian-rincian dan data pendukung lalu menarik kesimpulan; c) kronologis, yang menyusun pesan dengan urutan waktu terjadinya satu peristiwa; d) logis, yang menyusun pesan dengan menggunakan hubungan sebab atau sebab dulu baru akibat; e) spasial, yang menyusun pesan dengan urutan-urutan berdasarkan tempat; dan f) topikal, yang menggunakan topik tertentu mulai dari yang kurang penting hingga yang terpenting dan sebaliknya (Y Riantara, 2010).

b. Deskripsi Pesan

Deskripsi pesan yang memperlihatkan organisasi dan penulisan pesan bisnis dijabarkan subsubbab-subsubbab berikut.

1) Hal-hal yang diperhatikan dalam pengorganisasian pesan:

- a) Pokok masalah dan sasaran/tujuan harus jelas dirumuskan.
- b) Melakukan pendekatan persuasif yang positif dan impresif,
- c) Semua informasi yang terdapat dalam data primer dan data sekunder berhubungan dengan permasalahan (subjek) dan sasaran (tujuan).
- d) Semua informasi sudah tercakup dan komprehensif.

2) Menyusun Pesan-Pesan Bisnis melalui Ragangan (*Outline*)

Salah satu kelebihan penyampaian pesan secara tertulis adalah penyusunan pesan yang dirancang terlebih dahulu (*outline*) sebelum ditulis. Penyusunan pesan tulis benar terencana, terstruktur, dan bersasaran yang jelas.

Dalam penyusunan *outline* tersebut diperlukan dua tahapan bagi komunikator sehingga ide-ide dalam pesan terorganisasi dengan baik, yaitu:

- a) Perumusan dan pengidentifikasi ide-ide pokok pesan melalui *outline* dengan perincian sebagai berikut.

(1) Awalilah dengan ide pokok;

Suatu ide pokok merupakan awal dalam perancangan *outline* pesan sehingga tujuan dan strategi penyampaian pesan lebih terorganisasi dengan baik. Dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu apa yang diinginkan oleh audiens dan apa alasan audiens melakukan dan memikirkan pesan.

- (2) Susun perincian pokok-pokok pendukung dengan logis;

Pokok-pokok pendukung dapat berupa data yang diperoleh dari organisasi. Pokok pendukung itu disusun dalam perincian yang logis dan komprehensif dalam penomoran perincian yang konsisten.

- (3) Buat pengilustrasian dengan buktian yang realistik;

Suatu buktian dikemas dalam data sangat diperlukan dalam penyusunan *outline*. Semakin banyak bukti ditampilkan, penyusunan *outline* semakin baik dan logis.

- b) Penentuan Urutan dengan Rencana Organisasional

- (1) Cara Pendekatan

Dalam penentuan urutan yang baik, komunikator dapat memilih cara pendekatan yang dilakukan, yaitu pendekatan langsung dan pendekatan tak langsung.

(a) Pendekatan langsung (*direct approach*) atau pendekatan deduktif. Pendekatan langsung ini dilakukan dengan menyajikan ide pokok lebih awal kemudian didukung oleh bukti-bukti. Pendekatan ini dilakukan jika reaksi audiens cenderung lebih baik dan positif.

(b) Pendekatan tak langsung (*indirect approach*) atau pendekatan induktif. Pendekatan tak langsung ini dilakukan dengan menyajikan bukti terlebih dahulu kemudian diikuti dengan ide-ide pokok.

- (2) Rencana Pengorganisasian

Terdapat empat rencana pengorganisasian yang dapat dipilih dan dilakukan, yaitu:

(a) *Direct request*, yaitu penyampaian langsung pada poin yang dituju.

- (b) Pesan rutin, *good news* dan *good will*, penyampaian pesan yang dilakukan dengan pendekatan langsung.
- (c) Pesan-pesan *bad news*, yaitu penyampaian berita kurang enak disampaikan dengan pendekatan tak langsung dengan bahasa yang lebih sopan.
- (d) Pesan-pesan persuasif, yaitu penyampaian pesan dengan pendekatan tak langsung apabila audiens kurang tertarik dan kurang respon. Bukalah pikiran audiens menghadapi fakta yang ada dengan melakukan persuasif dalam pendekatan tak langsung (CH Budhiman dkk, 2009).

3) Menggunakan Bahasa yang Komunikatif

a) Kebahasaan yang diperhatikan

Hal ikhwal kebahasaan yang perlu mendapat perhatian adalah pilihan kata (diksi), penyusunan kalimat (efektif), pengaturan uraian gagasan dalam paragraf, dan termasuk masalah ejaan dan tanda baca (pungtiasi).

b) Penekanan Pesan

Penekanan suatu pesan dapat dilakukan dengan cara, antara lain sebagai berikut:

- (1) Pesan yang disampaikan ditempatkan dalam unsur subjek atau objek kalimat.
- (2) Pengulangan kata (repetisi) dimungkinkan jika tidak membosankan.
- (3) Kedepankan kata atau bagian yang dipentingkan dalam kalimat.
- (4) Kalimat aktif lebih baik digunakan daripada kalimat pasif.
- (5) Gunakan partikel *pun*, *per*, *lah* dan *kah* dalam pementingan sebuah garis.

(6) Terakhir adalah garis bawah (tuliskan kata yang dipentingkan dalam kalimat (CH Budhiman dkk, 2009).

4) **Memperhatikan Hal-hal Teknis dalam Penulisan Pesan Bisnis**

Hal-hal teknis yang dimaksudkan antara lain adalah sebagai berikut.

- a) Teknis penulisan sumber referensi yang berbentuk perincian *curruculum vitae* dan laporan keuangan.
- b) Teknis penulisan daftar pustaka (*bibliografi*) dalam laporan panjang.
- c) Teknis penulisan catatan kaki (*footnote*) dan kutipan.
- d) Teknis penulisan bagan, diagram, grafik dan peta.
- e) Teknis penempatan tata letak (*layout*) suatu buktian yang persuasif dan argumentatif (CH Budhiman dkk, 2009).

5) **Perevisian dan Pengeditan Pesan-pesan Bisnis**

Naskah pertama (*draft*) telah selesai, tetapi bukanlah pekerjaan kita menulis naskah sudah selesai pula. Anda boleh menarik nafas lega dua hari lebih dahulu apabila waktu memungkinkan. Sesudah itu, mulailah dengan pengeditan atau penyuntingan.

a) **Merevisi, Mengedit, Mengoreksi, dan Mencetak Pesan-pesan Bisnis**

Pekerjaan ini diawali dengan membaca naskah tersebut secara cepat (*skimming*) satu, dua, atau tiga kali. Sekali untuk melihat isi dan pengorganisasiannya, yang kedua untuk menelaah gaya dan kemudahan untuk dimengerti, yang ketiga untuk melihat kembali mekanisme dan formatnya.

b) **Mengedit Mekanisme dan Teknik Penulisan**

Pemakaian ejaan yang sesuai dengan kaidah EYD merupakan keharusan bagi penulisan pesan

bisnis. Beberapa penulisan kata ataupun istilah sering diabaikan.

c) **Menata Hal Teknis dan Format**

Hal-hal teknis tentang pemakaian huruf untuk teks sebaiknya dipilih Times New Roman karena jelas dibaca. Namun, untuk judul, huruf ini tidak baik karena kalau digabungkan semua huruf kapital tidak mudah dibaca. Maka, untuk judul sebaiknya dipilih huruf jenis *Sans*. Dalam satu halaman, sebaiknya jangan digunakan lebih dari dua jenis huruf. Untuk menulis subjudul atau subsubjudul sebaiknya digunakan huruf yang sama dengan teks, tetapi dicetak tebal (*bold*) atau miring (*italic*).

Hal ikwal teknis mengenai penulisan judul ditempatkan di tengah halaman, sedangkan penulisan subjudul dan subsubjudul dilakukan di pinggir kiri. Penggunaan huruf tebal pada teks yang dimaksud untuk memperjelas atau menarik perhatian harus dibatasi. Teks hendaknya merapat ke atas subjudul, tetapi sesudah teks apabila akan berganti subjudul baru spasi diperbesar. Ini akan menimbulkan kesan mudah dibaca (CH Budhiman dkk, 2009; Sunarno SastroAtmojo, 2021).

B. Presentasi Bisnis

1. Konsep Dasar dan Definisi Presentasi

a. Konsep Dasar Presentasi

Presentasi merupakan salah satu bentuk komunikasi yang penting dalam berbagai kegiatan hidup manusia. Mulai dari yang paling sederhana, seperti presentasi yang dilakukan seorang anak yang ingin dibelikan *laptop* karena sudah mulai menulis skripsi pada ayahnya sampai dengan yang membutuhkan persiapan baik seperti presentasi yang dilakukan seorang penemu pada sebuah konvensi ilmiah internasional. Tatkala anak

mengajukan sejumlah alasan mengenai pentingnya *laptop* untuk membantu mempercepat penyelesaian studi, sesungguhnya dia sedang mempresentasikan gagasannya di depan orang tuanya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai yaitu dibelikan *laptop*. Begitu juga seorang penemu yang mempresentasikan temuannya di forum ilmiah, ingin mencapai tujuan tertentu seperti menggali kemungkinan memperoleh manfaat komersial dari temuannya itu.

Presentasi kita lakukan pada dasarnya untuk mengkomunikasikan gagasan, pemikiran atau informasi itu bisa bersifat bisnis, sosial, keagamaan atau apa pun juga. Intinya kita menyampaikan sesuatu pada orang lain dengan tujuan tertentu. Kenapa “sesuatu” itu kita sampaikan, karena dalam pandangan kita bisa membawa manfaat atau kebaikan bagi diri kita dan orang lain.

Oleh karena itu, presentasi merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia. Begitu juga dalam kegiatan bisnis, presentasi merupakan salah satu bentuk komunikasi yang penting. Orang mempresentasikan produk, sistem kerja, gagasan baru dalam pemecahan masalah, penjualan produk, pemasaran barang dan jasa atau paparan temuan riset pasar merupakan kegiatan yang lazim dilakukan dalam komunikasi bisnis. Siapapun yang terlibat dalam kegiatan bisnis atau organisasi pasti akan melakukan presentasi (Y Iriantara, 2010)

b. Definisi Presentasi

Pada dasarnya, presentasi adalah mengkomunikasikan informasi / konsep / pikiran / gagasan pada orang lain dalam suasana komunikasi yang biasanya, meski tidak selalu relatif formal. Meski tidak selalu, biasanya informasi / konsep / pikiran / gagasan yang dikomunikasikan itu relatif baru. Presentasi sendiri dapat didefinisikan sebagai “mengupayakan agar khalayak memahami apa yang

ingin dinyatakan atau diusulkan penyaji melalui media seperti huruf, kalimat, angka, gambar, suara dan sebagainya. Sedangkan tujuan presentasi adalah tercapainya kepuasan dan kesepakatan dengan khalayak (Y Iriantara, 2010)

2. Karakteristik dan Tujuan Presentasi

a. Karakteristik dan Sistematika Presentasi

1) Karakteristik Presentasi

Karakteristik presentasi yang membedakan dari jenis-jenis pembicaraan lain seperti pidato atau pemaparan publik (*public expose*) adalah:

- a) biasanya dilakukan secara formal;
- b) biasanya disusun secara matang dan terencana;
- c) biasanya sudah ditentukan waktu, tempat dan materinya;
- d) biasanya dibantu oleh alat-alat peraga atau alat-alat bantu presentasi;
- e) biasanya dipandu oleh seorang pemandu atau moderator;
- f) biasanya menghendaki adanya pihak lain sebagai sasaran presentasi;
- g) biasanya diikuti dengan sesi tanya jawab;
- h) biasanya memiliki tujuan dan target tertentu (Y Iriantara, 2010).

2) Sistematika Susunan Presentasi

Sistematika umum dalam menyusun pesan untuk presentasi adalah sebagai berikut:

- a) pendahuluan;
- b) isi,
- c) penutup.

3. Tujuan dan Fungsi Presentasi

a. Tujuan Presentasi

Apa pun tujuan presentasi adalah:

- 1) menjual;

- 2) menghibur;
- 3) memotivasi dan mengarahkan;
- 4) menginformasikan;
- 5) menerangkan atau memaparkan;
- 6) mengusulkan ide atau gagasan.

b. Fungsi Presentasi

Sekaitan dengan tujuan presentasi ini, kita mempelajari fungsi presentasi sebagai berikut:

- 1) untuk menyajikan komunikasi yang lebih baik antara penyaji dan khalayaknya; (b) untuk mencapai pemahaman dan kesepakatan dengan khalayak,
- 2) untuk melahirkan dampak dan kesan pada khalayak dalam waktu yang singkat dengan teknik-teknik multimedia (Y Iriantara, 2010).

4. Persiapan, Analisis Khalayak dan Alat Bantu Presentasi Bisnis

a. Persiapan Presentasi

Secara umum, persiapan komunikasi bisnis bisa diterapkan untuk kegiatan presentasi bisnis. Persiapan tersebut mencakup:

- 1) mengumpulkan data dan fakta yang relevan yang kita perlukan untuk mempersiapkan materi presentasi;
- 2) menyusun fakta / data itu menjadi informasi;
- 3) memilih cara yang paling baik untuk menyajikan informasi yang mengandung fakta dan data ;
- 4) menentukan bentuk sajian seperti apa yang paling tepat. Apakah dalam bentuk tabel atau grafis. Pertimbangannya adalah membuat orang memahami data yang kita sajikan (Y Iriantara, 2010).

b. Analisis Khalayak

Salah satu kegiatan penting dalam perencanaan komunikasi bisnis, termasuk presentasi bisnis adalah mengidentifikasi khalayak yang selanjutnya diikuti dengan analisis khalayak. Aspek-aspek yang penting diperhatikan dalam melakukan analisis khalayak adalah:

- 1) Komposisi dan ukuran khalayak;
- 2) Reaksi khalayak yang mungkin timbul;
- 3) Tingkat pemahaman khalayak, dan
- 4) Hubungan khalayak dengan pembicaraan (Y Iriantara, 2010).

c. Alat Bantu Presentasi

Presentasi pada umumnya menggunakan *LCD Projection*, namun sesungguhnya ada banyak alat bantu presentasi yang bisa kita gunakan. Alat bantu tersebut presentasi tersebut adalah:

- 1) *handout*;
- 2) papan tulis,
- 3) *overhead projector* (OHP),
- 4) *slide*,
- 5) alat bantu lain. (Y Iriantara, 2010).

5. Teknik dan Metode Presentasi

a. Teknik Presentasi Efektif

Saran yang perlu yang kita perhatikan agar presentasi yang kita lakukan berhasil adalah sebagai berikut:

- 1) Pikirkan konsep besar dari presentasi Anda;
- 2) Siapkan butir-butir penting yang hendak dibicarakan dalam secara kertas untuk sontekan Anda saat melakukan presentasi;
- 3) Lakukan aktivitas fisik ringan seperti jalan cepat atau jogging di tempat sebelum berbicara di Depan umum akan mengurangi rasa grogi yang muncul jika hendak tampil di muka umum;
- 4) Lakukan latihan berbicara di depan cermin sebelum melakukan presentasi di depan umum;
- 5) Kenal audiens Anda;
- 6) Persiapkan dengan baik peralatan presentasi Anda;
- 7) Aturilah nafas pada satu presentasi, cukup dua tiga kali;

- 8) Perhatikan lamanya waktu yang tersedia dalam menyampaikan presentasi,
- 9) Akhiri presentasi Anda dengan mengulas kembali butir-butir penting yang dipresentasikan (Y Iriantara, 2010).

b. Metode Penyampaian

Pada saat menyampaikan presentasi ada empat metode yang dapat kita pergunakan yaitu:

- 1) memori;
- 2) membaca;
- 3) berbicara dengan membaca catatan,
- 4) berbicara *impromptu*.

1) Memori.

Janganlah Anda mengapalkan semua pesan yang akan dipresentasikan, karena akan sulit untuk mengingat semua. Cukup mengingat garis besarnya saja.

2) Membaca.

Bila kita mempresentasikan pesan yang bersifat teknis dan kompleks, tak usah ragu untuk membaca dari teks yang sudah kita persiapkan, ketika kita harus membaca jangan sampai kita kehilangan kontak mata dengan khalayak. Untuk itu kita dapat berhenti sesaat untuk melihat khalayak, mengangkat tangan, atau mengeraskan dan melembutkan suara.

3) Berbicara dengan Memegang Catatan.

Anda membuat catatan hal-hal yang penting, kemudian Anda berbicara melalui catatan tersebut. Ketika pendengar kelihatan bingung, Anda dapat lebih menjelaskan butir tersebut atau beralih ke pokok bahasan lain.

4) Berbicara *impromptu*.

Kalau Anda diminta untuk berbicara secara mendadak, itulah *impromptu*. Dalam situasi seperti ini, pikirkanlah beberapa saat apa yang hendak Anda

katakan, tapi ingat jangan tergoda untuk melantur (Y Iriantara, 2010).

6. Umpan-Balik dan Cara Menjawab Pertanyaan

a. Umpan-balik dalam Presentasi

Umpan-balik yang kita terima dari presentasi dapat dikategorikan menjadi

- 1) **netral**, yakni umpan-balik yang menunjukkan keadaan tidak menolak dan tidak pula menerima apa yang kita sampaikan;
- 2) **positif**, yakni umpan-balik yang menunjukkan penerimaan pada apa yang kita sampaikan;
- 3) **negatif**, yakni umpan-balik yang menunjukkan penolakan atas apa yang kita sampaikan (Y Iriantara, 2010).

b. Cara Menjawab Pertanyaan

Adapun saat menjawab pertanyaan, beberapa hal yang perlu kita perhatikan adalah:

- 1) jawab pertanyaan dengan singkat dan sikap manis;
- 2) menjawab tanpa emosional pertanyaan keras.
- 3) jangan biarkan khalayak memonopoli perhatian kita,

7. Kiat Menjaga Kredibilitas

Sebagai penyaji harus menjaga kredibilitas dengan cara menunjukkan kompetensi. Pendengar akan terpengaruh oleh orang yang dipercaya memiliki kualifikasi dalam bidang tertentu. Karena itu kita harus:

- a. memperkenalkan kredensial seperti gelar akademik dan pengalaman profesional,
- b. memiliki pengetahuan mengenai pokok bahasan,
- c. memperlihatkan kemampuan;
- d. raih kepercayaan khalayak;
- e. menekankan kesamaan dengan khalayak;
- f. meningkatkan imbauan kepada khalayak, dengan memperhatikan penampilan,

g. memperlihatkan ketulusan (Y Iriantara, 2010; Sunarno SastroAtmodjo, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Ronald., George Rodman, 2017; *Uunderstanding Human Communication*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Budhiman CH dkk, 2009: *Komunikasi Bisnis Efektif*; PT Pustaka Mandiri, Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana, 2013; *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Iriantara Y, 2010: *Komunikasi Bisnis*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2005; *Manajemen Public Relation*. Jakarta: Pustaka Grafiti Utama.
- Littlejohn, Stephen W, Karen A. Foss, 2012; *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mulyana, Deddy, 2013; *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda.
- Mutmainah N & M Fauzi, 2000: *Psikologi Komunikasi*; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Nasution, Z., 2004 : "*Sosiologi Komunikasi*" Universitas Terbuka Press, Jakarta.
- SastroAtmodjo S, 2021: *Manajemen Pemasaran (Marketing)*; Penerbit Media Sains Indonesia, Bandung.
- SastroAtmodjo S, 2021: *Organisasai dan Kepemimpinan*; Penerbit Pustaka Learning Center, Malang.
- SastroAtmodjo S, 2021: *Perilaku Organisasi*; Penerbit Insan Cendekia Mandiri, Solok.
- SastroAtmodjo S., A. Sukirno & E. Susilawati, 2021: *Komunikasi Bisnis*; Modul STIE YPBI, Jakarta.

<https://etymologeek.com>

<https://www.wordsense.eu>

TENTANG PENULIS

Erdinson Simbolon, S.E.



Penulis lahir di Desa Hutaginjang Kecamatan Barus Kabupaten Tapanuli Tengah Provinsi Sumatera Utara, pada tgl 25 Mei 1973. Menamatkan Pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) Pada Tahun 1980-1986 dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada tahun 1986-1989, di Kecamatan Barus. Kemudian melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Madya Medan, pada tahun 1989-1992. Dan melanjutkan Pendidikan ke Universitas Advent Indonesia Bandung (UNAI), pada tahun 1995-2001, dengan mengambil Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi.

Pada tahun 1993-1995 bekerja di Perusahaan Tekstil, di Bekasi dan Tangerang. Setelah itu Bekerja di Financial di Medan, pada tahun 2003-2007. Kemudian mengeluti pekerjaan di bidang Pendidikan, antara lain pernah menjadi Staff Pengajar dan wali kelas SMP Swasta Advent Sempurna Binjai Pada tahun 2008-2017. Kemudian di lanjutkan di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Satria Nusantara Binjai sebagai sataff pengajar dan skaligus sebagai Wakil Kepala Sekolah di Bidang Sarana dan Prasarana pada tahun 2009-2017. Selanjutnya mendapatkan kepercayaan sebagai Kepala Sekolah SD dan SMP Advent 4 Padang Bulan Kota Madya Medan, pada tahun 2017-2019. Setelah itu mengajar di Perguruan SD, SMP, SMA Advent Pasir Putih Pekanbaru, pada tahun 2019-2020. Penulis mengajar di Perguruan SD, SMP, SMA Advent PAB XIV Bekasi. Jawa Barat. Tanggal 20 Bulan Agustus Tahun 2020 Sampai Sekarang Penulis Kepala Sekolah SMP Swasta Advent Sepakat Desa Sei Apung Kec. Kualih Hilir Kabupaten Labuhanbatu.Utara.

BAB 7

MANAJEMEN KONFLIK

Jumawan, S.E., M.M.

Andrianto Widjaja

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id

Organisasi merupakan salah satu bentuk unit sosial yang sangat kompleks yang terdiri dari berbagai ragam karakteristik individu yang membentuk suatu budaya organisasi. Tiap individu memiliki tujuan, kebutuhan, persepsi, atau tindakan yang berbeda dalam merespon aturan yang ada dalam organisasi tersebut. Tidak selalu individu (anggota) dalam organisasi tersebut setuju dengan kebijakan-kebijakan organisasi, atau tidak setiap individu memiliki persepsi yang sama dalam merefleksikan suatu hal tertentu. Terkadang, meskipun memiliki tujuan yang sama, belum tentu cara yang dipakai tiap individu juga sama.

Perbedaan persepsi, ide, maupun tindakan yang dibawa setiap individu merupakan sebuah kewajaran. Organisasi sangat potensial bagi munculnya ketidakcocokan, kesalahpahaman maupun pertentangan intra individu, antar individu, intra kelompok, atau antar kelompok yang mengarah pada terjadinya konflik. Konsekuensi konflik terhadap organisasi bisa destruktif (negatif) dan bisa juga konstruktif (positif) tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola dan dikendalikan oleh pimpinan.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Konflik

Konflik berarti pertentangan atau ketidakcocokan maupun kesalahpahaman. Secara umum konflik merupakan pertentangan, perkecokan maupun kesalahpahaman yang diakibatkan oleh adanya perbedaan pendapat, pemaksaan interpretasi, persepsi serta kepentingan individu dan kelompok/team dalam sebuah organisasi atau institusi. Oleh karena itu, munculnya konflik lebih dikarenakan keberadaan manusia yang majemuk dan pluralis. Pertentangan (konflik) dapat diklasifikasi pada beberapa hal:

1. *Tujuan*, dimana maksud atau tujuan yang diinginkan ternyata tidak cocok atau bertentangan.
2. *Kognitif*, dimana muncul ketidakcocokan ide-ide atau pemikiran, dipahami tidak cocok atau berbeda.
3. *Prosedural*, dimana terdapat perbedaan dalam proses yang digunakan untuk memutuskan sesuatu yang dirasakan sebagai pertentangan.

Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:

1. Pandangan Tradisional

Pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negatif, biasanya disinonimkan dengan istilah kekerasan (*violence*) yang merugikan, harus dihindari dan diatasi.

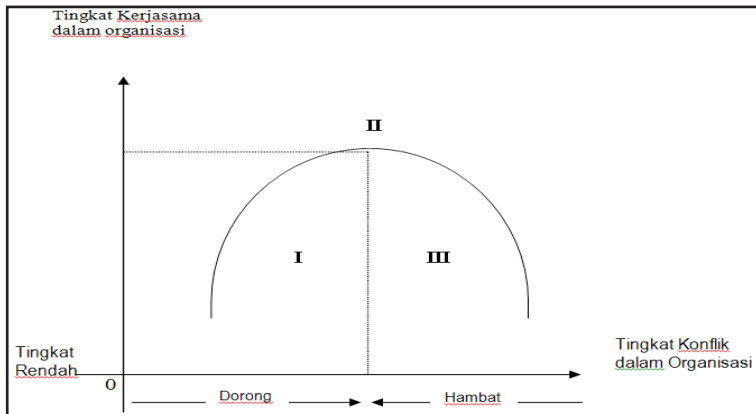
2. Pandangan Behavioral/Hubungan Manusia

Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tak terelakkan dalam setiap kelompok dan dibutuhkan.

3. Pandangan Interaksional

Berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif, melainkan juga mutlak untuk semua kelompok agar dapat berkinerja efektif dan produktif.

Dalam organisasi, sebenarnya konflik sebagai proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis fungsinya konflik tersebut. Konflik bisa berkonotasi negatif dan positif tergantung cara memandangnya dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan bersama dalam organisasi. Gambaran tentang konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja (kerjasama) organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Keterangan:

- I : Tingkat konflik mendorong peningkatan kerja sama dalam organisasi.
- II : Tingkat optimal yang bisa dicapai oleh tingkat konflik tertentu dalam organisasi.
- III : Tingkat konflik yang menghambat atau menurunkan tingkat kerjasama dalam organisasi.

Uraian untuk melihat sejauhmana konflik dapat mempengaruhi maupun menghambat prestasi dalam organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prastasi
I	Rendah atau tidak ada	- Apatis - Stagnasi - Tidak responsive	Disfungsional	Rendah

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Tingkat Prastasi
		terhadap perubahan - Kurangnya ide-ide baru		
II	Optimal	- Bersemangat - Inovasi - Dorongan melakukan perubahan - Mencari pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
III	Tinggi	- Kekacauan - Tidak adanya kerjasama - Tidak adanya koordinasi	Disfungsional	Rendah

Sumber: Viethzal Rivai, 2004

B. Penyebab dan Jenis Konflik

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa penyebab terjadinya konflik antara lain :

1. *Komunikasi*, yakni terjadinya salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pemimpin yang tidak konsisten dan selalu berubah-ubah.
2. *Struktur*, yakni pertarungan kekuasaan antar bidang atau staf dengan kepentingan-kepentingan dan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebut dan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua dan atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka bersama.
3. *Pribadi*, yaitu ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial

pribadi para anggota organisasi (khususnya karyawan) dengan perilaku yang diperankan para manajer atau pemimpin mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi para individu.

Masing-masing memiliki kecenderungan dan karakteristik yang berbeda-beda. Perilaku individu sangat mempengaruhi perilaku kelompok begitu juga sebaliknya, demikian juga perilaku kelompok sangat mempengaruhi perilaku organisasi.

Di samping itu, organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dinamika individu. Kelompok merupakan bagian sentral dalam kehidupan manusia, dan pada waktu-waktu tertentu setiap orang dapat menjadi bagian dari kelompok yang berbeda.

Jenis konflik dalam kehidupan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) hal yaitu :

1. Konflik dalam Diri Individu

Konflik ini terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, apabila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, dan atau apabila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuan yang dimilikinya.

2. Konflik Antar Individu dalam Organisasi yang Sama

Dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadiannya. Konflik ini juga berada pada terjadinya konflik antar peranan (seperti antar manajer atau pemimpin dan bawahan).

3. Konflik Antar Individu dan Kelompok

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan dan pemaksaan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok yang berlaku.

4. Konflik Antar Kelompok dalam Organisasi yang Sama
Konflik ini terjadi karena terjadinya pertentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi.
5. Konflik Antar Organisasi
Konflik ini muncul sebagai akibat adanya persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi baru, jasa baru, harga- harga yang bersaing dan penggunaan sumber daya lebih efisien dan efektif.

C. Pengelolaan Konflik

Dalam kerangka pengelolaan atau manajemen konflik, dapat dibedakan dalam tiga hal antara lain :

1. Menstimulasi konflik pada unit organisasi karena kondisi organisasi yang statis cenderung tidak berkembang, biasanya konflik yang terjadi terlampau rendah sehingga hasil pekerjaan mereka tertinggal.
2. Mengurangi atau menekan konflik sewaktu tingkat konflik tersebut terlampau tinggi, atau tidak produktif dan cenderung mengganggu perusahaan.
3. Menyelesaikan konflik.

Ada beberapa teknik yang dapat dijadikan panduan oleh pemimpin dalam upaya mengelola konflik. Kesemuanya disesuaikan dengan tingkat konflik serta kondisi organisasi yang bersangkutan yaitu:

1. Penyelesaian Masalah Secara Kreatif

Kedua pihak yang terlibat dalam konflik saling berhadapan, berdiskusi secara terbuka. Tujuannya untuk mengidentifikasi masalah dan mencari alternatif penyelesaiannya. Hal ini sebagai usaha memuaskan kebutuhan kedua belah pihak.

2. Mengacu pada Tujuan yang Sama

Yaitu memikirkan, membangun dan menjalankan suatu tujuan bersama yang tidak mungkin bisa dicapai tanpa kerjasama dengan pihak yang terlibat konflik.

3. Menghindar

Menghindari diri dari konflik, atau bersikap seolah-olah tidak ada konflik yang berarti dengan cara menutup-nutupi realitas yang tidak menyenangkan, masalahnya tidak terselesaikan tapi tertunda. Orang yang menggunakan teknik ini ingin kelihatan netral atau ingin menundanya hingga merasa cukup mampu untuk menghadapi konflik tersebut.

4. Akomodasi

Yaitu sifat mengalah, perilakunya tidak asertif tetapi kooperatif, dalam arti memperhatikan kepentingan pihak yang lain yang berkonflik. Kondisi ini menciptakan situasi dimana ada yang menang dan ada yang kalah.

5. *Smoothing*

Memfokuskan perhatian pada kesamaan-kesamaan yang ada pada kedua belah pihak yang berkonflik dan bukan pada perbedaannya. Maksudnya mengarahkan kedua belah pihak yang berkonflik pada tujuan yang sama dan menguntungkan secara bersama.

6. Kompromi

Masing-masing pihak yang berkonflik diminta kesediannya untuk mengalah dalam hal-hal tertentu untuk kebersamaan. Penekanannya lebih pada memberi dan menerima, tingkat asertif dan kooperatifnya moderat dan menguntungkan kedua belah pihak.

7. Otoriter

Bersikap dominan, perilaku memaksa sangat menonjol dan tegas. Satu pihak lebih memikirkan kepentingan dan berusaha dengan cara-cara yang ditetapkan secara sepihak tanpa memikirkan akibat pada pihak lain.

8. Persaingan

Merupakan suatu pendekatan menang dan kalah, namun ada aturan-aturan yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang berkonflik dan berlaku tegas tanpa kompromi.

9. Mengubah Variabel-Variabel Manusia

Menggunakan teknik-teknik perubahan perilaku manusia, misalnya mengikutsertakan pihak yang berselisih dalam pelatihan, seminar dan atau workshop tentang hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan terjadinya konflik tersebut.

10. Mengubah Variabel-Variabel Konflik

Mengubah struktur organisasi yang formal dan pola interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui alih tugas, rotasi jabatan dan atau menciptakan posisi-posisi untuk koordinasi utamanya yang berkonflik dan sebagainya.

Dalam upaya mengelola dan mengendalikan konflik, pemimpin dapat mengambil beberapa alternatif langkah, antara lain:

- 1) Penyelesaian masalah secara kreatif.
- 2) Mengacu ke tujuan yang sama.
- 3) Menghindar.
- 4) Akomodasi.
- 5) *Smoothing*.
- 6) Kompromi.
- 7) Otoriter.
- 8) Persaingan.
- 9) Mengubah variabel manusia.
- 10) Mengubah variabel konflik.

Seorang pemimpin memiliki peran yang strategis dalam mengelola konflik menuju iklim organisasi yang kondusif dan berdaya saing. Ketidakmampuan pemimpin dalam *manage* konflik akan mempengaruhi pada buruknya kinerja anggota, sehingga berdampak lebih lanjut pada disfungsi organisasi.

Seorang pemimpin dalam hal ini harus intens membangun dan memperbaiki komunikasi, mengefektifkan wewenang formal, serta meningkatkan motivasi anggota yang berdampak pada organisasi yang berdaya saing tinggi sehingga organisasi mampu memasuki Revolusi Industri 5.0

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1999. *Seri Pedoman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Terj: Sofyan Cikmat & Haryanto . Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper.
- Chamberlain & Kindred, *The Teacher and School Organization*, 3rd ed. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Berprinsip*, Jakarta: Binapura Aksara.
- Duhou, Ibtisam Abu, *School-Based Management*, Jakarta: Logos, 2002
- Fiedler, F.E & Chemers, M.M. 1982. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Fiedler, Fred E, *Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967
- Godard Alain & Vincent Lenhardt. 2000. *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed*, London: Macmillan Publishers.
- Goleman, Daniel. Richard Boyatzis and Annie Mckee, *The New Leader, Transforming The Art Leadership Into The Science of Result*, London: Little Brown, 2002
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1995. *Behaviour in Organization: Understanding and managing the Human Side of Work*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hunt, J.G. & Hosking, C.A. 1988. *Leaders and Managers: An International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press.
- Leigh, Andrew dan Michael Maynard, *Leading Your Team*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2006

- Lewis Jr, James. 1974. *School Management by Objective*, New York, Parkers Publisher Company Inc.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003
- Nawawi, Hadari & M. Martini. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadaridan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1993. Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*, Surabaya: CV. Citra Media.
- Patton, Patricia. 2002. *EQ-Ketrampilan Kepemimpinan, untuk Melaksanakan Tugas dan Perubahan*, terj: Anita B. Hariyanto, PT. Mitra Media.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2003
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta; RT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, terj: Hadyana Pudjaatmaka, Jakarta: PT. Perhallindo.
- Saaty, Thomas L. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Terj: Liana Setiono, Jakarta: Pustaka Binaman Presiondo.
- Stogdill, RM. 1990. *Hand Book of Leadership: A Suroay of Theory and Research*, 3rd ed, New York: Free Press.
- Tead, Ordway, *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1935
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Timpe, A.Dale, *Kepemimpinan Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia, 1991
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Melton Putra. Yukl, Gery. 1994. *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc.

TENTANG PENULIS

Jumawan, S.E., M.M.



Penulis lahir di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, pada tanggal 05 September 1968. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, di Jakarta dengan Jabatan Akademik Dosen saat ini Lektor dan telah Lulus Sertifikasi Dosen pada tahun 2014. Telah menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Manajemen dan Magister Manajemen (S2) pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di Jakarta. Penulis saat ini sedang belajar program Doktor di Ubhara Jaya, Jakarta. Penulis aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Beberapa mata kuliah yang saya ampu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya antara lain : Perilaku Organisasi, Manajemen SDM Stratejik, Intelijen Bisnis, Komunikasi Bisnis, Bisnis Internasional, Manajemen Kualitas, Pengambilan Keputusan Manajerial, Manajemen Perubahan Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menghasilkan penelitian yang di publikasi baik di Jurnal Internasional (Scopus), Internasional biasa, Jurnal terakreditasi BAN PT, Jurnal-jurnal terindeks di Sinta (5, 4 dan 3) termasuk jurnal Nasional. Penulis juga aktif sebagai anggota profesi (Asosiasi Dosen Indonesia / ADI, dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia cabang Jakarta / ISEI Jakarta. Dan aktif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat (Abdimas) baik di Kelurahan-Kelurahan, Sekolah-Sekolah atau Perusahaan-Perusahaan se Jabodetabek.

Andrianto Widjaja



Andrianto Widjaja, lahir di Jakarta tahun 1960. Penulis memperoleh gelar Sarjana Teknik dari Universitas Katolik Parahyangan Bandung pada tahun 1984. Kemudian lulus dan mendapat gelar Master of Science dari Fakultas Pascasarjana Program Studi Teknik dan Manajemen Industri dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1988. Selanjutnya memperoleh gelar Doktor dengan desertasi dalam aspek makroekonomi dan perdagangan internasional dari Fakultas Ekonomi Pertanian dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2000. Penulis dikukuhkan sebagai Guru Besar dalam bidang Manajemen Strategi pada tahun 2005. Selain itu penulis mendapat gelar sertifikasi profesi internasional dalam bidang marketing di Asia Pasifik pada tahun 2008. Saat ini penulis sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

BAB 8

KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*) DALAM ORGANISASI

Agustian Zen

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

A. Pendahuluan

Setiap saat kita mendengar 'Leadership' dan "Leader", dua kata yang sangat erat hubungannya. Dimana leader (pemimpin) adalah orang seseorang yang memiliki kemampuan, kekuatan, dan keterampilan untuk memimpin serta mengarahkan dan panduan bagi orang-orang di sekitarnya, sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), leadership adalah kepemimpinan, yaitu keterampilan untuk mempengaruhi, memotivasi, atau mengarahkan orang lain untuk melakukan hal-hal demi mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain leadership adalah gaya memimpin seseorang. Setiap orang memiliki gaya memimpin sendiri yang tidak sama antara satu dengan lainnya yang tergantung pada karakter diri. Masing-masing orang juga belum tentu mampu menjadi seorang pemimpin yang memiliki sikap kepemimpinan yang baik. Dan pada suatu organisasi, peran sikap kepemimpinan penting untuk mengarahkan dan melakukan koordinasi kepada semua orang yang terlibat dalam bisnis agar tujuan bisnis bisa segera tercapai. Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, kepemimpinan melibatkan pengaruh, kepemimpinan terjadi dalam suatu kelompok kepemimpinan melibatkan tujuan Bersama. Yang harus diingat bahwa seorang pemimpin harus lebih berorientasi keluar dan

dituntut untuk mampu menentukan pilihan serta berbuat yang benar: How to do the right things. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif. Serta mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Jadi pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Yang perlu diingat bahwa dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus berfungsi sebagai

1. Peranan Yang Bersifat Interpersonal => merupakan ketrampilan insani, karena pemimpin pasti berinteraksi dengan manusia bukan hanya bawahan tetapi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi (stakeholder).
2. Peranan Yang Bersifat Informasional => Informasi merupakan aset organisasi yang krusial sifatnya. Tidak mungkin suatu organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif, tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.
3. Peranan Pengambilan Keputusan => Tiga bentuk suatu keputusan, yaitu,
 - a. sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi. Untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan. Meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
 - b. peredam gangguan. Antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan korektif. Apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang jika tidak ditangani akan berdampak negatif bagi organisasi.
 - c. pembagi sumber dana dan daya. Tak jarang orang berpendapat bahwa, semakin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun semakin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkannya pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

B. Teori Kepemimpinan

Secara umum ada beberapa teori kepemimpinan antara lain :

1. Great Man Theory
2. Trait Theory
3. Contingency Theory
4. Situational Theory
5. Behavioral Theory
6. Participative Theory
7. Transactional/Management Theory
8. Relationship/Transformational Theory => Leader Member Exchange
9. Skills Theory
10. The Path-Goal Theory

Yang akan dibahas secara singkat berikut ini

Teori Orang Hebat (Great Man Theory, Thomas Carlyle (1840)) dalam bukunya **On Heroes, Hero-worship, and the Heroic History**, merupakan awal studi kepemimpinan, mengatakan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dibuat, artinya kepemimpinan adalah melekat, sehingga individu-individu tertentu lahir dengan atribut yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang hebat dan teori sering menggambarkan pemimpin sebagai heroik, mitis dan ditakdirkan untuk naik ke kepemimpinan bila diperlukan seperti Alexander Agung, Joan Arc, Julius Cesar, Napoleon, dan Mahatma Gandhi.

Teori Sifat (Trait Theory, Francis Galton) mempelajari latar belakang keturunan dari seorang pemimpin dan menilai bahwa ada kemungkinan pemimpin yang hebat memiliki keluarga yang hebat, dan **teori** ini berasumsi bahwa setiap pemimpin memiliki keahlian dan karakteristik tertentu, dan bahwa orang-oranglah yang memiliki karakteristik tertentu yang lebih cocok untuk memimpin, dimana karakter yang diperlukan seseorang dapat memimpin menurut

- **Judge, T.** Aada delapan sifat, yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, wawasan, tanggung jawab, inisiatif,

ketekunan, kepercayaan diri, dan kemampuan bersosialisasi,

- **Zaccaro** menyatakan menyatakan sifat-sifat yang membedakan para pemimpin dari orang lain adalah dorongan, keinginan untuk memimpin, kejujuran/integritas, kepercayaan diri, emosional stabilitas, kemampuan kognitif dan pengetahuan tentang bisnis.
- **Madanchian** mengatakan enam sifat yang diperlukan yaitu kecerdasan, integritas, harga diri, ekstraversi, terbuka terhadap pengalaman dan teliti.

Teori Sifat, hampir sama dengan Teori Orang Hebat, namun pertanyaan yang timbul terhadap teori sifat ini, bagaimana menjelaskan seseorang yang memiliki sifat-sifat itu tetapi bukan pemimpin? Disini terjadi ketidakkonsistenan dalam hubungan antara sifat kepemimpinan dan kepemimpinan yang efektif.

Teori Kontingensi Kepemimpinan (Contingency Theory, Fiedler) menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal adalah tepat dalam segala situasi, sehingga kepemimpinan yang efektif sangat tergantung pada tingkat kesesuaian antara kualitas seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan dan yang dituntut oleh situasi tertentu. Menurut Fiedler terdapat tiga variabel situasional yaitu

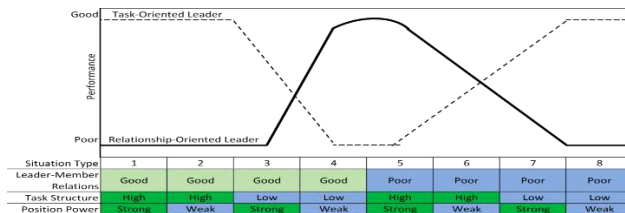
- **Leader member relation**, Seberapa besar kepercayaan, rasa hormat, dan keyakinan yang ada antara pemimpin dan pengikut.
- **Task structure** Seberapa tepat tugas didefinisikan dan seberapa besar kebebasan kreatif yang diberikan pemimpin kepada para pengikutnya.
- **Position power**, Seberapa besar pengikut menerima kekuatan pemimpin.

Dimana gabungan ketiga variabel ini menghasilkan situasi yang **menguntungkan**, sedang, atau tidak menguntungkan bagi para pemimpin. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat kuesionare untuk Identifikasi gaya

kepemimpinan dengan menggunakan skala pengukuran yang disebut *Least- Preferred Co-worker (LPC)* yang bentuknya sebagai berikut

Fiedler's LPC Scale		
	8 7 6 5 4 3 2 1	
Pleasant	Unpleasant
Friendly	Unfriendly
Rejecting	Accepting
Helpful	Frustrating
Unenthusiastic	Enthusiastic
Tense	Relaxed
Distant	Close
Cold	Warm
Cooperative	Uncooperative
Supportive	Hostile
Boring	Interesting
Quarrelsome	Harmonious
Self-assured	Hesitant
Efficient	Inefficient
Gloomy	Cheerful
Open	Guarded

Yang dilakukan dengan cara, meminta beberapa orang untuk mengisinya menurut pengalaman mereka selama bekerja bersama Anda. Yang kemudian dapat dijabarkan kedalam sehingga dapat diketahui apakah pemimpin Task oriented leader atau Relationship leader Nilai dari 16 indikator di atas harus dijumlahkan untuk mendapatkan skor akhir.



Berikut penjelasan dari masing-masing skor akhir

1. Skor akhir dengan jumlah > 72

- ⇒ menunjukkan seseorang memiliki tipe kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. => dapat memerangi konflik antarpribadi, meningkatkan sinergi dan moral tim, dan membangun hubungan di antara tim mereka,
- ⇒ pemimpin dengan keterampilan pribadi yang baik dan bergantung pada hubungan dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas (Fiedler); berorientasi pada orang => **People oriented**

2. Skor akhir dengan jumlah 65-71
⇒ menunjukkan seseorang memiliki tipe kepemimpinan campuran. perlu mendekati situasi dengan lebih banyak subjektivitas dan refleksi diri.
3. Skor akhir dengan jumlah < 64
⇒ menunjukkan seseorang memiliki tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kekuatan (Task Oriented). => rendah unggul dalam manajemen proyek, keterampilan organisasi, dan manajemen tim logistic

Teori Situasional (Situational Theory, Paul Hersey and Kenneth Blanchard, 1982) mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan kondisi atau keadaan situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih tepat untuk jenis pengambilan keputusan yang berbeda. Misalnya, dalam situasi di mana pemimpin diharapkan menjadi anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan berpengalaman, gaya kepemimpinan otoriter mungkin paling tepat. Dalam kasus lain di mana anggota kelompok adalah ahli yang terampil dan berharap diperlakukan seperti itu, gaya demokratis mungkin lebih efektif.

Teori Perilaku (Behavioral Theory Naylor 1999), ini berlawanan dengan teori orang hebat, karena teori ini didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin besar itu dibentuk, bukan dilahirkan, teori ini berfokus pada tindakan pemimpin bukan pada kualitas intelektual atau keadaan internal, sehingga seorang dapat belajar menjadi pemimpin melalui pelatihan dan observasi. Minat terhadap perilaku pemimpin telah dirangsang oleh perbandingan sistematis antara gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Dimana: Kelompok yang dipimpin secara otokratis akan bekerja dengan baik selama pemimpinnya ada. Anggota kelompok, bagaimanapun, cenderung tidak senang dengan gaya kepemimpinan dan menyatakan permusuhan. Namun pada kelompok yang dipimpin secara demokratis anggota kelompok memiliki perasaan yang lebih positif, dan tidak ada

permusuhan, yang terpenting, upaya anggota kelompok terus berlanjut meski pemimpinnya tidak ada.

Teori kepemimpinan partisipatif (Participative Theory, Victor Vroom and Philip Yetton, 1973), menyatakan gaya kepemimpinan yang ideal yang memperhitungkan masukan orang lain, pemimpin mendorong partisipasi dan kontribusi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok untuk merasa relevan dan berkomitmen pada proses pengambilan keputusan. Sehingga meningkatkan komitmen dan meningkatkan kolaborasi, yang mengarah pada kualitas keputusan yang lebih baik dan yang lebih sukses.

Teori transaksional atau teori manajemen (Transactional / Management Theory), memfokuskan pada peran pengawasan, kinerja organisasi dan kelompok dan pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Artinya menekankan pada gagasan bahwa tugas seorang pemimpin adalah menciptakan struktur yang memperjelas apa yang diharapkan dari pengikut dan konsekuensi (penghargaan dan hukuman) yang terkait dengan memenuhi atau tidak memenuhi harapan. Ketika karyawan berhasil, mereka diberi penghargaan dan ketika gagal, mereka ditegur atau dihukum. Teori manajerial atau transaksional sering disamakan dengan konsep dan praktik manajemen dan terus menjadi komponen yang sangat umum dari banyak model kepemimpinan dan struktur organisasi.

Teori hubungan, atau teori transformasional (Relationship/Transformational Theory), berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut, dan menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain dan mampu "menciptakan koneksi" yang menghasilkan peningkatan motivasi dan moralitas baik pada pengikut maupun pemimpin. Hampir sama dengan teori kepemimpinan karismatik di mana pemimpin dengan kualitas tertentu, seperti kepercayaan diri, ekstrovert, dan nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, dipandang paling mampu memotivasi pengikut sedangkan

pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok melihat pentingnya dan kebaikan tugas yang lebih tinggi, jadi pemimpin ini tidak hanya berfokus pada kinerja anggota kelompok, tetapi juga pada setiap orang untuk memenuhi potensinya, maka pemimpin transformational ini seringkali memiliki standar etika dan moral yang tinggi.

Teori Pertukaran Pemimpin dan anggota (Leader Member Exchange LMX, George Graen) sebelumnya disebut dengan “Teori hubungan dua pihak vertikal” karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya, merupakan teori yang berfokus kepada keterkaitan dan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Daya tarik Leader Member Exchange (LMX) adalah bahwa di dalam pendekatan ini tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten pada seluruh bawahan.

Teori Keterampilan (Skills Theory), menyatakan bahwa pengetahuan yang dipelajari dan keterampilan/kemampuan yang diperoleh merupakan faktor penting bagi pemimpin yang efektif. Teori keterampilan mengakui hubungan antara sifat-sifat yang diwariskan dan kemampuan untuk memimpin secara efektif, tetapi berpendapat bahwa keterampilan yang dipelajari, gaya yang dikembangkan, dan pengetahuan yang diperoleh, adalah kunci nyata untuk kinerja kepemimpinan. Keyakinan yang kuat pada teori keterampilan sering kali menuntut upaya dan sumber daya yang cukup besar untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.

Teori Jalur Tujuan (House's Path Goal Theory, Martin Evans and Robert House 1971) menyatakan bahwa sifat dan perilaku seorang pemimpin dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja anggota tim mereka. Jadi seberapa sukses seorang pemimpin dapat ditentukan oleh kemampuannya untuk mempromosikan kepuasan, tujuan, dan keterampilan bawahannya. Namun, pemimpin harus cukup fleksibel untuk melengkapi anggota

timnya dan menutupi kekurangan mereka dengan gaya kepemimpinan tertentu. Teori ini didasarkan pada teori motivasi harapan, klaim bahwa seorang individu akan bertindak dengan cara tertentu karena mereka mengharapkan hasil yang menguntungkan. Pemimpin dapat menggunakan teori jalur tujuan kepemimpinan dengan cara yang berbeda. Menggunakan gaya kepemimpinan tertentu akan bergantung pada struktur tempat kerja dan perilaku hubungan seperti rasa hormat dan kepercayaan anggota tim.

C. Gaya Kepemimpinan (Leadership Styles)

Berbeda dengan teori kepemimpinan maka gaya kepemimpinan merupakan pendekatan dalam untuk memotivasi pengikut, dikarenakan bukan fenomena “satu ukuran cocok untuk semua”, oleh karena itu harus dipilih dan diadaptasi sehingga sesuai dengan organisasi, situasi, kelompok, dan individu. Pemahaman tentang gaya kepemimpinan akan meningkatkan kemampuan untuk memimpin secara efektif. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang tersedia yaitu

1. Autocratic Leadership Style
2. Bureaucratic Leadership Style
3. Charismatic Leadership Style
4. Democratic/Participative Leadership Style
5. Laissez-Faire Leadership Style
6. Transactional Leadership Style

Gaya-gaya kepemimpinan ini dijelaskan secara singkat sebagai berikut

Gaya Kepemimpinan Otokrasi (Autocratic Leadership Style) merupakan bentuk ekstrem dari kepemimpinan transaksional, karena pemimpin memiliki kekuasaan penuh atas staf maupun anggota tim. Dimana manfaatnya adalah sangat efisien, setiap keputusan dapat dihasilkan dengan cepat, dan dapat segera dilaksanakan. Namun kebanyakan staf dan anggota tim tidak menyukai cara ini. Situasi terbaik penggunaan Kepemimpinan ini otokratis adalah dalam situasi

krisis, karena semua keputusan harus dibuat dengan cepat dan tanpa perbedaan pendapat.

Gaya Kepemimpinan Birokrasi Bureaucratic Leadership Style merupakan pemimpin yang mengikuti aturan secara ketat, serta memastikan staf maupun anggota tim mengikuti prosedur secara tepat. Gaya kepemimpinan ini dapat digunakan untuk pekerjaan memiliki risiko terhadap keselamatan yang serius (bekerja dengan mesin, dengan zat beracun, maupun bekerja di ketinggian yang berbahaya) maupun terhadap pekerjaan yang melibatkan uang dalam jumlah besar. Namun kepemimpinan birokrasi sangat berguna dalam organisasi dimana pekerjaan maupun tugas-tugas rutin, namun kelemahannya tidak efektif dalam tim khususnya pada organisasi yang sangat tergantung pada fleksibilitas, kreativitas, maupun inovasi.

Gaya Kepemimpinan Karismatik Charismatic Leadership Style atau **gaya kepemimpinan transformasional**, merupakan gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi tetapi mungkin dianggap kurang nyata dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, karena pemimpin karismatik menginspirasi semangat dalam anggota tim dan memotivasi karyawan untuk maju, sehingga terjadi komitmen maupun tercipta produktivitas yang tinggi, sehingga tujuan dapat dengan mudah tercapai. Kelemahannya kepercayaan yang besar diberikan kepada bawahan yang menimbulkan risiko sebuah proyek maupun seluruh organisasi menjadi gagal ketika ditinggalkan oleh pemimpin.

Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif (Democratic / Participative Leadership Style) adalah gaya kepemimpinan yang dalam membuat suatu keputusan melibatkan dan mendorong kreativitas seluruh anggota tim, Manfaat gaya kepemimpinan ini adalah anggota tim memiliki kepuasan kerja maupun produktivitas yang tinggi, disamping mampu mengembangkan keterampilan karyawan. Namun kelemahannya menjadi tidak stabil Ketika dihadapkan pada kondisi yang memerlukan pentingnya kecepatan atau efisiensi.

Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire Laissez-Faire Leadership Style dapat menjadi gaya kepemimpinan yang terbaik maupun yang terburuk karena kata Laissez-faire, (bahasa Prancis) yang berarti "biarlah", pada kepemimpinan ini pemimpin membiarkan orang bekerja sendiri, dan melepaskan tanggung jawab serta menghindari pengambilan keputusan, dan memberikan kebebasan penuh kepada tim untuk melakukan pekerjaan mereka maupun menetapkan tenggat waktu. Namun gaya kepemimpinan ini efektif jika pemimpin selalu memantau kinerja dan memberikan umpan balik kepada anggota tim secara teratur disamping dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan peningkatan produktivitas. Sebaliknya jika anggota tim tidak mengatur waktu mereka dengan baik atau tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif akan menghasilkan kondisi yang tidak baik.

Pada Gaya Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership Style) mengasumsikan bahwa anggota tim setuju untuk mematuhi pemimpin mereka ketika mereka menerima pekerjaan. Kondisi ini terjadi ketika suatu organisasi yang membayar anggota tim sebagai imbalan atas upaya dan kepatuhan mereka. Disini pemimpin berhak menghukum anggota tim jika pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang sudah ditetapkan.

D. Faktor-Faktor yang Menentukan Gaya Kepemimpinan

Ada sejumlah faktor yang dapat membantu menentukan jenis gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dan/atau kapan harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda atau kombinasi. Menurut Ibara adalah:

1. Size of an Institution / Organization
2. Personality of Members
3. Goal Congruency
4. Level of Decision-Making

E. Syarat yang Harus Dipenuhi untuk Menjadi Seorang Pemimpin

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pemimpin adalah

1. Mahir secara teknis: Sebagai seorang pemimpin, Anda harus mengetahui pekerjaan Anda dan memiliki keakraban yang kuat dengan tugas-tugas karyawan Anda yang berbeda;
2. Kembangkan rasa tanggung jawab pada pekerja Anda: Membantu mengembangkan sifat karakter yang baik yang akan membantu mereka melaksanakan tanggung jawab profesional mereka;
3. Pastikan bahwa tugas dipahami, diawasi, dan diselesaikan: Komunikasi adalah kuncinya. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara efektif. Pemimpin harus menghabiskan sebagian besar hari mereka terlibat dalam komunikasi.
4. Beri tahu pekerja Anda: Ketahui cara berkomunikasi tidak hanya dengan staf junior, tetapi juga dengan staf senior dan orang-orang penting lainnya;
5. Kenali orang-orang Anda dan perhatikan kesejahteraan mereka: Pahami dengan baik sifat dasar manusia dan kenali pentingnya merawat pekerja Anda dengan tulus;
6. Kenali diri Anda dan upayakan peningkatan diri: Untuk mengenal diri sendiri, Anda harus memahami siapa diri Anda, apa yang Anda ketahui, dan apa yang dapat Anda lakukan (atribut). Mencari peningkatan diri berarti terus memperkuat atribut Anda. Hal ini dapat dicapai melalui belajar mandiri, pendidikan formal, lokakarya, refleksi, dan berinteraksi dengan orang lain;
7. Membuat keputusan yang baik dan tepat waktu: Gunakan alat pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan perencanaan yang baik;
8. Mencari tanggung jawab dan bertanggung jawab atas tindakan Anda: Cari cara untuk memandu organisasi Anda ke level baru. Ketika terjadi kesalahan, jangan salahkan

orang lain. Analisis situasinya, ambil tindakan korektif, dan lanjutkan ke tantangan berikutnya;

9. Memberi contoh: Jadilah panutan yang baik bagi karyawan Anda. Karyawan tidak hanya harus diberi tahu apa yang diharapkan dari mereka, tetapi melihat pemimpin yang mewujudkan kualitas dan etika organisasi. Pemimpin harus mewujudkan apa yang ingin mereka lihat pada karyawan mereka;
10. Melatih sebagai tim: Jangan fokus hanya pada departemen, bagian, atau karyawan Anda, tetapi bayangkan seluruh organisasi sebagai entitas yang harus belajar dan sukses bersama; dan
11. Gunakan kemampuan penuh organisasi Anda: Dengan mengembangkan semangat tim, Anda akan dapat menggunakan kemampuan seluruh organisasi Anda untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu seorang pemimpin harus dapat mengembangkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berkelanjutan karena

1. Kepemimpinan yang berkelanjutan menciptakan dan mempertahankan keberlanjutan untuk belajar
2. Kepemimpinan yang berkelanjutan mengamankan kesuksesan dari waktu ke waktu
3. Kepemimpinan yang berkelanjutan menopang kepemimpinan orang lain
4. Kepemimpinan yang berkelanjutan mengatasi masalah keadilan social
5. Kepemimpinan yang berkelanjutan mengembangkan, bukan menguras sumber daya manusia dan material
6. Kepemimpinan yang berkelanjutan mengembangkan keanekaragaman lingkungan dan kapasitas
7. Kepemimpinan berkelanjutan melakukan keterlibatan aktivis dengan lingkungan

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*,
- [2]. Munroe, M. (2014). *The power of character in leadership: how values, morals, ethics, and principles affect leaders*. New Kensington, PA: Whitaker House.
- [3]. Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- [4]. Maxwell, J. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow them and the people will follow you*. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers.
- [5]. Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theories and research*. New York: The Free Press.
- [6]. Kuntz, M. R. (2010). *Leadership and Management in Athletic Training*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins
- [7]. Byram, M. (2000). *Assessing intercultural competence in language teaching*. *Sprogforum*,
- [8]. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [9]. Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Sanda, M. A. & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World J. Entrepreneurship Manage. Sustainable Dev.*, 12, 243-266.
- [10]. Ololube, N. P. (2013). *Educational management, planning and supervision: Model for effective Implementation*. Owerri: Springfield Publishers.
- [11]. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [12]. Drouillard, S. & Kleiner, B. (1996). Good leadership. *Management Development Review*, 9, 30-33

- [13]. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Olorube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- [14]. Openstax (2019). *Principles of Management*. Houston: Rice University, retrieved from www.openstax.org/details/books/principlesmanagement
- [15]. Carlyle, T. (1841). On Heroes, Hero-worship and the heroic in history. S.I: James FraserSpector, B. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12, 250-260.
- [16]. Drucker, P.F. (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- [17]. House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473
- [18]. Bouchard, T. J., Lykken, D. T., McGue, M., Segal, N. L., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science*, 250, 223-228.
- [19]. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-229.
- [20]. Sunil, K. R. (2018). Literature review on leadership, leadership theories, styles and leadership development. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 6(6), 13-24.
- [22]. Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. Macmillan and Co. <https://doi.org/10.1037/13474-000>
- [23]. Stogdill, R. M. (1948). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- [24]. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- [25]. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive* 5(2):48-60.

TENTANG PENULIS



Agustian Zen, Baru 2 tahun mengajar kembali di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Tinggal di Tangerang Selatan.

BAB

9

MOTIVASI

Ir. Muhammad Rajab, MM., CHRA., PhD©
STIMA IMMI Kampus III Bekasi

A. Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti menggerakkan (*to move*). Menurut McDonald yang dikutip oleh Hamalik (2011:158) "*motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*". "Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan".

Menurut Hilgard yang dikutip oleh Sanjaya (2006:29) yakni "Motivasi adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu". Jadi motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dapat menyebabkan seseorang melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan.

Menurut Sardiman (2011:73) "Motivasi berpangkal dari kata "motif" yang diartikan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan".

Marno (2008:22) mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menurut Uno (2008:1) mendefinisikan motivasi sebagai

kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi di atas, motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana motivasi kerja guru adalah sesuatu yang mendorong seorang guru untuk melaksanakan atau melakukan tindakan serta menyelesaikan tugastugas dengan baik yang merupakan tanggung jawabnya sebagai guru di sekolah demi mencapai suatu tujuan tertentu.

B. Teori-Teori Tentang Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Siagian, 2011:287-294).

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena hierarki kebutuhan yaitu :
 - a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan.
 - b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual.
 - c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya.
 - d. Kebutuhan prestise, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
 - e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima

dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

3. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom (1964) dalam Robbins dan Judge (2008:253) menyatakan bahwa teori pengharapan (*expectancy theory*) merupakan penjelasan motivasi paling diterima dimana-mana. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Teori harapan oleh Victor H.Vroom tersebut berfokus pada tiga hubungan yaitu :

- a. Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- b. Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- c. Hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

4. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

5. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain : jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

6. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

McClelland (2011:837) dalam teorinya McClelland *Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland akan digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan di berbagai lini organisasi, baik staff

maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

a. Kebutuhan akan prestasi (*Need of Achievement*)

Orang yang memiliki kecenderungan NAch yang tinggi lebih tertarik untuk menemukan cara bagaimana ia mendapatkan sebuah prestasi tertentu. Orang-orang jenis ini umumnya lebih cenderung bekerja secara pribadi sehingga kurang cocok untuk bekerja dalam sebuah tim. Orang tipe ini cenderung lebih suka dengan persaingan. Dalam lingkungan kerja, orang-orang dengan NAch tinggi akan merasa puas jika mampu menduduki posisi tertentu sesuai dengan apa yang ia inginkan. Karena orientasinya adalah pencapaian, orang dengan NAch tinggi lebih cocok berkarir sebagai wiraswasta atau pekerjaan dengan target tertentu.

b. Kebutuhan kekuasaan (*Need of Power*)

Berbeda dengan orang-orang NAch yang berorientasi pada pencapaian, orang-orang yang memiliki *Need of Power* yang tinggi akan merasa puas jika ia mampu memberikan pengaruh pada lingkungan sekitar. Orang-orang ber-NPow tinggi ingin menjadi leader dalam lingkungannya. Mereka ingin setiap pandangan serta ide-ide yang ia miliki mendominasi di lingkungan dimana ia berada. Baik itu dalam lingkungan kerja maupun organisasi lain. Dengan demikian orang-orang seperti ini cenderung cocok untuk pekerjaan yang memiliki kekuasaan tertentu. Contohnya adalah manajer.

c. Kebutuhan Afiliasi (*Need of Affiliation*)

Memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi

salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik. (Thoha, 2012:235).

C. Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Kinlaw dalam Asiah (2011), yaitu:

1. *Match*

Karyawan memiliki Suatu tugas yang sejalan dengan minat dan kebutuhan-kebutuhannya, maka karyawan akan lebih semangat dan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan.

2. *Return*

Karyawan menimbang ganjaran ekstrinsik yang akan diperoleh seperti upah, gaji, tunjangan.

3. *Expectation*

Karyawan mempertimbangkan sejauh mana lingkungan kerja dalam memperlancar dalam menyelesaikan tugas. Motivasi berprestasi pegawai akan terlihat dari usaha-usahanya dalam mengemban tugas dan berupaya memberikan yang terbaik, serta berusaha secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Amjad, Li Zhong B, Huang Jian P & Zulfiqar Ali.(2016). "The impact of motivation on the employee performance and job satisfaction in IT park (software house) sector of Peshawar, Pakistan." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. ISSN: 2222-6990. Vol. 6 No. 9 2016, hal. 307.
- Elqadri, Zaenal Mustafa, Dwi Tri W W & Priyono. (2015). "The influence of motivation and discipline work against employee work productivity tona'an Markets". *Review of European Studies*. ISSN: 1918-7173. E-ISSN: 1918- 7181. Vol. 7 No. 12 2015, hal. 64.
- Hanantoko, Destu Aji dan Rini Nugraheni. (2017). "Analisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan bagian penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang)". *Diponegoro Journal of Management*. ISSN (Online): 2337-3792. Vol. 6 No. 4 2017, hal. 1-8.
- Harlie, M. (2010). "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan". *Jurnal Manajemen dan Akutansi*, Vol. 11, No.2, hal 117-124.
- Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kuranchie, Elizabeth Boye & Kwesi Amponsah. (2016). "Employee motivation and work performance: a comparative study in mining companies in Ghana". *Journal of Industrial Engineering and Management*. ISSN: 2013-0953. Vol. 9 No. 2 2016, hal. 296.
- Kurniawan, Donny. (2017). "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja

Karyawan". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. ISSN: 2461-0593. Vol. 6 No. 3 Maret 2017, hal. 17.

Mc Chelland dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2011). *Motivasi Kerja*. Salemba empat. Jakarta.

Prasetyanto, Wahyu Eko. (2014). "Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan motivasi terhadap etos kerja guru Pegawai Negeri Sipil di Daerah Istimewa Yogyakarta". *JBMA*. ISSN: 2252-5483. Vol. II No. 2 September 2014, hal. 39.

Pratini, Perna dan I Wayan Mudiarta U. (2016). "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan". *E-Jurnal Manajemen Unud*. ISSN: 2302-8912. Vol. 5 No. 7 2016, hal 4337-4366.

Prayoga, Arif. (2016). "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi kasus di PT Boogi Avindo, Bogor)". *Jurnal Bijak*. ISSN: 1411-0830. Vol. XII No.2 September 2016, hal. 207.

Sofianti, Nenengi dan Achmad Nawawi. (2017). "Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai satuan polisi pamong praja (Satpol PP) Kabupaten Karawang". *Jurnal Buana Ilmu*. ISSN: 2541-6995. E-ISSN: 2580-5517. Vol. 1 No. 2 Mei 2017, hal 113.

Sohail, Amir, Robina Safdar, Salma Saleem, Samara Ansar, & M. Azeem. (2014). "Effect of work motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction (A Case of education industry in Pakistan)". *Global Journal of Management and Business Research: A Administration And Management*. Online ISSN: 2249-4588, Print ISSN: 0975-55853. Vol. 14 Issue 6 Version 1.0 2014, hal.43.

Utomo, Bangun Prajadi Cipto. (2014). "Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan dosen STIMIK duta bangsa

Surakarta". *Jurnal Saintech Politeknik Indonusa* Surakarta. ISSN: 2355-5009. Vol. 1 No. 1, Juni 2014, hal. 23.

Yusof, Hani Sakina Mohamad, Nur Shafini M S, dan Siti Rapidah O A. (2016). "A study of organizational culture and employee motivation in private sector company". *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. ISSN: 2090-4274. Vol 6 No. 3 2016, hal. 50-54.

TENTANG PENULIS



Ir. Muhammad Rajab, MM., CHRA., PhD© dilahirkan di Deli Serdang Sumatera Utara pada tahun 1968 dari orang tua, Bapak Muhammad Daud Said (Alm.) dan Ibu Ngadinem (Almh.)

Magister di bidang Manajemen dan Bisnis dari Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta. Mendapat beasiswa dan belajar Manajemen dan Bisnis di Institute Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI) Jakarta. Mendapatkan gelar Insinyur Pertanian dari Fakultas Pertanian Universitas Negeri Syiah Kuala Banda Aceh. Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas di Medan Sumatera Utara.

Sampai saat ini menjabat sebagai Asisten Manager General Affair PT Sanghiang Perkasa (Kalbe Nutritionals), Ahli K3 tanggap darurat kebakaran, Project Fasilitator PT Sanghiang Perkasa Wellness Revolution, serta sebagai pengajar di STIMA IMMI Kampus III Bekasi.

Aktif mengikuti berbagai pendidikan, pelatihan dan seminar di Dalam dan Luar Negeri. Saat ini masih aktif menempuh pendidikan PhD di Universitas Malaysia Terengganu Malaysia.

BAB 10

MANAJEMEN MUTU (QUALITY MANAGEMENT)

Dr(C). Sri Juminawati, S.E., M.M.

A. Pengertian dan Konsep Manajemen Mutu

1. Pengertian Manajemen Mutu

Kualitas dan Mutu menuntut proses peningkatan berkelanjutan yang dapat diukur berdasarkan tujuan kinerja di tingkat individu, organisasi, perusahaan, dan nasional. Komitmen manajemen, pendekatan strategis terhadap sistem mutu, pengukuran mutu, perbaikan proses, pendidikan dan pelatihan, serta penghapusan faktor penyebab masalah, semuanya diperlukan untuk peningkatan mutu. Untuk dapat bersaing dengan sukses dalam ekonomi global, peningkatan kualitas harus mendapat dukungan dari manajemen, karyawan, dan pemerintah.

Beberapa pengertian mutu atau kualitas yang sering dipergunakan dalam dunia bisnis adalah sebagai berikut.

- a. Pengertian mutu yang paling umum adalah fitur dan karakteristik produk yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, serta cocok untuk digunakan.
- b. Mutu ditinjau dari sisi pengguna adalah apa kata pelanggan.
- c. Mutu ditinjau dari sisi produsen adalah sejauh mana produk sesuai dengan spesifikasi desain yang telah ditentukan.

- d. Mutu ditinjau dari sisi produk adalah peringkat karakteristik produk yang dapat diukur.

Tindakan dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan, tujuan, dan tugas kualitas secara kolektif disebut sebagai manajemen kualitas. Kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen manajemen mutu termasuk perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu. Semua upaya ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan dan harapan klien dengan mencapai berbagai karakteristik produk dan proses.

2. Konsep Manajemen Mutu

Terdapat beberapa konsep yang terdapat dalam berbagai prinsip manajemen mutu yang dapat digunakan organisasi atau perusahaan, adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan

Seorang pemimpin menetapkan tujuan dan arah organisasi, serta menumbuhkan dan menjaga iklim internal yang mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan tersebut. Pemimpin organisasi sangat penting dalam mengimplementasikan perubahan atau perbaikan.

- b. Pembuatan Keputusan

Analisis data dan informasi berfungsi sebagai dasar untuk penilaian dan tindakan yang efektif. Tuntutan konsumen dan semua karyawan, pengendalian proses, penilaian kinerja, nilai-nilai yang perlu diubah, dan data yang sangat baik yang dapat dipercaya, konsisten, terstandardisasi, terkini, akurat, tepat waktu, dan tersedia, semuanya harus dipertimbangkan ketika membahas kualitas data. Persyaratan pedoman kualitas untuk kualitas data menentukan seberapa dapat dipercaya dan konsistennya data tersebut.

- c. Pendekatan Proses

Interaksi antara aktivitas dan proses harus ditangani sebagai sistem yang terintegrasi untuk mencapai efisiensi yang lebih besar di semua proses produksi atau operasi layanan. Prosedur ini

memodifikasi nilai-nilai yang dibawa ke dalam organisasi atau bisnis.

d. Pelanggan

Dalam organisasi atau bisnis manufaktur, klien dan proses produksi keduanya sudah jelas. Analogi antara proses pemberian layanan di perusahaan manufaktur dan proses produksi di organisasi jasa atau perusahaan harus terlebih dahulu dikembangkan.

e. Keterlibatan Semua Pihak

Semua orang yang berpartisipasi dalam manajemen suatu kelompok atau bisnis harus benar-benar berkomitmen agar keterampilan mereka dapat bermanfaat bagi kelompok atau bisnis tersebut. Di mana kualitas produk atau layanan dihasilkan, staf atau karyawan, pemimpin, dan administrator adalah aset yang mengembangkan dan melestarikan modal intelektual.

f. Perbaikan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)

Perbaikan Berkesinambungan dalam proses dan hasil harus merupakan sasaran organisasi atau perusahaan yang bersifat permanen. Perbaikan, terutama dalam sistem kualitas, meliputi dua kriteria, yaitu hasil yang secara terus-menerus meningkat dan biaya yang secara terus-menerus menurun.

B. Evolusi dan Peta Kendali Najemen Mutu

1. Evolusi Manajemen Mutu

Dalam perkembangannya manajemen kualitas ini kemudian berubah pelan-pelan atau mengalami evolusi yang secara garis besar dapat dibagi enam tahap sebagai berikut.

- a. Tahap Operator
- b. Tahap Supervisor
- c. Tahap Inspektur.
- d. Pengendalian Kualitas Statistikal (SQC)
- e. Pengendalian Kualitas Total (TQC)

f. Manajemen Kualitas Total (TQM)

Operator bertanggung jawab atas manajemen kualitas pada tahap paling awal, yang juga dikenal sebagai tahap operator. Operator yang bekerja atau terlibat dalam proses produksi produk perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitasnya, baik atau buruk. Semakin sulit untuk menstandarisasi kualitas produk perusahaan karena semakin besar dan semakin banyak pekerja langsung atau operator.

Kesenjangan dalam kualitas produk semakin terasa seiring dengan ekspansi perusahaan yang menyebabkan peningkatan jumlah karyawan langsung. Manajemen perusahaan memutuskan bahwa solusi alternatif diperlukan untuk mencegah penurunan citra perusahaan dalam situasi ini. Seorang supervisor atau mandor diberi tanggung jawab untuk mengawasi dan mengatur para operator perusahaan untuk memastikan bahwa kualitas produk yang dihasilkan seragam pada saat itu.

Di dalam perubahan manajemen kualitas pada organisasi sebagai akibat dari pengalihan tanggung jawab kualitas produk dari operator ke supervisor. Akibatnya, proses inspeksi sekarang mengontrol kualitas produk daripada supervisor. Peran inspeksi ini secara resmi diakui di perusahaan sebagai inspeksi agar proses inspeksi memiliki dasar yang kuat di dalamnya. Akibatnya, inspektur telah menggantikan supervisor dalam proses manajemen kualitas.

Dalam perkembangan berikutnya, mulailah metode ilmiah (dalam hal ini statistika) digunakan dalam manajemen kualitas. Inilah era baru di dalam manajemen kualitas pun perkembangan lagi dengan memanfaatkan berbagai macam model statistika untuk melihat dan mengukur kualitas yang ada di dalam perusahaan. Evolusi manajemen kualitas pada tahap ini dikenal dengan nama pengendalian kualitas statistikal (*statistical quality control* atau SQC). Pada tahap ini, manajemen kualitas dapat

dilakukan dengan lebih objektif dan disertai dengan berbagai macam pertimbangan yang diperlukan dengan lebih akurat.

2. Peta Kendali Manajemen Mutu

Upper Control Level (UCL) dan Lower Control Level (LVL) harus ditentukan dengan menggunakan rumus dalam SQC. Setelah berkembangnya pemikiran baru, ternyata manajemen kualitas berkaitan dengan semua produk yang ada di perusahaan, tidak hanya produk dari departemen produksi saja. Salah satu model yang cukup populer dalam penerapan statistika untuk pengendalian kualitas adalah penggunaan diagram kontrol untuk melihat penyimpangan yang terjadi.

TQM adalah manajemen kualitas secara menyeluruh di seluruh organisasi, yang mencakup semua divisi dan tingkat manajemen. Oleh karena itu, mentalitas manajerial untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus sangat penting dalam TQM.

C. *Management By Objectives (MBO)*

1. Pengertian MBO

Management by Objectives, disingkat MBO, merupakan salah satu pendekatan yang digunakan dalam manajemen perusahaan. Konsep MBO pertama kali diperkenalkan oleh General Motors Company dengan istilah "*Manajemen by Results*". George S. Odiorne (1965) mendefinisikan *Manajemen by Objectives* sebagai sebuah proses di mana atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi atau perusahaan bersama-sama menetapkan tujuan yang sama, mendistribusikan tanggung jawab pencapaian tujuan pada setiap individu dan mengukur hasil yang telah dicapai oleh setiap individu.

2. Penerapan Konsep MBO

a. Langkah-langkah penerapan konsep MBO

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menerapkan konsep MBO dalam suatu perusahaan yaitu:

- 1) menetapkan tujuan atau misi utama perusahaan
- 2) mengomunikasikan tujuan atau misi utama perusahaan kepada seluruh unit atau jajaran karyawan dalam perusahaan
- 3) menentukan rencana dari tindakan spesifik yang akan diambil untuk mencapai tujuan
- 4) mengimplementasikan rencana tindakan (action plans) yang telah dirumuskan
- 5) melakukan observasi dan evaluasi terhadap hasil atau sasaran yang telah dicapai
- 6) menilai keseluruhan hasil dan pencapaian tujuan dalam periode tertentu. Berdasarkan hasil ini tujuan-tujuan baru perlu ditetapkan.

b. Tahapan Penerapan Konsep MBO

Penerapan konsep *MBO* dalam supervisi memerlukan beberapa tahap pekerjaan. Muczyck dan kawan-kawan mengemukakan beberapa tahapan yang perlu dilakukan dalam menerapkan konsep MBO yaitu:

- 1) Supervisor bersama-sama dengan karyanya merumuskan dan menentukan tujuan
- 2) Supervisor bersama-sama dengan karyawan mendiskusikan dan menyetujui tujuan yang telah dirumuskan
- 3) Supervisor meminta pada karyawan atau bawahan membuat komitmen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan
- 4) Supervisor dan karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya bersama-sama menilai kemajuan yang dapat diperoleh dalam upaya mencaai tujuan

- 5) Supervisor melakukan penilaian terhadap prestasi karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap upaya pencapaian tujuan.

c. Efektivitas Penerapan Konsep *MBO*

Supaya penerapan konsep *MBO* dalam perusahaan dapat berlangsung efektif, maka perlu diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) mendorong peran serta karyawan dalam merumuskan tujuan,
- 2) memberikan umpan balik terhadap upaya pencapaian tujuan,
- 3) mengkaitkan konsep *MBO* dengan sistem pemberian imbalan,
- 4) meningkatkan pemahaman manajer / atau supervisor terhadap konsep *MBO*,
- 5) meningkatkan komitmen terhadap misi dan tujuan yang akan dicapai.

D. Manfaat Manajemen Mutu

Mutu membawa faktor lain dalam kehidupan social, seperti visi, kepemimpinan, dan pembelajaran kehidupan. Manajemen kualitas yang baik dapat mempengaruhi semua bagian atau pemangku kepentingan dalam suatu organisasi, mulai dari karyawan, organisasi itu sendiri, pelanggan, pemasok, dan masyarakat akan mendapatkan manfaat dari kinerja kualitas yang baik dari produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Berikut adalah manfaat bagi masing-masing aspek.

1. Manfaat Manajemen Mutu Untuk Karyawan

Melalui pencapaian dan penghargaan, kualitas membantu para pekerja yang menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi. Mereka menerima pujian karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Selain itu, kualitas dapat membantu karyawan mempertahankan posisi mereka dalam pekerjaan sehingga mereka dapat terus berusaha untuk memuaskan pelanggan.

Produk dan layanan yang berkualitas tinggi terkadang menuntut harga yang lebih tinggi, sehingga secara tidak langsung bisa meningkatkan upah karyawan. Sistem dan proses kualitas yang terorganisir dengan baik dapat membuat pekerjaan karyawan lebih mudah, mengurangi frustrasi dan kesalahan. Karyawan dapat terus bertumbuh dalam pengembangan pekerjaannya.

2. Manfaat Manajemen Mutu Untuk Organisasi

Mutu memberikan manfaat pada organisasi karena hal ini menunjukkan adanya penggunaan sumber daya manusia yang produktif dan menguntungkan. Proses yang menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi menghasilkan biaya yang lebih rendah untuk aktivitas perbaikan pekerjaan ulang, dan tindakan garansi. Kualitas yang tinggi dari suatu produk dan layanan dapat menyebabkan permintaan yang berulang dari pelanggan (*repeat order*).

Bila mutu yang diharapkan tidak tercapai, maka akan berakibat kehilangan permintaan, juga akan merusak reputasi organisasi dan mengakibatkan hilangnya peluang akan permintaan di masa depan. Kurangnya system kualitas dapat menambah biaya dan mengurangi produktivitas. Bukan hanya waktu dan biaya material yang hilang, tetapi juga biaya untuk semua pekerjaan yang dilakukan untuk dapat menghasilkan produktivitas kembali. Kualitas yang baik mungkin akan menghabiskan biaya, akan tetapi dalam banyak kasus, biaya yang dikeluarkan karena kualitas yang buruk diketahui akan melebihi biaya kualitas yang baik.

Organisasi yang berusaha untuk memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi selalu berfokus pada perbaikan terus menerus, melakukan evaluasi penilaian, mencegah produk dan layanan yang buruk. Organisasi tidak hanya bereaksi terhadap masalah dan kasus ketidakpuasan pelanggan. Gaya manajemen proaktif ini akan menghasilkan organisasi yang jauh lebih menguntungkan dibandingkan gaya yang hanya bereaksi

terhadap masalah. Hal ini akan sangat meningkatkan probabilitas kelangsungan hidup organisasi di masa yang akan datang.

3. Manfaat Manajemen Mutu Untuk Pelanggan

Mutu merupakan bentuk nyata manfaat suatu produk atau layanan yang diperoleh pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kualitas layanan yang lebih tinggi akan membuat pengalaman pelanggan menjadi lebih menyenangkan. Pelanggan akan lebih mempercayai organisasi karena pelanggan tahu bahwa untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dibutuhkan kualitas dan tingkat layanan yang baik.

Setiap organisasi tentunya mempunyai pelanggan dan memuaskan pelanggannya dengan kualitas produk dan pelayanan yang baik. Organisasi berkualitas tinggi selalu berupaya untuk membangun hubungan baik dengan pelanggannya dalam waktu jangka panjang.

4. Manfaat Manajemen Mutu Untuk Pemasok

Suatu organisasi yang bermutu selalu bekerja sama dengan para pemasok dan berbagi informasi untuk memastikan para pemasok tersebut memahami sepenuhnya persyaratan organisasi untuk mencapai kualitas yang diharapkan. Pemasok mendapatkan keuntungan dari bekerja sama dengan organisasi yang berkualitas, karena adanya kemitraan yang erat yang ingin dicapai oleh organisasi dan pemasok untuk mencapai tujuan bersama yaitu kepuasan pelanggan.

5. Manfaat Manajemen Mutu Untuk Masyarakat

Segegap masyarakat sangat sadar akan manfaat adanya organisasi berkualitas tinggi. Ketaatan membayar pajak yang dilakukan oleh organisasi, karyawan, dan pemasok akan berkontribusi pada masyarakat dengan menstabilkan perputaran ekonomi. Pemerintah daerah dan pusat yang memberikan dana dan insentif, termasuk pelatihan dan konsultasi, agar organisasi dapat

mengembangkan potensi masyarakat setempat untuk membantu karyawan mendapatkan pelatihan dan ketrampilan yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan yang ketat persaingan.

E. Metode dan Alat Manajemen Mutu

1. Metode Manajemen Mutu

Setiap kelompok, baik pada kelompok alat dasar manajemen mutu maupun pada alat manajemen mutu dalam aplikasinya dilakukan dengan metode tujuh langkah meliputi:

a. Menentukan pokok masalah.

Sebelum menggunakan alat kualitas maka langkah awal yang perlu dilakukan adalah menentukan apa sebenarnya yang menjadi inti atau pokok masalah. Langkah ini merupakan langkah yang paling sulit. Kesulitannya terletak pada bagaimana membedakan antara gejala atau indikasi dari suatu persoalan dengan inti dari persoalan itu sendiri. Dalam banyak hal, perdebatan berkepanjangan terjadi terkait perbedaan pandangan dari orang-orang yang menganggap gejala atau indikasi sebagai masalah. Ini dapat dipahami mengingat gejala dapat dengan mudah dilihat, sementara inti masalah tersembunyi di balik gejala.

b. Memahami situasi dan menentukan target dan sasaran.

Setelah inti dari isu tersebut teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah memahami konteks dari isu tersebut. Apakah masalah tersebut berdiri sendiri atau terkait dengan perkembangan lain yang terjadi di dalam organisasi atau perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, seperti perubahan sosial, budaya, ekonomi, atau politik? Sangat penting untuk mengidentifikasi tujuan atau maksud dari solusi masalah pada tahap ini. Hal ini sangat penting untuk mencegah pembicaraan melenceng dari topik dan berkonsentrasi pada apa yang harus ditangani.

c. Menyusun Rencana Aktvitas.

Fase ketiga adalah mengatur tindakan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan memperbaiki masalah.

d. Menganalisis factor-faktor.

Menyelidiki sebab dan akibat, situasi saat ini dan historis, eksperimen stratifikasi, perubahan dari waktu ke waktu, dan keterkaitan saat menganalisis komponen.

e. Menyusun dan mengimplementasikan perbaikan

Menyusun dan mengimplementasikan kegiatan perbaikan yang harus dilakukan sebagai solusi terhadap masalah yang ada terkait target/tujuan dari penyelesaian masalah yang diinginkan.

f. Memastikan efektivitas perbaikan

Langkah ini adalah memastikan efektivitas dalam arti apakah kegiatan perbaikan dilakukan dengan benar dan memastikan efisiensi dalam arti apakah telah menggunakan alat atau metode atau pendekatan yang benar untuk menyelesaikan persoalan.

g. Standarisasi dan pola pengendalian.

Tahap terakhir adalah melakukan standarisasi sejauh dimungkinkan dan pola pengendalian dengan membandingkan atara apa yang terjadi dan dihasilkan di lapangan dengan standar.

2. Alat Manajemen Mutu

Tujuan utama dari alat bantu manajemen kualitas adalah untuk mengatur data verbal secara sistematis dan menetapkan metode kontrol kualitas menggunakan pendekatan desain. Sebaliknya, data numerik diorganisasikan menggunakan tujuh metode manajemen kualitas fundamental. Ketujuh alat kualitas fundamental tidak bertentangan dengan penggunaan ketujuh alat manajemen kualitas, melainkan saling melengkapi satu sama lain. Sekelompok instrumen kualitas dengan

kecenderungan eksplorasi yang lebih kualitatif, ketujuh alat manajemen kualitas meliputi:

a. Diagram Panah (*Arrow Diagram*).

Tujuan dari diagram ini adalah untuk mengatur dan mengelola jadwal aktivitas secara visual. Urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk sebuah proyek, jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan, perencanaan jadwal proyek secara keseluruhan, potensi masalah yang mungkin timbul, dan solusi untuk masalah ini semuanya ditunjukkan dengan menggunakan diagram panah. Diagram jaringan aktivitas adalah nama lain dari diagram panah.

b. Diagram Keterkaitan (*Interrelationships Diagram*).

Diagram ini digunakan untuk membuat sketsa konsep atau masalah dan kemudian memetakan aspek-aspek yang relevan dengan variabel lain. Diagram hubungan adalah teknik untuk menguraikan rantai sebab akibat yang saling berhubungan dan variabel-variabel yang berkontribusi dalam masalah yang rumit. Diagram ini juga dapat berguna dalam menganalisis hubungan alami antara berbagai elemen dalam skenario yang rumit. Diagram jaringan adalah nama lain dari diagram hubungan.

c. Diagram afinitas (*Affinity Diagram*),

Diagram afinitas ini digunakan untuk mengumpulkan dan mengatur sejumlah besar konsep, isu, fakta, pandangan, dan ide sebelum mengklasifikasikannya sesuai dengan hubungan yang melekat. Selain itu, dengan mengatur berbagai informasi ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan koneksi dan afinitasnya, diagram ini mendorong inovasi dan pengungkapan batas-batas fakta, pandangan, dan kondisi. Suatu jenis *brainstroming* diperlukan untuk membuat diagram afinitas, dan produk akhirnya adalah grafik. Metode KJ adalah istilah lain untuk teknik ini, yang pada awalnya dipopulerkan oleh seorang

antropolog Jepang bernama Kawakita Jiro pada tahun 1960-an. Dengan curah pendapat, ide, isu, masalah, dan pandangan dikumpulkan.

d. Diagram Pohon (*Tree Diagram*)

Diagram ini berfungsi untuk mencari dan memetakan semua strategi dan aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan atau subtujuan tertentu dengan sistematis. Diagram pohon adalah suatu alat yang digunakan untuk memecahkan masalah atau kategori yang luas menjadi tingkatan atau sub-komponen yang lebih rinci dan detail. *Tree Diagram* merincikan suatu keadaan umum menjadi lebih spesifik. *Tree Diagram* ini dikenal juga dengan nama *Systematic Diagram* (Diagram Sistematis) atau *Hierarchy Diagram* (Diagram Hirarki).

e. Diagram Matrik (*Matrix Diagram*).

Untuk mengidentifikasi hubungan logis antara dua variabel, diagram ini mengorganisasikan sifat, tugas, dan tanggung jawab ke dalam suatu bentuk. Untuk memberikan informasi tentang keadaan hubungan, seperti kekuatan hubungan, pengukuran, dan fungsi berbagai orang, diagram matriks menampilkan hubungan antara dua, tiga, atau empat set informasi.

f. Analisa Data Matriks (*Matrix Data Analysis*)

Dengan bantuan alat ini, memungkinkan untuk menghitung secara statistik keterkaitan antara variabel dalam diagram matriks dan menentukan kekuatan kuantitatifnya. Memanfaatkan analisis kluster adalah salah satu pendekatannya. Untuk mempermudah dalam menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang sedang dibandingkan, bagan analisis data matriks adalah alat yang digunakan untuk mengekstrak data yang telah ditampilkan dalam diagram X dan Y. Dengan menemukan dua ciri utama yang dimiliki oleh semua hal yang sedang diselidiki, analisis data matriks

dapat membantu dalam klasifikasi berbagai jenis produk. Matriks Prioritas sering menggunakan teknik ini.

g. *Process Decision Program Chart (PDPC)*

PDPC yaitu alat untuk memetakan kemungkinan terjadinya suatu kejadian, saat akan mencoba memecahkan masalah (*from problem to solution*). *Process Decision Program Chart* atau *PDPC* ini merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk merincikan tugas-tugas ke dalam bentuk Hirarki atau Diagram Pohon (*Tree Diagram*). *Process Decision Program Chart (PDPC)* mengidentifikasi resiko, konsekuensi kegagalan dan tindak kontigensi yang harus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwan, L. L. (2011); Application of “Matrix Diagrams Tools” for Quality Improvement in High Education. *Iraq Academics Scientific Journals, Vol.1, No.23.*
- Bauer, J.E., dkk. (2006); *The Quality Improvement Handbook*, 2nd Ed. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Bester, Y. (1999); *Qialimetrics and Qualieconomics. The TQM Magazine*, 11 (6) 425-436.
- Chase, R. B.; Aquilano, N. J.; dan Jacobs, F. R. (1998); *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Singapore:
- Debrina Puspita Andriani & Tri Wijaya Nata Kusuma. (2018) *Teknik dan Manajemen Kualitas, Teori, Strategi, dan Aplikasi*. Teknosain.
- Diber, M.; Buyyurt, N.; Zaim, S.; dan Tarim, M. (2005); Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Heath Care Industry: A Turkish Experience. *Problems and Perspectives in Management*, 4 , 220-232
- Gaspersz, V. (2001); *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Ginting, S.D. dan Ariani, D.W. (2004). Reevaluasi Deming’s 14 Points Dalam Manajemen Kualitas. *Modus Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16 (2), 159-168
- Gryna, F. M. (2001); *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use (4 th edition)*. Singapore: Mc-Graw Hill Int. Edition
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2015); *Manajemen Operasi (Manajemen Kebrlangsungan dan Rantai Pasokan) Edisi11*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nursya'bani Purnama. (2006); *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: Penerbit EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.
- Poerwanto, G Hendra, (2016); *Pengertian, Sejarah dan Arti Penting Manajemen Kualitas*, Artikel, Program Studi Manajemen Universitas Sanata Dharma, Depok. <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/> Manajemen-Kualitas. diakses tanggal 24 Februari 2022.
- Soewarso Hardjosoedarmo, (2019); *Total quality management*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suryadi Prawirosentono. (2007); *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Salis, Edward, (2008); *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSoD.

TENTANG PENULIS

Dr(C)., Sri Juminawati, S.E., M.M.



Penulis lahir di Jakarta, 25 September 1864. Penulis merupakan lulusan Diploma (D3) jurusan Perbankan Tahun 1988, lulusan Sarjana (S1) Program Studi Perbankan STIE Swadaya Tahun 1998, lulusan Magister (S2) Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Tahun 2001, dan sedang menyelesaikan program doktor (S3) di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Penulis memiliki berbagai macam pengalaman pekerjaan, antara lain menjadi Dosen Keuangan dan Perbankan di beberapa Sekolah Tinggi dan Universitas, pernah menjadi Dosen Peneliti PDP1 pada tahun 2021 dan masih banyak lagi. Penulis juga aktif dalam beberapa kegiatan dan organisasi, antara lain menjadi Anggota LKPEN tahun 2021 dan 2022, Sekretaris Bidang Perekonomian PDHI tahun 2020, menjadi Kepala Biro Daerah Suara Utama Kab. Bogor tahun 2022, dan masih banyak lagi. Penulis bisa dihubungi melalui email : Srijuminawati6@gmail.com.

BAB 11

KONSEP PDCA (*PLAN-DO-CHECK-ACTION*)

Supardi

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
supardi.tahir@gmail.com

A. Pendahuluan

Organisasi pembelajaran merupakan salah satu prasyarat untuk dapat mempertahankan eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bidang yang ditekuninya. Untuk menjadi organisasi pembelajaran maka suatu organisasi harus terlebih dahulu memberikan pembelajaran bagi anggotanya dengan membuat kebijakan untuk mendorong akuisisi sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan pertumbuhan organisasi dan peningkatan proses dalam lingkup yang lebih besar. Kebijakan ini untuk mendorong adanya pendidikan dan memperbanyak ilmu pengetahuan bagi anggota organisasi karena hal ini diperlukan guna meningkatkan kompetensi masing – masing anggota organisasi maupun tim. Peningkatan kompetensi bagi masing – masing anggota organisasi maupun tim akan berdampak pada kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang telah dibebankan oleh organisasi guna mendapatkan hasil kerja yang optimal sesuai tujuan organisasi. Salah satu tujuan organisasi adalah tercapainya kualitas atau keseluruhan fitur dan karakteristik suatu produk atau jasa yang dihasilkan dan mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan (Heizer & Render, 2014). Organisasi atau perusahaan

memerlukan tercapainya kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, hal ini dikarenakan suatu bisnis memerlukan sesuatu yang lebih cepat, lebih murah, lebih baik dan lebih cerdas. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh anggota organisasi guna dapat menggapai kualitas produk ataupun jasa sebagai suatu tujuan organisasi adalah menggunakan konsep PDCA (*Plan Do Check Action*).

B. Pengertian Konsep PDCA (*Plan Do Check Action*)

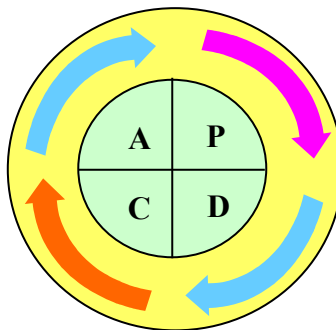
Konsep PDCA (*Plan Do Check Action*) digagas oleh Walter A. Shewhart pada tahun 1930-an di Bell Laboratories di Amerika Serikat dan diterapkan pada dua dekade kemudian oleh pakar kualitas W. Edwards Deming, sehingga konsep siklus PDCA juga dikenal sebagai Siklus Deming atau *Deming Cycle*, sebagai metode yang diakui dalam proses peningkatan dan pengendalian kualitas agar organisasi dalam berjalan dengan efektif dan efisien (Aized, 2012). Siklus PDCA juga dapat diartikan sebagai suatu metode yang mempunyai prinsip untuk pengendalian dan peningkatan kualitas kerja yang dilakukan maupun kualitas produk yang dihasilkan, dalam artian metode ini merupakan langkah - langkah dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi guna mendapatkan hasil yang optimal (Sobex & Smalley, 2008). PDCA (*Plan Do Check Action*) merupakan suatu metode yang bertujuan untuk mengendalikan dan mencapai hasil yang efektif dan dapat diandalkan dalam kegiatan suatu organisasi. Ini adalah cara yang efisien untuk menyediakan perbaikan proses, membakukan informasi kontrol kualitas, menghindari kesalahan logis dalam analisisnya dan membuat informasi lebih mudah dipahami serta dapat digunakan untuk memfasilitasi transisi gaya manajemen yang diarahkan pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Mitra, 2016).

Sasaran yang ingin dicapai dalam metode PDCA, yang pertama adalah mengasah atau menambah kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap dari para pekerja atau anggota organisasi. Kompetensi merupakan syarat mutlak yang

harus dimiliki oleh para pekerja supaya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai ketentuan perusahaan (Sopiah & Sangadji, 2018). Sasaran kedua adalah bagaimana organisasi mampu menyediakan dan memberikan lingkungan kerja yang menarik buat seluruh anggota organisasi, dengan lingkungan kerja yang menarik maka para anggota organisasi akan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga mendukung sasaran yang ketiga yaitu tercapainya kinerja organisasi sesuai yang diharapkan.

C. Langkah - Langkah Siklus PDCA

Siklus PDCA terdiri dari 4 langkah yaitu *Plan* (Perencanaan), *Do* (Pelaksanaan), *Check* (Pemeriksaan), *Action* (Perbaikan) (Mitra, 2016). Prinsip dalam Siklus PDCA adalah perbaikan terus menerus dan berulang sampai mendapatkan hasil yang terbaik, sehingga siklus ini akan dimulai ketika organisasi atau perusahaan mempunyai permasalahan dalam pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Siklus PDCA ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Siklus PDCA

Langkah pertama dalam siklus PDCA adalah langkah perencanaan (*Plan*), yaitu langkah merencanakan suatu tindakan perbaikan yang akan diambil terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, terutama permasalahan terkait dengan kinerja perusahaan. Sebelum merencanakan tindakan perbaikan maka pekerja harus mencari akar masalah terjadinya permasalahan tersebut, akar masalah

merupakan faktor penyebab langsung terjadinya suatu permasalahan. Identifikasi selanjutnya setelah mendapatkan akar masalah adalah mencari akar penyebab, yang merupakan sumber utama penyebab terjadinya suatu permasalahan. Sehingga langkah perencanaan merupakan langkah menentukan rencana tindakan perbaikan terhadap akar penyebab yang telah teridentifikasi. Prinsip di dalam menentukan langkah perencanaan menggunakan model 5W dan 2H yaitu *What* atau apa akar penyebab yang teridentifikasi, *How* yaitu bagaimana tindakan perbaikan yang akan diambil, *Why* atau apa tujuan atau alasan memilih tindakan perbaikan yang akan diambil, *Who* atau siapa orang yang akan melakukan tindakan perbaikan yang telah direncanakan, *When* adalah kapan tindakan perbaikan itu akan dilakukan, dan *Where* atau dimana tindakan perbaikan akan dilakukan, serta *How Much* yaitu berapa biaya yang diperlukan guna melaksanakan tindakan perbaikan yang telah direncanakan.

Langkah kedua dalam siklus PDCA adalah langkah pelaksanaan (*Do*), yaitu langkah melaksanakan rencana tindakan perbaikan terhadap akar penyebab terjadinya permasalahan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan tindakan perbaikan dilakukan dengan mengacu pada model 5W dan 2H yang telah disusun, hal ini dilakukan supaya dapat mengetahui kendala - kendala dan lika liku proses pelaksanaan tindakan perbaikan. Dalam langkah pelaksanaan juga dapat dilakukan uji coba atau pemeriksaan dalam laboratorium untuk mengetahui perkembangan proses perbaikan yang dilakukan, serta diperlukannya umpan balik dari pelaksana perbaikan, pimpinan maupun dari pelanggan internal (*next process*). Semua yang dialami dalam proses penerapan tindakan perbaikan baik berupa data maupun situasi dan kondisi harus dicatat dan dilaporkan.

Langkah selanjutnya adalah pemeriksaan (*Check*), yaitu langkah memeriksa atau membandingkan antara kondisi semula atau kondisi sebelum perbaikan dengan kondisi saat ini

atau kondisi setelah dilakukan perbaikan. Kondisi yang dibandingkan adalah data kinerja atau data hasil kerja yang diperoleh, dengan menganalisis apakah sudah sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan atau belum. Lakukan proses validasi atas tindakan perbaikan yang telah dilakukan serta atas hasil yang diperoleh untuk memastikan bahwa tindakan perbaikan telah dilakukan dengan tepat serta hasil perbaikan telah sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Hasil proses validasi yang diperoleh baik berupa data proses perbaikan maupun data kinerja yang sesuai dengan sasaran maupun belum sesuai sasaran perlu dilaporkan untuk dilakukan proses langkah selanjutnya.

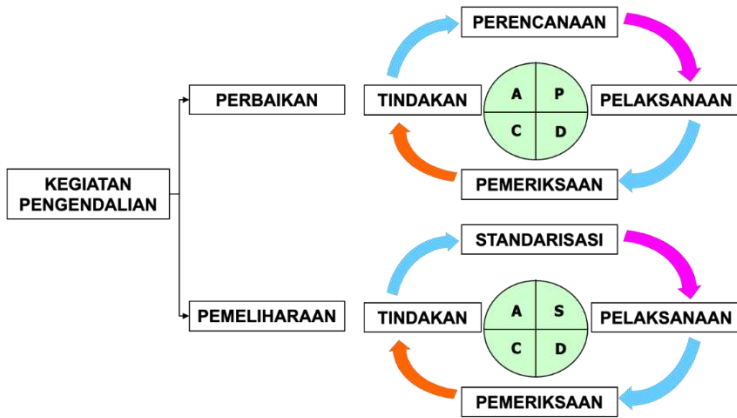
Langkah terakhir dalam siklus PDCA adalah langkah tindak lanjut atau *Action*. Langkah ini adalah langkah pengambilan tindakan perbaikan selanjutnya atau koreksi atas tindakan perbaikan sebelumnya yang sudah dilakukan. Saat dilakukan proses validasi pada langkah pemeriksaan ternyata hasil kerja yang didapatkan tidak sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka pekerja wajib melakukan analisis lebih lanjut terhadap kondisi ini. Analisis dilakukan terhadap proses penerapan tindakan perbaikan yang telah ditetapkan, perhatikan kendala - kendala yang dialami dalam proses penerapan serta penyimpangan - penyimpangan yang terjadi. Atas dasar temuan kendala - kendala dan penyimpangan yang terjadi maka dibuatkan tindakan perbaikan lebih lanjut, dapat dibuatkan dalam bentuk *PICA (Problem Identification and Corrective Action)*. Jika dalam proses validasi langkah pemeriksaan ternyata hasil kerja atau kinerja sudah sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai maka lakukan penetapan standar dan penyiapan rencana selanjutnya. Pembuatan standar dilakukan dengan tujuan supaya pekerja yang sudah lama bekerja pada perusahaan akan selalu ingat terhadap tindakan perbaikan yang harus dilakukan, serta para pekerja yang baru bergabung menjadi mengetahui bagaimana melakukan pekerjaan supaya mendapatkan hasil sesuai yang telah ditetapkan. Jika tidak adanya standar maka pekerja yang

sudah lama kemungkinan akan lupa dan pekerja yang baru tidak mengetahui sehingga permasalahan yang sama kemungkinan besar akan terjadi kembali. Termasuk dalam langkah ini adalah menetapkan rencana perbaikan berikutnya atas permasalahan lain yang dihadapi oleh perusahaan, proses dalam siklus PDCA tidak berhenti ketika sudah sampai langkah *Action*, tetapi kembali pada langkah *Plan* atau perencanaan, sehingga konsep PDCA sering dinamakan konsep perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

PDCA merupakan suatu metodologi tingkat tinggi untuk meningkatkan kesadaran individu dan organisasi tentang apa yang diketahui dan apa yang tidak diketahui untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi saat ini dan untuk mencegah terulangnya kembali di masa depan. Pada saat yang sama, PDCA bertujuan untuk meningkatkan kinerja sistem jangka panjang, tidak hanya menangani masalah internal tetapi kadang menyangkut masalah eksternal, sehingga untuk menggunakan siklus PDCA secara efektif membutuhkan tingkat disiplin tertentu bagi para pekerja.

D. Perbedaan Siklus PDCA dengan Siklus SDCA

Perkembangan konsep *Deming Cycle* yang merupakan kegiatan dalam pengendalian kualitas tidak hanya dilakukan pada kegiatan perbaikan atas permasalahan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, akan tetapi dapat digunakan dalam kegiatan pemeliharaan atas standar kualitas yang sudah ada. Standar kualitas yang ada merupakan hasil akhir dari proses siklus PDCA yaitu pada langkah terakhir atau langkah *Action*. Supaya standar kualitas yang telah dihasilkan dapat tetap dilakukan dan terpelihara dengan baik maka dilakukan langkah pemeliharaan kualitas. Langkah pemeliharaan kualitas dalam manajemen mutu dikenal dengan nama siklus SDCA yang terdiri dari langkah *Standardization* (Standarisasi), *Do* (Pelaksanaan), *Check* (Pemeriksaan), *Action* (Perbaikan). Perbedaan siklus PDCA dan siklus SDCA ditunjukkan pada gambar di bawah:



Gambar 3. Perbandingan Siklus PDCA dan Siklus SDCA

Berdasarkan gambar di atas bahwa perbedaan prinsip antara siklus PDCA dengan siklus SDCA, yang pertama adalah pada tujuan yang ingin dicapai. Siklus PDCA merupakan kegiatan pengendalian kualitas baik terhadap barang maupun jasa yang mempunyai tujuan untuk melakukan perbaikan atas permasalahan yang dihadapi organisasi, sehingga langkah pertama yang dilakukan adalah merencanakan tindakan perbaikan yang akan diambil, sedangkan dalam siklus SDCA mempunyai tujuan untuk melakukan pemeliharaan atas standar kualitas yang telah dihasilkan oleh siklus PDCA, sehingga langkah pertama yang diambil adalah menetapkan standarisasi yang akan dipelihara supaya kualitas barang ataupun jasa tetap terpelihara sesuai tujuan organisasi. Perbedaan kedua antara kedua siklus ini adalah terkait dengan waktu atau kapan siklus ini dilakukan. Siklus PDCA mulai dilakukan saat organisasi menemukan suatu permasalahan sampai didapatkan standarisasi dari hasil perbaikan yang telah dilakukan, sedangkan siklus SDCA dilakukan setelah adanya standarisasi yang dihasilkan pada siklus PDCA. Proses ini merupakan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dimulai dengan perbaikan atas permasalahan yang dihadapi kemudian memelihara standar

yang telah dihasilkan merupakan langkah - langkah untuk mencapai kemajuan organisasi di masa depan.

E. Penerapan Siklus PDCA pada Kegiatan Perbaikan Mutu

Beberapa penerapan konsep siklus PDCA pada kegiatan peningkatan mutu kerja di berbagai perusahaan telah lama dilakukan. Perusahaan - perusahaan yang berada di Indonesia di dalam menerapkan konsep siklus PDCA secara garis besar memiliki tujuan yang sama yaitu dilakukannya secara konsisten proses perbaikan berkelanjutan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan guna memberikan kepuasan kepada pelanggan. Perbaikan berkelanjutan yang secara konsisten dilakukan akan dapat meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah yang dihadapi di tempat kerja oleh karyawan serta akan menjadi sebuah budaya organisasi yang perlu untuk dipertahankan.

Dalam penerapan konsep siklus PDCA di perusahaan ada sedikit perbedaan, terutama perbedaan pada pendekatan yang digunakan walaupun mempunyai tujuan yang sama terhadap apa yang ingin dicapai. Perusahaan - perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia seperti Perusahaan yang tergabung dalam Astra Group dalam penerapan konsep siklus PDCA menggunakan pendekatan konsep TQM (*Total Quality Management*). TQM merupakan model manajemen dari seluruh kesatuan organisasi yang menekankan pada seluruh aspek produk baik barang maupun jasa sangat penting untuk pelanggan (Assauri, 2016). Dalam TQM terdapat *software* yang sudah familiar di berbagai industri yaitu QCC (*Quality Control Circle*), merupakan kelompok kecil dari tempat kerja atau bidang yang sama dengan sukarela melakukan aktivitas pengendalian mutu di tempat kerjanya. Beberapa ciri - ciri dari QCC (*Quality Control Circle*) adalah aktivitas yang dijalankan merupakan aktivitas yang berkesinambungan, diperlukannya partisipasi dari seluruh anggota yang ada, pengembangan kemampuan anggota tim secara bersama dan menggunakan metode *quality control* 8 langkah dan 7 alat bantu (*eight steps and*

seven tools). Metode 8 langkah adalah metode dalam penyelesaian suatu masalah yang terdiri dari 8 langkah perbaikan, merupakan pengembangan dari siklus PDCA. Dalam siklus *Plan* pada PDCA terdiri dari beberapa langkah pada konsep QCC yaitu Langkah pertama menentukan tema dan analisis situasi, langkah kedua yaitu menetapkan target, langkah ketiga yaitu analisis faktor penyebab dan menentukan penyebab utama serta langkah keempat yaitu mencari ide - ide dan rencana perbaikan. Siklus *Do* terdiri dari langkah kelima yaitu implementasi rencana perbaikan, sedangkan siklus *Check* terdiri dari langkah keenam yaitu evaluasi hasil. Siklus terakhir yaitu *Action* terdiri dari langkah ketujuh yaitu standarisasi dan rencana pencegahan serta langkah kedelapan yaitu penetapan perbaikan berikutnya. Untuk setiap langkah dalam metode 8 langkah menggunakan *tools* atau alat bantu yang telah disesuaikan dengan langkah kerja dan hasil yang ingin dicapai.

Hubungan antara siklus PDCA, 8 langkah perbaikan dan 7 alat bantu yang digunakan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hubungan Siklus PDCA, 8 Langkah dan 7 Alat Bantu

No	Siklus PDCA	8 Langkah	7 Alat Bantu
1.	<i>Plan</i>	a. Menentukan Tema dan Analisis Situasi	Stratifikasi, <i>Check Sheet</i> , Diagram Pareto, Histogram, <i>Fishbone Diagram</i> , <i>Scatter Diagram</i> dan <i>Control Chart</i> .
		b. Menetapkan Target	
		c. Analisis Faktor Penyebab dan Menentukan Sumber Penyebab	
		d. Mencari Ide - ide dan Rencana Perbaikan	
2.	<i>Do</i>	e. Implementasi Rencana Perbaikan	
3.	<i>Check</i>	f. Evaluasi Hasil	
4.	<i>Action</i>	g. Standarisasi dan Rencana Pencegahan	

No	Siklus PDCA	8 Langkah	7 Alat Bantu
		h. Penetapan Perbaikan Berikutnya.	

Perusahaan - perusahaan dari Amerika Serikat dan Korea seperti General Electirc, Samsung, LG Electronic dalam menerapkan siklus PDCA menggunakan model pendekatan Six Sigma. Model Six Sigma merupakan model pendekatan penyelesaian masalah yang berbasis statistik (Oakland, 2014). Dalam model pendekatan Six Sigma, terdiri dari 5 langkah yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Model Six Sigma menyediakan strategi terobosan dan metode disiplin menggunakan pengumpulan data yang ketat dan analisis berbasis statistik untuk mengidentifikasi sumber kesalahan dan cara menghilangkannya (Armstrong, 2006). Hubungan antara siklus PDCA dengan konsep Six Sigma mirip seperti hubungan antara siklus PDCA dengan konsep QCC, yaitu siklus *Plan* pada PDCA terdiri dari langkah *Define* pada Six Sigma yaitu langkah menentukan ruang lingkup dan tujuan dari proyek perbaikan dalam hal persyaratan - persyaratan yang harus dipenuhi untuk pelanggan. Menentukan ruang lingkup perbaikan merupakan langkah dalam mengidentifikasi standar yang dipersyaratkan guna memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Siklus *Do* terdiri dari langkah *Measure*, yaitu langkah melakukan pengukuran terhadap kinerja saat ini. Hasil kerja atau kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan saat ini perlu dipetakan, supaya dengan mudah untuk melakukan penilaian atau analisis lebih lanjut terhadap hasil kerja yang didapatkan. Langkah *Analyze* pada konsep Six Sigma yang merupakan siklus *Check* pada PDCA, merupakan langkah menganalisis kesenjangan atau *gap* antara kinerja yang dicapai saat ini dengan kinerja yang diinginkan, memprioritaskan masalah yang terjadi, serta mengidentifikasi akar penyebab dari masalah. Langkah ini juga dapat dilakukan dengan membandingkan keluaran proses, produk atau layanan

terhadap standar kinerja pembandingan yang telah ditetapkan. Langkah keempat dalam Six Sigma adalah *Improve*, yaitu langkah untuk menghasilkan solusi perbaikan guna memperbaiki masalah dan mencegahnya agar tidak berulang kembali sehingga tujuan pencapaian kinerja dapat diraih. Langkah terakhir dalam konsep Six Sigma adalah *Control*, yaitu langkah implementasi rencana perbaikan yang telah dibuat. Penerapan rencana perbaikan dapat dijadikan sebagai standar operasi (*Standard Operating Procedure*) yang dapat didokumentasikan serta dijadikan sebagai standar kinerja di perusahaan. Langkah *Improve* dan langkah *Control* dalam konsep Six Sigma merupakan langkah *Action* pada siklus PDCA.

Pelaksanaan kegiatan perbaikan mutu di perusahaan baik menggunakan konsep QCC (*Quality Control Circle*) dengan metode 8 langkah dan 7 alat bantu maupun menggunakan konsep Six Sigma dengan metode DMAIC merupakan proses dari konsep siklus PDCA atau siklus Deming.

DAFTAR PUSTAKA

- Aized, T. (2012). *Total Quality Management & Six Sigma*. InTech.
<https://doi.org/10.5772/2559>
- Armstrong. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Assauri, S. (2016). *Manajemen Operasi Produksi: Pencapaian Sasaran Organisasi Berkelanjutan* (Edisi 3). PT. RajaGrafindo Persada.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (11th Editi). Pearson Education, Inc.
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of Quality Control & Improvement* (Fourth Ed). Wiley.
- Oakland, J. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (Fourth Ed). Routlegde.
- Sobex, D. K., & Smalley, A. (2008). *Understanding A3 Thinking*. Taylor & Francis Group.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. ANDI.

TENTANG PENULIS



Dr. Supardi, ST., MM adalah Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Sebelum berkarir sebagai dosen, berkarya sebagai karyawan di Perusahaan Kontraktor Pertambangan Batubara yaitu di PT. Pamapersada Nusantara (2000-2011) dan PT. Riung Mitra Lestari (2011-2017) pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Training Center*). Latar belakang Pendidikan formalnya setelah lulus dari SMA Negeri 1 Pemalang melanjutkan studi pada Program D3 Teknik Mesin Politeknik Universitas Diponegoro Semarang (1996-1999), di sela - sela berkair sebagai karyawan melanjutkan studi ke jenjang S1 Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (2008-2011), kemudian ke jenjang Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Mercubuana Jakarta (2012-2014). Setelah berkarir menjadi dosen melanjutkan studi Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi MSDM di Universitas Merdeka Malang (2018-2021). Saat ini fokus mengajar pada mata kuliah MSDM, Riset Kontemporer SDM, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Operasi dan Riset Operasional serta sebagai Trainer bidang Manajemen Mutu, Operasional dan Keselamatan Pertambangan. Bidang penelitian dan pengabdian yang dilakukan adalah MSDM, Keselamatan & Kesehatan Kerja serta Manajemen Operasi.

BAB 12

MANAJEMEN PERSONALIA

Rahman Soesilo, S.Kom, M.T.

A. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan bagian yang mengurus sumber daya manusia departemen terpenting dari suatu organisasi atau perusahaan. Tugas yang biasa dilakukan oleh personalia melkukan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia biasanya yang paling mendapat perhatian. Realitanya, membuat keputusan perekrutan secara efektif dan efisien tidaklah mudah namun dengan perencanaan perekrutan yang baik dan efisien akan mempermudah mendapatkan karyawan. Salah satu tugas manajemen personalia adalah merekrut karyawan dan mengembangkan potensinya sedemikian rupa sehingga memiliki nilai-nilai yang menunjang kinerja perusahaan dan dapat mengembangkan talentanya. Manajemen personalia sebagai bagian penting dari perusahaan, manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting lainnya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Seorang manajer harus bisa memilih orang-orang yang memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk bekerja di dalam organisasi perusahaan. Jadi departemen ini sangat penting karena berhubungan dengan karyawan dan hubungan mereka di perusahaan.

Dalam implementasi manajemen personalia bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia juga mengurus

semua aspek remunerasi, personalia, perencanaan dan kesejahteraan. Proses ini dapat dimulai dengan merekrut dan mengelola untuk menghasilkan karyawan yang berketerampilan tinggi. Mengelola karyawan juga bukan berarti selalu memperhatikan keterampilan karyawan. Namun juga bagaimana meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya menciptakan karyawan yang tetap loyal terhadap perusahaan. Apabila hal tersebut dapat tercapai, maka operasional perusahaan dapat berjalan dengan sangat baik, mulai dari proses perekrutan, melalui pelatihan, hingga peningkatan kinerja karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Fungsi manajemen memiliki empat komponen yang mewakili parameter keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut: Fungsi perencanaan atau desain berarti bahwa manajemen sumber daya manusia menentukan program dan kegiatan yang akan dilakukan oleh karyawan. Hal ini nantinya membantu tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi pengorganisasian, setelah merencanakan dan menentukan aktivitas yang harus diikuti dan dilakukan oleh setiap karyawan, tindakan organisasi mengikuti. Fungsi ini merupakan cara untuk mewujudkan tujuan perusahaan melalui pengorganisasian tenaga kerja yang tepat. Organisasi SDM yang dihasilkan kemudian akan mengungkapkan hubungan vertikal dan horizontal antara karyawan dan departemen mereka. Fungsi kontrol, Langkah selanjutnya adalah memimpin atau mengarahkan karyawan perusahaan. Tugasnya adalah memastikan bahwa karyawan bekerja di meja mereka sendiri untuk mencapai efisiensi di perusahaan. Fungsi kontrol, Fungsi manajemen yang terakhir adalah pengawasan atau pengendalian, manajemen sumber daya manusia memantau kinerja karyawan baik dengan bantuan aplikasi penilaian kinerja maupun secara manual. Pimpinan juga melihat apakah aktivitas kerja di perusahaan sesuai dengan rencana awal atau tidak. Nantinya, manajemen bisa melakukan

perbaikan atau perubahan lainnya jika ada yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

B. Fungsi Manajemen Personalia

Tujuan personalia (personalia) tidak hanya mencerminkan kehendak atasan, manajemen puncak, tetapi harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi SDM dan pemangku kepentingan lainnya. Kegagalan dalam menyelesaikan tugas dapat mempengaruhi efisiensi, produktivitas, keuntungan bahkan keberlangsungan organisasi atau bisnis itu sendiri. Dalam hal ini, tujuan manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi yang besar. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah, misalnya Tujuan sosial, yang berarti bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis atas integritas dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan efek negatif. Tujuan organisasi, tujuan formal yang ditetapkan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan operasional, yaitu mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang memenuhi kebutuhan organisasi. Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang ingin mencapai tujuannya dalam organisasi.

Tugas manajemen personalia adalah mengarahkan manajemen personalia atau personalia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tanggung jawabnya bahkan meluas untuk memastikan bahwa setiap orang di perusahaan dapat bekerja sama secara produktif untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Tugas manajemen sumber daya manusia adalah: Pemilihan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang direkrut berada pada posisi yang tepat. Merencanakan anggaran kerja, membuat deskripsi pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan analisis pekerjaan. Mendefinisikan dan menyediakan sumber daya manusia di perusahaan. Manajemen, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Ini juga termasuk pelatihan karyawan. Menangani

semua hal yang berkaitan dengan mutasi jabatan, pensiun, pemutusan hubungan kerja, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

C. Konsep Pengembangan Karyawan Melalui Manajemen Personalia

Sumber Daya Manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting dalam suatu kegiatan organisasi atau perusahaan. Alasan yang fundamental dikatakan demikian adalah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan di masa depan. Untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan sangat dibutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan Pengembangan diartikan sebagai suatu program yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia baik dalam teori maupun kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Ada tiga tahap pelatihan, yaitu: Identifikasi kebutuhan dan tujuan pelatihan ada begitu banyak untuk mengumpulkan informasi yang berpotensi berguna, cari tahu dan putuskan apakah pegawai kemampuan nya sudah bisa atau memang kurang pelatihan dalam organisasi, Merencanakan program pelatihan, jika pelatihan adalah solusi terbaik, itu saja seorang manajer atau supervisor harus memilih program yang tepat, Evaluasi program pelatihan dan tujuannya adalah untuk mencoba jika ada pelatihan efektif dalam mencapai tujuan yang tetap. Tujuan pengembangan adalah pengembangan yaitu: Penilaian kebutuhan, adalah bahwa anggaran menjadi dimaksudkan untuk membiayai operasi, Pembangunan adalah beban organisasi sangat baik, Pasokan anggaran memang dibenarkan, harus ada jaminan sebelum kegiatan ini hanya untuk pengembangan tenaga kerja tertentu diatur jika perlu Itu ada. Tetapkan tujuan, tujuan yang Manajemen inginkan, apa yang bisa dicapai mungkin bersifat teknis bisa juga terkait dengan perilaku mungkin keduanya. Definisi isi program dalam program Pengembangan harus jelas apa yang harus

diprioritaskan, salah satunya adalah mengajarkan keterampilan baru belum dimiliki oleh karyawan, Mengidentifikasi prinsip-prinsip pembelajaran, yaitu diharapkan sedang berlangsung proses belajar mengajar yang cepat karena mereka yang terlibat dalam pembangunan merasa prinsip belajar ini diterapkan sesuai, Implementasi program, implementasi Oleh karena itu, program ini sangat situasional dengan penekanan pada perhitungan kepentingan dan kebutuhan organisasi peserta, Evaluasi pelaksanaan program, akuisisi harus berhasil jika di peserta tampil mengubah proses, yaitu Meningkatkan kinerja internal melakukan tugas dan mengubah perilaku yang diterjemahkan menjadi sikap, disiplin dan etos kerja.

Jenis pelatihan SDM yang dapat dilakukan oleh manajemen, beberapa jenis pelatihan dan pengembangan pegawai berikut: Pelatihan keterampilan (pelatihan keterampilan SDM) Pelatihan Keterampilan atau Skills Training merupakan salah satu bentuk pendidikan yang sering diselenggarakan di setiap perusahaan. Pelatihan ulang Pelatihan ulang memberi pekerja keterampilan yang mereka butuhkan untuk menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk percaya diri bahwa mereka melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan Lintas Fungsional, pelatihan lintas fungsi atau pelatihan lintas fungsi adalah pendidikan di mana personel atau karyawan dilatih di bidang selain pekerjaan yang akan dilakukan. Tujuan dari latihan ini adalah untuk meningkatkan komunikasi dan sinergi antar kelompok fungsional. Pelatihan kelompok dilakukan dengan bekerja sama dalam kelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan bersama dalam kelompok kerja. Latihan tim biasanya dilakukan di luar bermain beberapa permainan, namun tidak jarang latihan tim juga dilakukan di kantor. Pelatihan Bahasa, pelatihan bahasa untuk SDM penting karena beberapa perusahaan lokal akan berhubungan dengan perusahaan asing di masa depan atau sudah. Dengan pelatihan bahasa, karyawan dapat meningkatkan komunikasi dalam bahasa asing dan

menawarkan nilai tambah bagi karyawan. Pelatihan Teknologi, beberapa perusahaan atau instansi pasti akan menerapkan teknologi tersebut. Misalnya pemasaran digital, pengembangan dan manajemen. Tujuan pelatihan teknologi adalah untuk meningkatkan produktivitas dan keterampilan karyawan. Pelatihan kreatif, yaitu. pelatihan kreatif, adalah pelatihan pribadi yang menawarkan kemungkinan untuk mengekspresikan ide-ide sebebas mungkin berdasarkan nilai-nilai rasional. Ide-ide ini nantinya dapat dikembangkan lebih lanjut untuk membangun perusahaan yang lebih baik. Ini adalah berbagai jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat Anda lakukan. Pelatihan reguler dan pendidikan lanjutan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia untuk pegawai semakin berkualitas. Dengan kualitas people management dan leadership yang lebih baik, bisnis perusahaan dapat maju dan berkembang.

D. Tinjauan Pustaka

(Susanto & Sawitri, 2023) Pengembangan karyawan harus dilakukan secara rutin oleh departemen sumber daya manusia untuk menciptakan karyawan yang professional. (Candra Susanto & Henokh Parmenas, 2021) Dalam fungsinya manajemen sumber daya manusia dapat membuat program rencana suksesi pengembangan pegawai agar terciptanya karyawan yang berkompetensi. (Susanto et al., 2023) Untuk tugas seorang pimpinan di departemen sumber daya manusia bisa mendapatkan pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja dan memiliki pengalaman untuk mendukung kinerjanya. (Parmenas et al., 2021) Dalam penerapan manajemen talenta harus dipersiapkan sembilan box untuk menciptakan talent pool. (Nuraeni et al., 2022) Kompetensi didukung oleh pelatihan pelatihan yang karyawan ikuti, dengan karyawan berkomptensi berarti memperkecil peluang untuk terjadinya penurunan kinerja. (Setyawati et al., 2022) Kinerja bisa tercipta bilamana seorang pegawai loyal terhadap perusahaan. (Sakban et al., 2019) Pengelolaan karyawan adalah

bagian dari departemen manajemen personalia, manajemen memiliki sistem dalam pengelolaan karyawan yang bisa memonitor kinerja karyawan. (Rahman, 2020) Perekrutan tenaga kerja melalui manajemen personalia, mulai dari proses wawancara sampai proses penerimaan dan pengembangan karyawan. (Utami et al., 2020) Dalam Pengimplementasiannya seorang manajer personalia bertanggung jawab untuk semua administrasi karyawan dan pemberian remunerasinya. (Solihin et al., 2020) Promosi jabatan pegawai didasarkan penilaian dari manajemen personalia secara objektif dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Candra Susanto, P., & Henokh Parmenas, N. (2021). Model Development of Succession Planning in Subsidiary Companies Engaged in the Insurance Industry. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(1), 43–57. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v1i1.16>
- Nuraeni, Nuruly, S., Harun, S. H., & Susanto, P. C. (2022). ORGANIZATION DEVELOPMENT PROJECTION : ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE , TEAMWORK , COMPETENCE EMPLOYEE. *Journal of Economics, Management, Entrepreneur, and Business*, 2(2), 139–145.
- Parmenas, N. H., Susanto, P. C., & Perwitasari, E. P. (2021). Model Evaluasi Penerapan Talent Management Pada Perusahaan Armada Trucking. *Jurnal Transportasi, Logistik, Dan Aviasi*, 1(1), 74–81. <https://doi.org/10.52909/jtla.v1i1.40>
- Rahman, Y. A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah; Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 1–23.
- Sakban, Nurmal, I., & Ridwan, B. R. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Journal of Administration and Educational Management*, 8(5), 55.
- Setyawati, A., Pahala, Y., & Susanto, P. C. (2022). LOADING AND UNLOADING LABOR PERFORMANCE AS A MEDIATION OF VARIABLES OF WORK MOTIVATION , WORK COMPETENCE AND WORK BEHAVIOR THAT IMPACTS WELL- BEING LOADING AND UNLOADING LABOR. 2(2), 146–161.
- Solihin, I., Fajrussalam, H., Syah, M., & Erihadiana, M. (2020). Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Optimalisasi Manajemen Personalia. *TA'DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.30659/jpai.3.2.1-12>
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Suryawan, R. F. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment: Analysis Psikotest , Assessment , Behavioral Event Interview and

Experience (Study Literature). *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 1-8.

Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2023). Coaching , Mentoring , Leadership Transformation and Employee Engagement : A Review of the Literature. *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, 4(2), 297-308.

Utami, R., Ahmad Syarwani, & Eddy Syaiful. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 3(1), 226-236.

TENTANG PENULIS



Rahman Soesilo, Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja dan dunia pendidikan, mengawali karirnya pada tahun 1993 dan saat menjadi seorang plant manager sebuah perusahaan kemasan plastik terbesar di Indonesia. Memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Sarjana Teknik Informatika Universitas Budi Luhur Jakarta dan Magister Teknik Industri ITATS Surabaya serta saat ini sedang melanjutkan pendidikan Doktor manajemen di Universitas Dr Soetomo Surabaya. Penulis juga menjadi dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah A.R Fahrudin prodi Teknik Industri, memiliki skill dibidang Manajemen, Operasional produksi serta Supply Chain Management. Aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, aktif dalam penelitian, menulis artikel ilmiah, jurnal reviewer dan pembicara di perguruan tinggi dalam program praktisi mengajar.

BAB 13

METODE PENGEMBANGAN KARYAWAN

¹Dr. Nuraeni, SE., MM., CPHRM

²Primadi Candra Susanto, SE., MM.Tr., CHRP

A. Implementasi Pengembangan Karyawan

(Hartomo & Luturlean, 2020) Karyawan dapat berkembang bila rutin diberikan pelatihan sesuai kebutuhan dan keterampilan yang dibutuhkan, (Gultom et al., 2022) Dengan karyawan memiliki kompetensi lebih mudah menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan, (Wau & Purwanto, 2021), Pengembangan karir dapat dilakukan dengan proses pemberian pelatihan dasar untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas kerjanya (Bestri et al., 2022), Pengelolaan sumber daya manusia harus bejalan efektif salah satunya pengembangan diri karyawan untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan (Harahap et al., 2021) Pengembangan organisasi bisa berjalan lancar bilaman karyawan di dalam organisasi memiliki kemampuan kepemimpinan dan soft skill yang memadai, (Parmenas et al., 2021), Manajemen talenta berfokus pada karaywan yang berprestasi untuk dipersiapkan menjadi seorang leader (Faustino & Sulistya, 2022) Dengan adanya program pengembangan karyawan perusahaan akan merasakan peningkatan kinerja yang sangat signifikan (Nurasiah & Zulkhairi, 2022) Pengembangan karyawan didasari oleh kebutuhan internal perusahaan yang melihat karyawan harus memiliki keunggulan, (Nursam, 2017) Kinerja akan meningkat

bilamana kompetensi karyawan sudah sesuai dengan bidang kerjanya dan mudah untuk mengembangkan organisasinya menjadi organisasi agile (Rahman, 2020) Pengelolaan karyawan harus memiliki metode yang tepat seperti pemberian motivasi dan pelatihan yang rutin agar performanya sesuai harapan dari manajemen.

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan. Dua aspek potensi manusia yaitu, kuantitas dan kualitas.

Suatu perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja bila adanya kerja sama dan hubungan baik antara pimpinan dan karyawannya. Karena dengan meningkatkan produktivitas karyawan otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Produktivitas disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan, hasil produktivitas yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang. Perusahaan memiliki tujuan dan sasaran perusahaan untuk dapat memperoleh laba maksimal yang ingin dicapainya. Sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan.

Pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan secara bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan (*training*) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta merubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan (*development*) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Program pengembangan harus dituangkan sasaran prosedur, anggaran peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan berprinsip pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan karyawan sutau perusahaan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Tujuan dari kegiatan-kegiatan didalam suatu badan usaha selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor dan unsur penggerak utama untuk melaksanakan kegiatan ini tidak lepas dari karyawan. Sebagaimana telah diketahui bahwa pada setiap karyawan terdapat perbedaan pengetahuan, pendidikan, sifat, kemampuan dan keterampilan bekerja, dan selalu terdapat perubahan-perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar lingkungan perusahaan yakni perubahan atau perkembangan ilmu dan teknologi.

Untuk dapat mengimbangi perkembangan-perkembangan itu pihak perusahaan. dituntut untuk meningkatkan mutu karyawannya, dengan kata lain perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia dengan keahlian-keahlian baru melalui program perkembangan karyawan yang teratur, dan terencana sehingga tercipta suatu dinamisasi dalam organisasi. Karena setiap karyawan yang

telah dikembangkan akan mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau belajar giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk mencapai suatu hasil kerja yang optimal, perusahaan juga harus memberikan fasilitas-fasilitas kerja yang memadai yang dapat menunjang kinerja para karyawan dan perusahaan juga harus melakukan penilaian prestasi kerja kepada karyawannya. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang / jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia hakikatnya menyangkut hal-hal berikut: (a) Produktivitas Kerja (b) Efisiensi (c) Karir (d) Kepemimpinan (e) Balas Jasa. Faktor-faktor pengembangan karyawan adalah sebagai berikut: (a) Perbedaan individu karyawan (b) Hubungan dengan jabatan analisis (c) Motivasi (d) Partisipasi aktif (e) Seleksi peserta penataran (f) Metode latihan dan pengembangan.

B. Macam-Macam Jenis Pengembangan Karyawan

Proses pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan dari perusahaan agar dapat meningkatkan persaingan dari perusahaan itu sendiri dan meningkatkan brand dari perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia dengan berdaya guna akan mampu mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, tujuan organisasi mencakup pada tujuan masyarakat (*societal objective*), tujuan organisasi (*organization objective*), tujuan fungsi (*functional objective*), dan tujuan personal (*personal objective*). Suatu departemen sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan, mempergunakan, dan memelihara sumber daya manusia supaya fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang.

Semua perusahaan tentunya ingin terlihat hebat, baik secara internal maupun eksternal. Sementara itu, agar bisa mewujudkannya perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membangunnya sesuai dengan keinginan. Namun, persaingan bisnis saat ini sudah semakin ketat, sehingga perusahaan harus bisa berkompetisi dengan perusahaan lain untuk bisa bertahan dan terus berkembang. Oleh sebab itulah, Sumber Daya Manusia di dalamnya harus mampu bekerja secara produktif, inovatif dan kreatif supaya bisa menciptakan roda terbaik untuk memajukan perusahaan. Langkah paling tepat agar bisa membentuk SDM perusahaan adalah bisa dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan. Nah, agar memiliki gambaran berikut ini adalah jenis pelatihan dan pengembangan SDM untuk perusahaan.

Jenis-Jenis Pelatihan SDM, berikut adalah jenis-jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang bisa Anda lakukan:

1. *Skill Training* (Pelatihan Keahlian SDM)

Pelatihan keahlian atau skill training merupakan jenis pelatihan yang sering dilakukan pada setiap perusahaan. Program skill training relatif sederhana seperti menilai kebutuhan atau kekurangan dan kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang teliti.

2. *Retraining* (Pelatihan Ulang SDM)

Pelatihan ulang atau retraining yaitu memberikan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Melalui hal ini, karyawan dapat lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. *Cross Functional Training*

Cross functional training atau pelatihan lintas fungsional adalah pelatihan yang melibatkan SDM atau karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.

4. *Team Training* (Pelatihan Tim)

Pelatihan tim dilakukan dengan bekerja sama yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama dalam sebuah tim kerja. Pelatihan tim biasanya dilakukan di luar ruangan dengan menerapkan beberapa permainan namun tidak jarang pelatihan tim juga dilakukan di dalam kantor.

5. *Language Training* (Pelatihan Bahasa)

Pelatihan Bahasa bagi SDM menjadi penting karena di masa depan atau bahkan saat ini beberapa perusahaan lokal sudah terhubung dengan perusahaan asing. Dengan adanya pelatihan bahasa maka karyawan dapat meningkatkan komunikasi bahasa asing dan dapat memberikan *value* tambahan pada karyawan.

6. *Technology Training* (Pelatihan Teknologi)

Beberapa perusahaan atau fungsi pasti menerapkan teknologi. Misalnya saja *digital marketing, developer*, dan juga administrasi. Pelatihan teknologi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan keahlian karyawan. Latihan ini bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dan juga sinergitas antara fungsional satu dengan lainnya.

C. Strategi Pengembangan Karyawan

Strategi dari pengembangan sumber daya manusia yaitu:

1. Memberikan Apresiasi Kepada Karyawan

Apresiasi adalah hal yang perlu diberikan perusahaan kepada karyawan atas pencapaian yang telah dilakukannya. Apresiasi dapat diwujudkan dengan berbagai macam seperti bonus tunjangan, hadiah berupa barang fisik maupun lainnya maka apresiasi diperlukan untuk meningkatkan motivasi. Dengan apresiasi maka diharapkan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih rajin dan baik. Salah satu wujud bekerja yang lebih baik seperti memberikan presentasi kepada klien dengan cara yang lebih detail sehingga klien pun mau bekerja sama dengan perusahaan.

2. Menyelenggarakan Program Pelatihan

Strategi kedua dari sumber pengembangan SDM adalah menyelenggarakan program pelatihan. Program ini biasanya diselenggarakan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Berbagai contoh program pelatihan seperti *creative writing*, *design system*, *creativity training* hingga *team training*. Pelatihan ini menjadi penting agar mampu meningkatkan keterampilan dan kreativitas karyawan. Selain itu, *team training* juga diperlukan untuk membangun perpaduan yang kuat antar karyawan.

3. Memberikan Kesempatan untuk Brainstorming Ide

Sebagai sebuah perusahaan bisnis, semestinya perusahaan memfasilitasi karyawan untuk mengajukan ide. Dengan memberikan kesempatan karyawan untuk *brainstorming* ide artinya perusahaan mau mendengar apa yang menjadi gagasan karyawan. Perusahaan pun dapat memilih mana gagasan yang perlu dilanjutkan dan ide yang perlu diabaikan. Jika gagasan terlihat menarik, perusahaan akan melanjutkannya menjadi sebuah produk dan ini bisa jadi berdampak positif pada perusahaan.

D. Kesimpulan

Berbagai macam perusahaan, baik skala kecil maupun besar, pastinya ingin memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan terbaik. Pihak perusahaan menganggap bahwa SDM yang baik dan berkualitas mampu membawa perusahaan menuju kesuksesan, karena itulah ada yang dinamakan proses **pengembangan SDM**. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses yang ada dalam manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Pentingnya program pengembangan bagi karyawan menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan,

pengetahuan, dan pengalaman karyawannya di perusahaan. Persoalan yang timbul dalam pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan seringkali belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tugas, dan individu sehingga tidak mendukung prestasi kerja dan karir karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja, perusahaan harus mampu menonjolkan usaha untuk mengembangkan kemampuan tenaga kerjanya karena tujuan dari pengembangan adalah untuk memperbaiki produktivitas tenaga kerja dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengembangan adalah salah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan, workshop bagi karyawan dapat meningkatkan pengetahuan lebih lagi di luar perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bestri, R., Aniska, R., Ikon, M., Nellitawati, N., & Marsidin, S. (2022). Manajemen Personalia Organisasi Mengelola Manusia Sebagai Aset Organisasi Pendidikan. a *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12862-12868. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4454>
- Faustino, A. A., & Sulistya. (2022). Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cardig Air Jakarta. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 20(4), 321-330. <http://repository.univ-tridinant.ac.id/id/eprint/1041>
- Gultom, S., Sihombing, S., Chairuddin, I., Sirait, D. P., Pahala, Y., Setyawati, A., & Susanto, P. C. (2022). Kompetensi TKBM Dalam Mewujudkan Pelayanan Bongkar Muat yang Lebih Efisien dan Efektif di Pelabuhan Cirebon. *ABDI MOESTOPO: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 5(1), 127-132. <https://doi.org/10.32509/abdimoestopo.v5i1.1825>
- Harahap, S. W., Br. Ginting, R. R., Rasyidin, M., & Sahputra, D. (2021). Komunikator dan Komunikan dalam Pengembangan Organisasi. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 3(1), 106-114. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v3i1.629>
- Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi (JIMEA)*, 4(1), 200-207. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/264>
- Nurasiah, N., & Zulkhairi, Z. (2022). STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT) MTsN 2 KOTA LHOKSEUMAWE. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 11(3), 1-15.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167-175.

<https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>

- Parmenas, N. H., Susanto, P. C., & Perwitasari, E. P. (2021). Model Evaluasi Penerapan Talent Management Pada Perusahaan Armada Trucking. *Jurnal Transportasi, Logistik, Dan Aviasi*, 1(1), 74-81. <https://doi.org/10.52909/jtla.v1i1.40>
- Rahman, Y. A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah; Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 1-23.
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 262-271. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>

TENTANG PENULIS

Nuraeni



Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 Universitas Muhammadiyah Jakarta, S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia. Saat ini penulis aktif melakukan kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.

Primadi Candra Susanto



Primadi Candra Susanto, Lulusan dari Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi (STMT) Trisakti mulai dari Diploma III, Strata I hingga Strata II linier di Manajemen Transportasi Laut dan sekarang sedang melanjutkan Strata III di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Program Doktor Ilmu Manajemen. Pernah ikut dalam beberapa sertifikasi dan training antara lain Certified Human Resource Professional di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, Certified Professional Coach di Coaching Indonesia Academy dan Certified Professional Human Capital Management di Bizani Human Capital Consulting, Leader as Coach di Loop Institute of Coaching, Advance Human Capital Accomplished Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. Berprofesi sebagai Dosen Tetap Prodi Vokasi di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti dan menjadi Human Capital Supervisor di Badan Usaha Milik Negara China bidang Konstruksi yang membuka kantor perwakilan di Indonesia. Memiliki pengalaman menjadi Coach di program Career Coaching Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, mengampu mata kuliah MSDM di Sekolah Tinggi Penerbangan

Aviasi, tim teaching mata kuliah Industrial Relation di Kalbis Institute dan aktif menjalankan Amanat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dibeberapa kesempatan sering mengisi menjadi pembicara nasional, training pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Diklat Profesi, Reviewer artikel nasional/internasional dan editor jurnal nasional. Penulis memiliki motto Learning Agility, karena belajar bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja, learning agility ini berkaitan dengan kelincahan dan ketangkasan seseorang dalam belajar dari pengalaman.

BAB 14

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Rahmat Prayoga, SE, MM, AAJI, CACP
STIE Swadaya Jakarta

A. Pengambil Keputusan dan Keputusan yang Diambil

Pada hakekatnya, manusia adalah makhluk pengambil keputusan. Setiap saat, beragam jenis keputusan dapat diambil, mulai dari tetap tidur atau bangun tidur, makan nasi atau makan bubur, hingga pengambilan keputusan yang lebih rumit seperti keputusan untuk menikah, memulai usaha atau membangun rumah. Manusia mengambil keputusan dengan menggunakan akal, pikiran, perasaan, emosi dan juga instink atau refleks. Dalam bagian pembahasan bab ini, kita akan berdiskusi mengenai pengambilan keputusan oleh manusia dalam ruang lingkup organisasi, secara lebih spesifik organisasi bisnis atau perusahaan.

Mengapa kita memulai pembahasan dengan pengambilan keputusan oleh manusia? Jawabnya adalah karena dengan adanya perkembangan teknologi saat ini, manusia dapat mendelegasikan pengambilan keputusan kepada makhluk lain, bahkan kepada mesin atau teknologi komputasi atau teknologi informasi. Sebetulnya, pendelegasian pengambilan keputusan kepada binatang sudah dilakukan sejak lama, misalnya kepolisian melatih anjing untuk mengendus barang-barang bawaan penumpang di bandar udara. Tujuannya untuk mengidentifikasi apakah terdapat barang terlarang atau barang berbahaya di dalam bagasi

penumpang, tanpa harus terlebih dahulu membuka bagasi tersebut. Mungkin pernyataan ini dapat didebat atau disanggah karena manusia hanya memanfaatkan anjing yang memiliki daya penciuman kuat, melebihi daya penciuman manusia, untuk mendeteksi adanya barang terlarang atau tidak dan melapor kepada penyuruhnya melalui isyarat gonggongan tertentu.

Nah, menarik bukan? Bagaimana dengan komputer? Manusia dapat menciptakan bahasa pemrograman yang memungkinkan sistem aplikasi komputer untuk mengambil keputusan secara independen tanpa intervensi oleh manusia. Contohnya dalam sistem skoring kredit, manusia menciptakan sistem aplikasi yang memberikan tugas kepadanya untuk mengambil keputusan apakah suatu permohonan kredit dari calon nasabah bank akan disetujui atau ditolak. Sebelum melaksanakan tugasnya, komputer diajari mengenai data kredit seperti apa yang akan diterima sebagai masukan untuk diproses, kemudian, dengan menggunakan kriteria-kriteria dan parameter-parameter tertentu yang sudah ditetapkan, komputer akan mengambil keputusan untuk menerima atau menolak permohonan kredit. Pada tahapan selanjutnya, komputer dapat diajari atau bahkan dipaksa untuk belajar dari pengalaman pengambilan keputusan yang sudah pernah dilakukannya. Dengan demikian, komputer dapat belajar untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama. Misalnya, pada tahapan sebelumnya komputer sudah 10 kali memproses permohonan kredit, kemudian diketahui bahwa dari 10 kali pengambilan keputusan terdahulu, terdapat 1 kredit yang disetujui ternyata menjadi kredit bermasalah. Artinya, dari 10 kali pengambilan keputusan misalnya semua disetujui, ternyata terdapat 1 keputusan yang salah, yaitu seharusnya ditolak namun ternyata disetujui. Selanjutnya, komputer akan belajar dan mencari tahu mengapa keputusannya salah. Setelah mengetahui penyebab kesalahan, komputer akan belajar (atau diajari) untuk tidak mengulang kesalahan yang sama. Begitu

seterusnya, proses pengambilan keputusan akan berjalan secara berkelanjutan dan berulang.

Demikianlah analogi pengambilan keputusan oleh binatang dan oleh mesin dapat menjadi ilustrasi pembuka untuk mempelajari proses dan hasil pengambilan keputusan oleh manusia dalam organisasi. Secara lebih spesifik, proses dan hasil pengambilan keputusan oleh manajer dalam perusahaan yang memaksimalkan nilai perusahaan. dari sudut pandang lain, pengambilan keputusan oleh manajer juga diharapkan dapat menghindarkan perusahaan dari risiko kegagalan mencapai tujuan.

Teori pengambilan keputusan pertama kali dihadirkan oleh hasil karya Herbert A. Simon dalam bukunya 'A Study of Decision-Making Process in Administrative Organisation' pada tahun 1948. Dia membagi proses pengambilan keputusan menjadi dua bagian yang sama penting, yaitu proses memutuskan dan proses melaksanakan keputusan tersebut. Tepat waktu juga dikatakan sebagai penting karena keterlambatan maupun proses yang terlalu lama juga dapat membuahkan hasil tindakan yang tidak tepat atau bahkan gagal. Oleh karenanya pengambilan keputusan didefinisikan sebagai tahapan identifikasi atau pengenalan permasalahan, pencarian informasi, penetapan alternatif keputusan dan pemilihan satu alternatif yang paling tepat dari dua atau lebih pilihan alternatif lainnya untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Jika teori Simon memilah pengambilan keputusan menjadi dua tahapan, maka teori lain menambahkan dengan tahap evaluasi dampak dari keputusan yang telah diambil. Dasar pertimbangannya adalah tidak semua keputusan yang telah diambil melalui tahapan yang benar akan menghasilkan keluaran yang benar atau sesuai dengan yang diharapkan, sebagaimana contoh pengambilan keputusan pemberian kredit oleh lembaga keuangan pada paragraf 3 di atas. Contoh lain yang dapat diberikan dalam pengambilan keputusan penerimaan karyawan baru perusahaan. Direktur Personalia

atau Divisi Human Resources mungkin sudah menerapkan berbagai tahapan seleksi sebelum pada akhirnya mengambil keputusan untuk menerima seseorang menjadi karyawan. Sebagaimana halnya contoh pengambilan keputusan oleh mesin, pengambilan keputusan oleh manajer juga alangkah baiknya jika diberikan umpan-balik. Dengan demikian, ada proses pembelajaran yang diharapkan dapat semakin meningkatkan kualitas dari keputusan yang diambil.

B. Kualitas Keputusan

Nah, jika kita membahas kualitas keputusan, maka perusahaan dapat membuat penjenjangan atau gradasi dari permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan. Permasalahan yang begitu sering dihadapi oleh perusahaan, cenderung rutin dan memiliki dampak yang ringan apabila terjadi kesalahan mungkin dapat diserahkan kepada para manajer junior atau bahkan kepada mesin. Sebaliknya, permasalahan yang jarang dihadapi, tidak terduga dan memiliki dampak yang berat terhadap perusahaan, tentunya membutuhkan pengambilan keputusan oleh para manajer yang lebih senior dan berpengalaman. Perusahaan dapat membuat matriks permasalahan dan menetapkan mekanisme atau prosedur internal untuk melakukan eskalasi permasalahan dan pengambilan keputusan. Demikian pula perusahaan dapat membuat mekanisme atau prosedur internal untuk mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pucuk pimpinan teratas hingga lini manajer terbawah.

Aktivitas menilai kualitas keputusan bukanlah sesuatu yang sulit, tetapi juga bisa jadi tidak mudah. Perusahaan, tergantung kepada skala usaha dan frekuensi transaksi, dapat memiliki ratusan bahkan ribuan jenis keputusan dalam satu periode laporan keuangan, misalnya apabila kita mengambil contoh keputusan bisnis atau transaksional yang berdampak kepada kinerja keuangan perusahaan. Keputusan pada hakekatnya berdampak ke depan, bukan ke belakang, sehingga seringkali dampaknya tidak langsung dirasakan atau terlihat.

Pada umumnya, karena sudah menjadi rutinitas, dampak positif seakan tidak terasa, sesuatu yang normal, kecuali ketika terjadi dampak buruk baru disadari. Oleh karenanya, kualitas pengambilan keputusan seringkali baru dapat dilakukan ketika perusahaan melakukan evaluasi kinerja, atau ketika melakukan perbandingan antara target dengan realisasi pencapaiannya. Misalnya, ketika suatu kantor cabang, anak perusahaan atau divisi bisnis melampaui target, sedangkan yang lainnya tidak mencapai target.

Apabila evaluasi kinerja perusahaan dilaksanakan dalam frekuensi yang jarang, misalnya setahun sekali, dapat berakibat rendahnya kualitas pengambilan keputusan sudah terlambat teridentifikasi. Selain itu, pergantian pimpinan perusahaan atau pergantian manajer dapat menjadi momen untuk menilai kualitas keputusan. Perusahaan yang memiliki sistem internal seperti Balanced Scorecard (BSC) dapat mengatasi kendala-kendala di atas, mengetahui permasalahan pencapaian kinerja perusahaan lebih awal, sehingga oleh karenanya dapat segera melakukan evaluasi terhadap kualitas keputusan yang diambil oleh para manajer.

C. Kualitas Pengambil Keputusan

Teori keputusan merupakan pembelajaran mengenai pilihan-pilihan yang diambil oleh manajer atau individu dalam perusahaan yang merupakan orang atau agen yang bekerja untuk kepentingan pemilik perusahaan. Teori ini membantu kita memahami logika yang melatar-belakangi para pengambil keputusan. Apabila suatu keputusan diambil secara bersama oleh beberapa pengambil keputusan (*collective collegial*), tentu perlu dikaji kembali faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi di antara para pengambil keputusan.

Secara teoritis, perusahaan dapat meningkatkan kualitas pengambil keputusan. Dalam jangka panjang, perusahaan dapat membuat langkah-langkah:

1. Meningkatkan kualitas manajer dalam pengambilan keputusan, antara lain melalui proses pelatihan atau

- pembelajaran, mentoring dan bimbingan oleh manajer yang lebih senior kepada manajer junior.
2. Melakukan identifikasi atau penilaian tingkat kematangan atau profesionalisme manajer dalam pengambilan keputusan.
 3. Memperkuat sistem informasi manajemen perusahaan untuk dapat menghasilkan informasi yang memenuhi kebutuhan bagi para pengambil keputusan.
 4. Melakukan penilaian kualitas keputusan secara berkala atau sewaktu-waktu jika teridentifikasi adanya potensi penurunan kinerja perusahaan.

Upaya meningkatkan kualitas manajer dalam pengambilan keputusan perlu dipilah berdasarkan jenis keputusan yang perlu diambil. Beberapa jenis keputusan memiliki tingkat kesulitan teknis tertentu sehingga pengambil keputusan membutuhkan pengetahuan teknis tersebut. Misalnya, dalam lini produksi di pabrik untuk mengambil keputusan apakah mesin harus dimatikan atau tidak jika ada masalah, tentu saja dibutuhkan pengetahuan teknis mengenai cara bekerja mesin dan apa dampaknya jika dimatikan secara mendadak. Tetapi, dalam jenjang yang lebih tinggi, keputusan untuk membangun pabrik dan memproduksi jenis barang tertentu lebih membutuhkan pengetahuan bisnis daripada pengetahuan teknis mengenai mesin. Bukti atau proof mengenai pengetahuan teknis atau manajerial antara lain dapat diperoleh melalui program sertifikasi profesi atau tanda lulus program pendidikan tertentu.

Upaya identifikasi atau penilaian tingkat kematangan atau profesionalisme manajer dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan menggunakan referensi pengalaman. Pengalaman dalam pengambilan keputusan dapat berpengaruh terhadap kualitas keputusan yang diambil. Pengambil keputusan biasanya memiliki referensi pengalaman pengambilan keputusan di masa lalu yang dapat dipergunakannya untuk dasar pertimbangan pengambilan keputusan saat ini dan di masa datang. Jika perusahaan

memiliki pangkalan data, rekam jejak atau hasil kinerja pengambilan keputusan oleh manajer, maka data tersebut dapat dimanfaatkan untuk melakukan penilaian. Tentu saja pengalaman adalah satu hal, karena ada hal lain yang perlu dipertimbangkan, yaitu kemampuan manajer untuk belajar dari pengalaman.

Sebagaimana dapat diurai dari teori pengambilan keputusan oleh Simon di atas, seorang manajer membutuhkan informasi yang relevan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Perusahaan dapat menyediakan informasi yang mendukung pengambilan keputusan oleh manajer. Informasi dapat bersumber dari data internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan, yang dapat berbiaya maupun tidak berbiaya bagi perusahaan seperti informasi publik yang tersedia secara umum. Kita tidak dalam konteks untuk membahas biaya konversi data menjadi informasi, namun lebih condong kepada bagaimana manajer mampu memanfaatkan informasi yang tersedia untuk mengambil keputusan yang berkualitas. Kembali kepada daya kognitif para manajer dalam perusahaan.

Siklus manajemen yang dimulai dengan tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, maka penilaian kualitas keputusan secara berkala atau sewaktu-waktu merupakan bagian akhir dari tahapan siklus tersebut. Meskipun demikian, tahapan ini akan menjadi bagian penting untuk menjadi umpan balik bagi tahapan awal dalam siklus atau putaran berikutnya. Tahap perencanaan sumber daya manusia dan struktur organisasi perusahaan perlu memasukkan faktor kapasitas, kapabilitas dan kualitas manajer sebagai pengambil keputusan.

D. Keterikatan pada Keputusan yang Diambil

Perusahaan pada umumnya berbadan hukum. Perusahaan merupakan organisasi yang terdiri dari beberapa orang dengan ikatan kontrak atau perjanjian yang saling mengikat. Oleh karenanya, terdapat keputusan-keputusan yang

diambil oleh individu-individu di dalam perusahaan yang bersifat mengikat bagi perusahaan. Undang-undang perseroan terbatas misalnya, mengatur mengenai organ-organ dalam perseroan (perusahaan) dengan individu di dalamnya yang memiliki kewenangan untuk bertindak dan mewakili perseroan. Dalam perkembangannya, perusahaan dapat tumbuh dan berkembang menjadi organisasi dengan jumlah individu yang semakin banyak dan beragam sehingga terjadi proses pendelegasian kewenangan dalam proses pengambilan keputusan.

Sebagaimana telah diungkap di atas, perusahaan memiliki struktur dan jenjang kewenangan serta gradasi tingkat kesulitan dan dampak dari keputusan yang harus diambil. Dalam praktik, perusahaan dapat menstruktur kewenangan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan:

1. Keputusan yang dapat berdampak kepada kelangsungan usaha perusahaan.
2. Keputusan yang dapat berdampak kepada arah bisnis perusahaan.
3. Keputusan yang dapat berdampak kepada kemampuan keuangan perusahaan.
4. Keputusan operasional yang bersifat rutin dan non-kritikal.

E. Daya Eksekusi Keputusan yang Telah Diambil

Keputusan yang telah diambil harus dilaksanakan. Apa dampak dari keputusan yang telah diambil namun tidak dapat dilaksanakan? Apabila keputusan tersebut berada pada jenjang “keputusan yang dapat berdampak kepada kelangsungan usaha perusahaan”, maka kegagalan untuk mengeksekusi tentu dapat dibayangkan akan berdampak fatal bagi perusahaan. Apabila keputusan tersebut berada pada jenjang “keputusan operasional yang bersifat rutin dan non-kritikal”, maka kegagalan untuk mengeksekusi mungkin hanya akan mengganggu aktivitas bagian tertentu dalam perusahaan dan mungkin bersifat sesaat. Namun, apabila terjadi secara

berulang dan terus menerus serta menyebar ke berbagai bagian atau unit dalam perusahaan, maka perkara sepele seperti ini pada akhirnya dapat berdampak fatal juga bagi kelangsungan usaha perusahaan.

Secara internal perusahaan, daya eksekusi keputusan yang telah diambil membutuhkan partisipasi dan dukungan dari sebagian atau seluruh individu atau satuan kerja dalam perusahaan. Daya eksekusi keputusan juga membutuhkan dukungan dari sumber daya yang lain dalam perusahaan, seperti dukungan finansial, fasilitas produksi, teknologi informasi, fasilitas pemasaran, dan lain sebagainya sesuai dengan kebutuhan atau daya dukung yang dibutuhkan oleh keputusan. Secara teoritis, keputusan yang berdampak terhadap internal perusahaan cenderung untuk lebih mudah dieksekusi.

Secara eksternal perusahaan, daya eksekusi keputusan yang telah diambil dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Suatu keputusan dapat terhalang oleh batasan regulasi, penolakan oleh masyarakat, tidak adanya tanggapan oleh konsumen, perlawanan dari perusahaan pesaing dan lain sebagainya. Oleh karenanya, pengambilan keputusan yang berdampak terhadap eksternal perusahaan memerlukan banyak pertimbangan dan membutuhkan tingkat kemampuan pengambilan keputusan yang lebih kuat.

F. Pengambilan Keputusan dalam Ketidak-pastian

Perusahaan menghadapi banyak perubahan dan ketidak-pastian eksternal dalam era industry 4.0. Perubahan peradaban, perekonomian, teknologi dan teknologi informasi, politik, iklim dan lingkungan hidup, perilaku konsumen, lingkungan persaingan, regulasi, dan lain sebagainya. Perubahan dan ketidak-pastian menjadi dua hal yang normal. Perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan dan ketidak-pastian untuk dapat terus tumbuh dan berkembang. Keputusan harus diambil tepat waktu, tetapi juga tidak boleh terlambat.

Keputusan harus diambil secara benar karena kesalahan dapat berdampak fatal bagi perusahaan.

Pengambil keputusan harus selalu mempertimbangkan setiap kemungkinan perubahan yang akan terjadi dalam setiap proses pengambilan keputusan dan harapan atau ekspektasi mengenai hasil akhir yang akan diperoleh setelah keputusan diambil dan dieksekusi. Hal ini perlu dilakukan karena perubahan adalah kepastian walaupun rentang perubahan itu sendiri merupakan sesuatu yang tidak pasti. Segala sesuatu yang akan terjadi di masa depan merupakan wilayah kekuasaan Tuhan Yang Maha Esa. Manusia dapat menggunakan teori probabilitas dan teknik peramalan untuk melakukan estimasi atau memprakirakan kemungkinan potensi kejadian di masa depan. Pengambil keputusan dapat menggunakan pengalaman di masa lalu, data historis, pola kejadian dan pemodelan sebagai bekal untuk memproyeksikan kejadian yang akan datang.

G. Pengambilan Keputusan Berjenjang

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari seluruh keputusan yang diambil oleh para pengambil keputusan di perusahaan. Jika kinerja tersebut diukur untuk suatu periode tertentu, maka akumulasi keputusan tersebut dapat terjadi saling lampau atau saling lintas waktu karena ada keputusan-keputusan di masa lalu yang mempunyai dampak jangka panjang, melintasi batas waktu ukuran kinerja perusahaan yang dibatasi dalam satu rentang waktu kinerja keuangan.

Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan secara berjenjang, pada lini atau unit-unit usaha terbawah dalam struktur organisasi suatu perusahaan dapat saja terjadi banyak sekali keputusan-keputusan teknis yang sifatnya berulang (repetitif) dan operasional. Begitu seterusnya berjenjang ke atas, semakin banyak ditemukan keputusan-keputusan bisnis yang menggunakan landasan keputusan-keputusan teknis di bawahnya, hingga sampai pada jenjang teratas pada pucuk

pimpinan perusahaan yang cenderung lebih banyak ditemukan keputusan-keputusan yang bersifat strategis.

Piramida keputusan di atas dapat beragam bentuknya antar perusahaan, misalnya membentuk piramida yang lebih landai atau lebih runcing. Perusahaan tertentu mungkin lebih banyak keputusan teknis di lapisan terbawah dan minim keputusan strategis pada tataran atas perusahaan, atau sebaliknya. Bisa jadi pula terbentuk piramida keputusan terbalik, utamanya ketika suatu perusahaan sangat minim dalam melakukan pendelegasian kewenangan pengambilan keputusan sehingga bahkan keputusan-keputusan teknis diambil langsung oleh tataran teratas perusahaan. Banyak faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya keberagaman struktur organisasi dan struktur kewenangan pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Simon, Herbert A., 'A Study of Decision-Making Process in Administrative Organisation', 1948

<https://www.sociologygroup.com/decision-making-theory-process-models-and-stages/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/decision-theory/>

BAB 15

MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT)

¹Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM
Pituku Cordova International
Universitas Riau
andims77@yahoo.com

²Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM
Bizani Learning Center
iirzani@gmail.com

A. Definisi Manajemen Talenta

Banyak pengertian yang dijelaskan para pakar terkait manajemen talenta. Ramperas (2006:234) memiliki pendapat bahwa Manajemen talenta merupakan teknik tata kelola talenta pada organisasi dengan baik, perancangan serta perkembangan keberhasilan pada perusahaan, penerapan perkembangan diri tenaga kerja dengan baik serta pemanfaatan bakat dengan baik.

Penjelasan tersebut membuktikan bahwasanya talenta merupakan sesuatu yang dipunyai oleh tenaga kerja yang dibentuk serta diciptakan dengan pelatihan serta perkembangan melalui sebuah organisasi guna tahapan berjangka panjang dapat memberikan peningkatan kualitas hingga bisa menjadi motor penggerak dibalik kontribusi mereka pada kesuksesan organisasi. Sehingga, telah menjadi keharusan setiap perusahaan melakukan analisis serta perkembangan talent yang dipunyai setiap tenaga kerjanya (Groysberg:2010).

Pendapat Pella serta Inayati (2011:81) menjelaskan bahwasanya Manajemen talenta merupakan sebuah tahapan guna menetapkan sebuah perusahaan melakukan pengisian posisi inti pemimpin mendatang serta posisi yang memberikan dukungan kecakapan inti perusahaan. Kemudian, Pella serta Inayati (2011:82) memberikan tambahan terkait manajemen talenta sebagai berikut, Talent merupakan individu yang hendak dijaga perusahaan dikarenakan keunggulannya, talent pun bisa diartikan tenaga kerja yang diartikan mempunyai potensi sebagai pemimpin mendatang perusahaan.

Menurut penjelasan tersebut bisa diambil kesimpulan bahwasanya manajemen talenta merupakan tahapan yang dilaksanakan Organisasi untuk melakukan pengelolaan talent atau karyawan sehingga dapat berkompetitif bersama perusahaan lainnya. Manajemen talenta ini meliputi bermacam tahapan, ialah merancang, merekrut, menempatkan, orientasi, mengembangkan, menilai, mengelola, serta memberikan kompensasi yang baik pada seluruh tenaga kerja yang dipunyai perusahaan. Pada keadaan bisnis yang amat memerlukan talenta seperti saat ini, tiap organisasi dihadapkan dalam intikad guna merekrut, memberikan nilai, melakukan pelatihan serta menjaga tenaga kerja yang memiliki bakat (McCauley:2006).

B. Tujuan Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan suatu sistem untuk melakukan penetapan, pengelolaan, perkembangan tenaga kerja dalam suatu Organisasi yang dipersiapkan sebagai calon *future leaders* untuk memberikan dukungan penggapaian visi, misi, serta strategi organisasi pada jangka lama. Kemudian beberapa pakar SDM juga merumuskan arti lebih luas mengenai manajemen talenta dan tujuannya seperti yang dikutip Menurut Shahindra (2007), karyawan bertalenta (*talent people*) dapat diamati atau diperhatikan dari sikap dan prilakunya serta cara kerja maupun hasil kerjanya. Berikut adalah sikap atau perilaku karyawan bertalenta :

1. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan, Karyawan dengan talenta tinggi akan menyusun maupun merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.
2. Karyawan bertalenta akan memulai dan membuat perubahan kepada organisasi.
3. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas.
4. Karyawan talenta seringkali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya karyawan tersebut memberikan data, saran dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik.
5. Karyawan bertalenta menciptakan inovasi dalam pekerjaannya.
6. Karyawan bertalenta membantunmengarahkan karyawan lainnya.
7. Karyawan bertalenta memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan lainnya.

Beberapa tujuan manajemen talenta tersebut membuktikan kunci daripada manajemen talenta ialah usaha guna mengerti bagaimanakah manajemen talenta sesuai pada seluruh usaha dan fungsi SDM guna memberikan peningkatan kualitas kerja perusahaan atau organisasi.

Adapun Manajemen Talenta ini sebagai langkah strategis yang diselaraskan dengan strategi bisnis Organisasi yang bertujuan mengaktualisasikan potensi sekelompok karyawan unggulan untuk meningkatkan kinerja Organisasi/Perusahaan seperti yang dikutip melalui buku Berger (2004). Hal ini didasari oleh masuknya generasi baru misalnya generasi milenial atau generasi Alpha, beberapa Organisasi ataupun Perusahaansudah melakukan predeksi sesuatu yang muncul ketika tahun 2023. Perkiraa tersebut adalah kegiatan pencegahan guna memberikan persiapan tahapan serta siasat yang diputuskan perusahaan sehingga bisa terus bertahan pada keadaan bisnis yang dikehedaki. Perkiraan itu berhubungan pada intikad manajemen hari ini ialah menjuarai kompetisi talenta. Peperangan talenta (*talent war*) adalah keadaan saat perusahaan sama-sama berkompetisi menjatuhkan

kompetitifnya guna mendapatkan talenta paling baik yang terdapat pada bursa tenaga kerja. Perihal tersebut memberikan dampak untuk perusahaan sehingga relatif dapat menyeleksi talenta serta cakap melakukan perkembangan karyawan yang terdapat sistem manajemen talenta tersebut adalah unsur inti untuk survivabilitas serta keberlanjutan setiap organisasi. Sistem tersebut diantaranya tahapannya menyerap, mengidentifikasi serta rujukan tenaga kerja yang mempunyai bakat ataupun kinerja yang terbaik pada tiap organisasi serta memberi kontribusi besar untuk keperluan majunya organisasi maksudnya, keberadaan melalui gagasan tersebut ialah bagaimana suatu Organisasi dapat dengan konstan melakukan rekrutmen, perkembangan, serta setelah itu mempertahankan SDM yang memiliki talenta baik serta unggul (Frank:2004).

Pakar SDM dan beberapa konsultan dibidang HR misalnya Bizani Human Capital Consulting sepakat bahwasannya dalam setiap Organisasi dengan berbagai karakteristik dan kompetensi karyawan didalamnya, tidak seluruhnya dapat berkontribusi secara optimal. Bahkan ada beberapa dari populasi tenaga kerja dalam organisasi tersebut justru dikategorikan sebagai karyawan yang tidak produktif. Namun dalam administrasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan (KPI) justru hasilnya bias atau bisa dibilang bagus secara administrasi tapi sebenarnya target secara tim atau divisi tidak tercapai, hal ini ternyata banyak sekali faktor yang mempengaruhinya misalnya : Unsur *Dislike* ataupun *like* dalam penilaian prestasi kerja, unsur status karyawan lama dan masih banyak lagi. Jika dilihat dari *helicopter view* tentu saja permasalahan seperti ini yang akan menghambat keberhasilan Organisasi. Bagaimana tidak jika dilihat dari permasalahan tersebut artinya untuk dasar promosi yang dilakukan dengan melihat penilaian kinerja yang dilandasi beberapa unsur yang kurang tepat sama saja menempatkan seseorang dalam suatu jabatan secara tidak tepat (Nagra: 2011).

Kemudian bagi Organisasi yang sudah baik didalam penerapan pengelolaan SDM tentu saja akan menggunakan

beberapa cara atau mekanisme didalam menentukan pemimpin masa depannya dengan melihat parameter seperti kompetensi, sikap kerja dan juga perilaku yang secara sistematis akan ditabulasi kedalam sebuah sistem yang namanya adalah Manajemen Talenta. Dengan tujuannya adalah menjadikan Organisasi/Perusahaan yang kuat untuk menghadapi berbagai tantangan dengan karyawan yang terbaik.

C. Manfaat Manajemen Talenta

Pendapat Pella serta Inayati (2011:87) Manfaat dari program manajemen talenta ialah adanya dengan konsisten tenaga kerja yang menggapai potensi paling baiknya, dapat melakukan perkembangan reputasi publik guna sebagai tempat melakukan pekerjaan yang baik, dan membentuk loyalitas seluruh tenaga kerja yang sudah melakukan pekerjaan pada perusahaan.

Program manajemen talenta yang sukses kemudian memberikan bantuan terhadap perusahaan dengan memberikan jawaban manfaat bagi organisasi dan karyawan itu sendiri, manfaat bagi perusahaan :

1. Menemukan dan mempersiapkan karyawan terbaik untuk menjadi *Future Leader* dan mendukung perusahaan ke arah yang *professional*.
2. Mewujudkan *succession planning* yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel.
3. Membangun iklim kompetisi positif.
4. Membangun *trust* karyawan kepada organisasi.

Serta manfaat manajemen talenta sendiri bagi karyawan sebagai berikut :

1. Kesempatan setara dalam pengembangan karier
2. Kesempatan pengembangan yang lebih luas
3. Sarana perwujudan aktualisasi diri
4. Mendapat pendampingan yang intensif dari Mentor
5. Mendapatkan manfaat pengembangan selama proses Manajemen Talenta

6. Mendapat ilmu dan pengalaman dari penugasan yang menantang

D. Implementasi Manajemen Talenta

Implementasi yang dilakukan dalam penerapan manajemen talenta yaitu Organisasi mudahnya menggunakan beberapa *tools* yang membantu memapngkan karyawan berdasarkan level kompetensi dasar kemudian sikap ataupun nilai dari karyawan itu sendiri yang dapat ditabulasikan kedalam sistem *9 box* dengan kuadran dimana dengan level paling tinggi adalah *star talent* atau karyawan yang kompetensi dan prestasi kerjanya sangat baik dan biasanya dasar penilaian yang diberikan bisa melalui *asesmen center* (untuk mengetahui kompetensi) dan pemantauan hasil kinerja (KPI). Namun hal penting yang harus dipersiapkan untuk menentukan manajemen talenta tentu harus juga memperhatikan infrastrukturnya seperti : evaluasi jabatan target, *profiling talent*, forum pimpinan, mentoring, program pengembangan *talent*, tim penilaian kinerja, basis data, laman dan anggaran.

Blakely (2012), juga memberikan saran strategi inti untuk manajemen talnta pada zaman sekarang: (1) *Identify your top 5 percent important functions*, (2) *“Backfill” doesn’t equal recruiting*, (3) *Understand what motivates your team*, (4) *Give them the keys*, (5) *“Social”-ize HR now*. (6) *Provide a reason to stay*, (7) *Recognize your star leaders and invest accordingly*, (8) *Integrate*, (9) *Embrace your uniqueness instead of one-size-fits all. Industry matters*.

Namun dalam Implementasinya karwawan yang sudah masuk kedalam *talent pooling* juga dapat tereliminasi misalnya disebabkan oleh : Karwayan mengundurkan diri menjadi Talent, karyawan diberikan sanksi disiplin tingkatan bawah, sedang, serta berat, pada tahapan memeriksa ataupun pendugaan pelanggaran kedisiplinan yang memiliki sifat fraud yang berkaita pada jabatan *talent* serta sebab lain menurut perhitungan pimpinan pengelola manajemen talenta.

E. Hasil Manajemen Talenta

Hasil dari penerapan Manajemen Talenta dapat terlihat dari beberapa hal pada Organisasi ataupun Perusahaan misalnya : Manajemen kinerja menjadi lebih baik dimana para karyawan yang sudah menjadi *star talent* berusaha guna mendapatkan maksud organisasi, saat ini serta yang mendatang, melalui meningkatkan mutu kualitas kerja tim serta individual. Kemudian dari sisi pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan secara hirarki nya melakukan pembaharuan wawasan, keterampilan, serta kesanggupan secara kompetensi dasar. Lalu *reward* serta *recognition*. Organisasi melakukan evaluasi nilai kinerja karyawan melalui bermacam siasat, kebijaksanaan, serta tahapan, Di waktu bersamaan Organisasi bisa melakukan identifikasi serta memberikan dorongan para karyawan yang telah ada dalam jalur penggapaian target organisasi. Melalui manajemen talenta Organisasi mempunyai asas guna mengenali tenaga kerja yang memiliki talenta serta memberikan *reward*. Dengan penerapan sistem *reward* yang baik memberikan ketertarikan serta pertahanan karyawan yang memiliki kemampuan . Yang terakhir adalah Komunikasi, Interaksi yang baik antara tenaga kerja, meliputi perkataan ataupun bahasa tubuh, berpengaruh pada organisasi. Relasi sosial memberikan manfaat guna berbagi teori, sama-sama melakukan pertukaran informasi serta gagasan. Mutu relasi pada organsasi memberikan kemudahan tenaga kerja mengerti teknik yang baik untuk menuntaskan pekerjaan serta melakukan perbaikan kesalahan.

Serta Menurut Pella serta Inayati (2011: 87) Hasil dari penerapan program manajemen talenta ialah terdapatnya dengan konsisten tenaga kerja yang menggapai potensi paling baiknya sehigga dapat melakukann perkembangan reputasi Organisasi untuk sebagai tempat bekerja yang baik, dan memupuk loyalitas seluruh tenaga kerja yang sudah melakukan pekerjaan pada dalam Organisasi tersebut. Dan merujuk pada sejumlah sifat terkhusus dalam organsasi, yang membentuknya bisa dikenali perbedaannya denga organisasi

lainnya serta mempunyai dampak kuat dalam tindakan tenaga kerja serta keefisienan organisasi sebagai kunci kesuksesan organisasi (Capelli, 2008).

F. Kesimpulan

Manajemen talenta yang baik adalah sesuatu yang penting pada kompetitif bisnis. Perihal tersebut disebabkan SDM adalah diantara kelebihan kompetitif dan juga aset berharga dari suatu organisasi, untuk setiap organisasi yang menerapkan sistem manajemen talenta secara baik dapat dipastikan bahwa organisasi tersebut sangat mendukung peningkatan kompetensi karyawan, *behaviour* dan *attitude* serta *performance* sehingga sangat siap untuk berkompetisi dipasar dan lebih percaya bahwa organisasi itu akan lebih produktif. Tujuan terutama dalam manajemen talenta ialah agar organisasi bisa memiliki, merekrut, membentuk serta menjaga mengembangkan karyawan. Namun jika didalam pengimplementasian manajemen talenta sudah berjalan secara *professional* dan sudah menjadi acuan dalam Organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang maka sudah dapat dipastikan Organisasi tersebut sangat siap untuk menghadapi berbagai tantangan seperti ini misalnya era VUCA atau yang lebih ekstrim lagi misalnya adaptasi transformasi revolusi Industri 4.0 ataupun 5.0, serta Organisasi telah membentuk sebuah kebudayaan yang bisa memberikan dorongan eksekutif paling baik menampilkan kualitas kerja dalam puncak potensi yang ia miliki secara maksimal.

Perihal lainnya yang memberikan keuntungan melalui sistem manajemen talenta ini ialah guna memberikan peningkatan interaksi antar karyawan serta pun pemangku jabatan pada organisasi. Profil karyawan yang baik kemudian memberi bahan interaksi antar atasan dengan bawahannya, Hingga interaksi tersebut memberikan dorongan karyawan guna relatif melakukan kontribusi untuk Organisasi itu. Kerja sama tim pada Organisasi tentunya dibutuhkan guna menggapai tujuan yang sudah diputuskan Organisasi atau

Perusahaan, banyak sekali perusahaan yang kurang produktif dan berprestasi dikarenakan tidaklah terdapat komunikasi yang baik antar individual dan tim yang telah terbentuk. Melalui inilah kita dapat melakukan perkembangan Organisasi sehingga langkahnya relatif membaik serta lancar bertujuan menciptakan produktivitas yang terdapat pada Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Blakely, A. 2012. Top 10 Talent Management Strategies for 2012. On Balance Jan- Feb 2012. wicpa.org
- Capelli, P. 2010. Talent Management for the Twenty-First Century. Retrieved October 03, 2011, from http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302_3.pdf.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rampersad, Hubert K. 2006. Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness. United States: McGraw-Hill Education
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds.). 2004. The talent management Handbook: creating organizational Excellence by identifying developing and promoting your best people. New York: McGraw-Hill.
- Capelli, P. 2010. Talent Management for the Twenty-First Century. Retrieved October 03, 2011, from http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302_3.pdf
- Frank, F. D. & Taylor, C.R. 2004. Management Trends that Will Shape the Future. Human Resource Planning 27(1) p.33-42.
- Groysberg, B. 2010. Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- McCauley, C. dan Wakefield, M. 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. The Journal for Quality & Participation. Winter 2006.

Nagra, M. 2011. Human Capital Strategy: Talent Management. The Army Medical Department Journal. October-December 2011.

Tengku Shahindra,2007 diakses pada tgl 30 Oktober 2011, dari World Wide Web

TENTANG PENULIS



Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM adalah seorang Praktisi HR selama kurang lebih 20 Tahun, speaker, personal coach, HR Consultant, Commisioner of Bizani Human Capital Consulting, Chairman (Human Capital Indonesia Community) & Chief Human Capital Officer di Perusahaan Pituku Cordova International serta mengabdikan pada Negeri menjadi Dosen Luar biasa program Doktoral dibidang SDM pada beberapa Universitas di Indonesia. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Universitas Trisakti, Master of HRM Universitas Pelita Harapan dan Monash University, selain itu Pendidikan informal juga berhasil menyelesaikan pendidikan master untuk CPHRM Inwent International (German) Serta mendapatkan lisesnsi HR Director dari HRDQ (California USA) dan juga Berlisensi BNSP sebagai Trainer & Asesor.



Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM, C.BNSP Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja sebagai Praktisi HR di beberapa perusahaan besar salah satunya Telkom Group dan dunia pendidikan, Intan Irzani memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta. Serta saat ini juga sebagai CEO di Bizani Human Capital Consulting dan memiliki beberapa sertifikasi profesi secara International dan juga Nasional (BNSP)

BAB 16

PENGADAAN TENAGA KERJA (RECRUITMENT) TEORI DAN PERMASALAHAN RECRUTMEN

¹Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM

Pituku Cordova International
Bizani Learning Center
Universitas Riau
andims77@yahoo.com

²Intan Irzani, S.IKom, CPHCM

Bizani Learning Center
iirzani@gmail.com

A. Pendahuluan

Salah satu faktor terpenting dalam setiap prosedur perdagangan bisnis ke bisnis dengan manusia (SDM). Proses seleksi SDM atau pegawai dengan fokus yang kuat pada misi dan visi bisnis. Untuk meningkatkan produktivitas usaha, prosedur seleksi pegawai dapat dipercepat. Ini mungkin akibat kemampuan pegawai yang tidak memenuhi kriteria atau terlalu agresif selama proses evaluasi pegawai. Karena itu, sejumlah besar bisnis melakukan proses perekrutan kandidat dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan untuk tujuan tersebut. bisnis tertentu. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Dikutip dari (Susan, 2019) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan individu produktif yang bekerja sebagai karyawan di organisasi manapun, baik itu bisnis yang

berfungsi sebagai aset atau serikat pekerja, dan yang harus didorong untuk mencapai potensi penuh mereka. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terbagi menjadi dua kategori: SDM makro, yang mengukur jumlah orang di wilayah tertentu yang terlibat dalam pekerjaan produktif, dan SDM mikro, yang mengukur jumlah orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi atau bisnis. SDM adalah singkatan dari Sumber Daya Manusia yang harus digunakan agar suatu organisasi atau bisnis dapat mencapai tujuannya. Berbeda dengan unsur sumber daya lainnya, seperti uang dan teknologi, tubuh manusia merupakan komponen utama dari suatu organisasi karena berhubungan langsung dengan faktor-faktor lain.

Prosedur untuk mengidentifikasi SDM yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dapat juga disebut sebagai proses rekrutmen, menurut informasi yang diberikan oleh (Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, 2016) rekrutmen (*Recruitment*) adalah proses mencari, memeriksa, dan mempersiapkan calon karyawan untuk bekerja pada dan di bawah organisasi tertentu. Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar memberikan informasi yang akurat tentang berbagai topik, seperti apakah mereka bekerja untuk organisasi sangkutan atau tidak. Organisasi demi organisasi selalu membutuhkan informasi yang akurat tentang berbagai hal, seperti jika pelamar tersebut berencana untuk terus bekerja sebagai reporter. Saat melakukan ritual, rombongan harus membuat tiga kolom pada tabel di bawah ini.

1. Kebijakan Personalia
2. Sumber Rekrutmen
3. Karakter dan Perilaku Perekrut (*Characteristics and Behaviors of The Recruiter*)

Informasi di tempat kerja yang akan diungkapkan dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Salah, sebuah organisasi atau bisnis yang sukses berjalan selama beberapa tahun dan memiliki sistem hukum perburuhan yang sehat. Promosi dari tempat kerja dapat menumbuhkan loyalitas

dan dedikasi karyawan; dengan demikian, tidak perlu memperpanjang masa adaptasi karena situasinya sudah berubah.

Pegawai memiliki standar tinggi yang dapat bersaing dengan negosiator Profesional dari negara lain adalah pertimbangan penting. Peningkatan sumber daya manusia sebagai alat penggerak utama di semua bidang adalah hal yang berpengaruh, dan ini dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan program, baik kepada pegawai lama atau kepada perekrutan baru. Pelatihan berbasis istilah dari program yang dirancang untuk meningkatkan dan menumbuhkan pemahaman, kinerja, dan pemahaman siswa. sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh otoritas pengawas. Setiap calon pegawai akan diajari bahwa tujuan meningkatkan produktivitas bisnis mereka adalah untuk menghindari kesalahan, baik kesalahan yang dilakukan di dalam lembaga tersebut maupun kesalahan yang dilakukan di luar. Prinsip ini mendesak setiap organisasi atau organisasi untuk meningkatkan efisiensinya agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dengan lebih baik. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, pemilik bisnis harus meningkatkan kemampuannya, termasuk pengetahuannya tentang bidangnya serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang dapat dicapai melalui studi akademis yang ketat. Untuk mengetahui tingkat kemampuan calon karyawan, pengusaha harus melakukan wawancara terlebih dahulu. Proses seleksi bertujuan untuk membawa perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk pegawai pegawai Perusahaan dapat mengidentifikasi orang-orang yang menjalankan jalur yang relevan jika hasil proses seleksi sesuai dengan kriteria. Selain itu, seseorang yang mungkin dapat bekerja dalam kapasitas sensitif dapat diidentifikasi dari hasil evaluasi.

Sebelum melakukan seleksi, calon karyawan harus menyertakan dokumentasi yang diperlukan sesuai dengan kebijakan badan pengelola bisnis. Setelah itu, HRD akan

mengumpulkan dokumentasi dari pelamar dan menindak kandidat yang memenuhi persyaratan dasar untuk mengajukan klaim. Termasuk mengadakan pertemuan dengan kepala divisi dengan tujuan mencari pegawai calon. Setelah tes selesai, calon pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas akan diberikan laporan tugas pemanggilan dan wajib mengikuti tes kesehatan. Setiap divisi perusahaan melakukan proses seleksi dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan oleh kepala departemen. Setiap divisi memiliki kriteria yang unik, sehingga tidak ada kemungkinan standarisasi apapun. Pengambil keputusan dapat diperluas dan diberikan dorongan untuk memprioritaskan pekerjaan masing-masing pelamar dengan melakukan penilaian terhadap kriteria mereka sendiri. Karena banyaknya calon pegawai, kepala departemen sebagai satu-satunya orang yang mengeluarkan keputusan terkadang mengalami kerepotan saat melakukannya. Hal ini memungkinkan terjadinya eskalasi keputusan, seperti hilangnya motivasi pegawai berpotensi tinggi dan pegawai yang tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk penjabaran keputusan.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka penulis tertarik untuk mengkaji secara mendalam tentang “Pengadaan Tenaga Kerja” atau *Recruitment*.

B. Tinjauan Teori

1. Tenaga Kerja

- **Definisi Tenaga Kerja**

Menurut (Syiah et al., 2013) Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat pada umumnya. Dalam bentuk seni yang terkait, seseorang yang aktif mencari pekerjaan disebut tenaga kerja, yang mengacu pada sekelompok individu. Tenaga kerja didefinisikan sebagai mereka yang dipekerjakan atau terlibat dalam

jenis pekerjaan lain seperti keuangan, administrasi, atau pekerjaan terkait layanan lainnya.

Dikutip dari (Gresik, 2018) Tenaga kerja dapat diasosiasikan dengan orang yang bekerja pada Setiap usaha atau lembaga sering disebut sebagai karyawan, buruh karyawan, dan istilah serupa lainnya. Tenaga kerja terpecah menjadi beberapa golongan berdasarkan kualitas pekerjaannya.

a. Terdidik Tenaga Kerja

Tenaga kerja terdidik didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam pokok bahasan bidang pekerjaannya saat ini. Biasanya, pendidikan formal yang diberikan oleh majikan mereka adalah bagaimana mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan mereka. Dokter, pengacara, notaris, dan profesional lainnya termasuk dalam kategori ini.

b. Terlatih Tenaga Kerja

Tenaga kerja terlatih adalah tenaga kerja yang memperoleh keahliannya secara umum melalui pendidikan nonformal seperti pelatihan keterampilan, kursus, dan dalam bidang lain.

2. *Recruitment*

- **Definisi *Recruitment***

Dikutip dari (Iskarim, 2017) Rekrutmen adalah konsep yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menggambarkan jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan dibutuhkan, dan kriteria yang paling penting bagi setiap organisasi. Rekrutmen, menurut kebijaksanaan konvensional, adalah strategi untuk mengidentifikasi peluang kerja yang tidak menguntungkan dalam organisasi atau bisnis tertentu. Untuk tujuan ini, ada dua kategori kandidat potensial: kandidat dari dalam organisasi (kandidat internal) dan dari luar (kandidat eksternal). Penarikan (rekrutmen)

pegawai adalah prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan pegawai tambahan. Ini memerlukan sejumlah langkah, termasuk mengidentifikasi dan mengevaluasi individu-individu kunci yang bertanggung jawab atas tenaga kerja, serta menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mengarahkan proses seleksi, penempatan, dan orientasi.

Dalam konteks lain, Rekrutmen adalah proses mencari, mewawancarai, dan memilih kandidat untuk pekerjaan atas nama organisasi target. Organisasi membutuhkan informasi yang akurat tentang banyak masalah, seperti apakah parafrase yang disebutkan di atas akurat, secara terus-menerus di atas akan bertindak sebagai pegawai jika mereka gagal melakukannya. Rekrutmen adalah proses di mana kandidat bersaing di antara mereka sendiri untuk mengisi posisi tingkat rendah. Strategi yang efektif akan meningkatkan keinginan untuk bekerja di benak orang-orang yang berpengetahuan luas, dan penggunaannya akan mempersempit spesifikasi pekerjaan.

- **Proses *Recruitment***

Dikutip dari (Yullyanti, 2011) Proses rekrutmen terdiri dari beberapa langkah. Di bawah ini adalah beberapa kemungkinan langkah untuk melakukan perekrutan.

- a. Menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan jumlah Jabatan

Ketika ada posisi baru yang membutuhkan rekrutmen di organisasi atau lembaga mana pun, prosesnya dimulai. Ini karena pegawai yang dipromosikan atau dipindahkan ke posisi lain, meminta hak pembelaan diri, PHK, atau karena situasi tidak punya uang. Anda dapat menentukan perang seperti apa yang sedang berlangsung dan berapa banyak pekerja atau pegawai yang dibutuhkan untuk mengelolanya dengan mengamati

dinamika beberapa hal ini dan menghubungkannya dengan keadaan populasi manusia saat ini. Pemenuhan kebutuhan jumlah pegawai harus sesuai dengan jumlah pasukan atau bentuk organisasi lain yang sesuai.

- b. Menggunakan analisis jabatan untuk mencari informasi jabatan

Analisis pekerjaan dapat digunakan untuk membuat spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan sebagai titik awal untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Untuk membantu mengurangi kemungkinan karyawan baru keluar dari pekerjaannya sebelum waktunya, berikan daftar lengkap kebijakan dan prosedur karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan; Mengkoordinasikan upaya upaya dengan program seleksi dan pelatihan; Untuk mengurangi tanggung jawab perusahaan, terapkan jadwal kerja.

- c. Menyortir Aplikasi yang Masuk

Langkah terakhir dalam investigasi karyawan adalah menyortir aplikasi untuk menentukan siapa yang sedang berada di tahap selanjutnya. Ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan secara umum. Saat menulis resume, hal pertama yang harus dilakukan adalah meletakkan semua kredensial, termasuk pendidikan resmi atau informal yang mungkin dimiliki, pengalaman kerja, dan kualifikasi lain yang mungkin dimiliki, diikuti dengan desain resume tradisional dan pernyataan tentang tujuan surat pengantar.

- **Karakter dan Perilaku *Recruiter***

Seorang perekrut memperhatikan hal-hal mendasar, apakah itu berkaitan dengan pekerjaan tingkat rendah atau kandidat terpilih. Berikut adalah beberapa fakta tentang dampak perilaku pelamar dan efektivitas perekrut terhadap strategi perekrutan.

- a. Proses perekrutan cenderung lebih positif ketika perekrut adalah seseorang yang mencari pekerjaan di perusahaan yang sehat secara etis atau manajer perusahaan.
- b. Secara umum, pencari kerja memiliki persepsi yang lebih positif terhadap perekrut yang dapat diandalkan dan sering memberikan kesempatan untuk maju.
- c. Perekrut secara konsisten gagal memberikan informasi untuk menentukan apakah seseorang akan menerima tawaran pekerjaan yang kompetitif atau tidak. memperhitungkan informasi kepegawaian perusahaan (Kebijakan Personalia). Hal ini disebabkan kepribadian seseorang yang sangat cocok dengan kebutuhan pekerjaan.
- d. Pratinjau Pekerjaan Realistis (*Realistic Job Previews*) secara konsisten memberikan informasi tentang kualitas pekerjaan baik dari perspektif positif maupun negatif.

- **Permasalahan dalam *Recruitment***

Kendala-kendala yang biasa diberikan dalam hal merekrut pegawai yang akan ditempatkan dalam sebuah perusahaan yang bersumber dari organisasi yang terkait, kebiasaan mencari tenaga kerja, dan faktor.

- a. **Faktor-Faktor Organisasi**

Berikut ini akan dibahas beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen :

- 1) Memperoleh promosi dari dalam

Jika organisasi tertentu memiliki keyakinan bahwa situasi tertentu melibatkan lowongan, keyakinan tersebut diungkapkan oleh karyawan yang telah bekerja pada organisasi tersebut.

- 2) Pembahasan tentang ketidakseimbangan.

Setiap organisasi pasti memiliki kebijakan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada

karyawan sebagai pedoman waktu, keuletan, dan faktor lain serta informasi lain yang mereka berikan kepada organisasi.

3) Keadaan kepegawaian saat ini

Perhatian utama dengan status pegawaian adalah pertanyaan apakah pegawai itu harus bekerja untuk suatu organisasi sepanjang hari atau tidak. Jika posisi di organisasi sebagai "pegawai" adalah "pegawai penuh", itu berarti tidak membutuhkan karyawannya untuk bekerja lebih lama, bahkan pada jam-jam tersibuk sekalipun.

4) Rencana sumber daya manusia

Saat membahas lowongan, satu rencana sumber daya manusia sering memberikan wawasan tentang sifat lowongan yang dibentuk menggunakan promosi dari atas, dan sifat lowongan yang akan dibengkokkan melalui ketentuan kontrak kerja dari bawah. Karena bagaimana itu juga membahas apa yang dicatat dalam rencana dan apa yang harus ditangani, rencana tersebut sudah mulai panjang dan penuh dengan potensi jebakan.

b. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Seringkali ada sekelompok pekerja yang bertanggung jawab untuk melakukan rekrutmen pada satu proyek yang melibatkan tenaga kerja. Mereka adalah spesialis yang memiliki pemahaman menyeluruh tentang berbagai proses rekrutmen. Sebagai pekerja khusus atau karyawan kontrak, mereka diharapkan mampu menjaga kestabilan emosi dan pengendalian diri.

c. Faktor-Faktor Eksternal

Saat merestrukturisasi Organisasi, faktor eksternal, atau faktor sosial harus terus menjadi masalah. Situasi ini juga menimbulkan permasalahan terkait dengan karyawan baru ketenagakerjaan.

Beberapa contoh faktor eksternal yang harus diperhatikan selama proses rekrutmen berlangsung di bawah ini:

1) Tingkat pengangguran. Karena banyaknya orang yang mencari pekerjaan dalam situasi ini, perekrut tenaga kerja mungkin lebih selektif. Serupa dengan itu, dalam situasi dengan tingkat respons yang tinggi, orang yang mencari pekerjaan tidak perlu bersusah payah untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan pelatihan, studi, dan pekerjaan mereka.

2) Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja.

Dibandingkan dengan organisasi lain yang berjuang dengan proyek yang sama, posisi organisasi tersebut: lebih kuat, serupa, atau lebih ramping.

3) Tidak berkeahlian atau berterampilan tentu.

Ada kebutuhan yang lebih besar untuk keterampilan dan keterampilan karena kehidupan organisasi menjadi lebih kompleks. Mengingat fakta bahwa tidak ada seorang pun yang hadir di tempat kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang disebutkan di atas, situasinya belum tentu konsisten.

4) Program angkatan kerja untuk perempuan.

Hal ini terkait dengan berbagai faktor kependudukan, seperti rata-rata umur penduduk, komposisi penduduk menurut jenis kelamin, jumlah dan jenis perempuan yang terdaftar di berbagai perguruan tinggi, proporsi perempuan yang berada di bawah kategori "angkatan kerja", dan faktor lainnya.

5) Perundang-undangan dalam konteks ketentuan UU Ketenagakerjaan merupakan faktor eksternal yang harus diketahui dan diperhatikan.

3. Implementasi *Recruitment*

Menemukan data sumber daya manusia yang paling penting dalam suatu perusahaan akan membutuhkan proses rekrutmen yang mematuhi kriteria perekrutan perusahaan, dikutip dari penelitian yang dilakukan oleh (Chan et al., 2015) yang berjudul “Konvensional Pada PT.Bian Niaga Batuan Sidoarjo” implementasi recruitment Dalam bisnis, segala sesuatu dilakukan secara diam-diam oleh pemilik dan dikelola oleh penanggung jawab produksi; tidak ada departemen sumber daya manusia. Sesuai dengan sistem rekrutmen ini, perusahaan hanya dapat melakukan perekrutan karyawan internal atau berbasis referensi. Tidak disebutkannya persetujuan materi pokok manusia dalam sistem perekrutan perusahaan, oleh karena itu selalu ada kemungkinan ketidaksepakatan selama proses perekrutan untuk karyawan tingkat rendah. Waktu dan gaji yang ditentukan oleh calon karyawan merupakan dua kendala yang mempengaruhi reorganisasi sistem karyawan. Sistem seleksi karyawan tetap dilakukan secara berkesinambungan oleh pemilik usaha dengan disupervisi oleh kepala produksi. Sistem seleksi di perusahaan ini memiliki penerimaan berkas lamaran, wawancara kepala bagian produksi dengan pemilik perusahaan, memeriksa referensi atau dokumen, dan juga cara mengambil keputusan, tanpa adanya tahapan tes kesehatan.

C. Hasil Pengadaan Tenaga Kerja

Proses pembinaannya tidak bisa hanya terbatas dalam masa kerja, melainkan harus dimulai sejak proses rekrutmen untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas. Proses rekrutmen yang sukses akan memfasilitasi penempatan yang berhasil dan, pada waktunya, akan mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi. Masalah oleh karena itu apa pun saat ini dan di masa mendatang yang muncul selama proses rekrutmen harus ditangani dan dihilangkan dengan cara yang akurat dan tidak memihak dengan tetap fokus pada tujuan

organisasi.. Perekrutan sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aspek terpenting dari setiap operasi bisnis perusahaan. Proses SDM atau pegawai berskala besar dalam pencapaian misi dan visi bisnis. Proses penyelesaian pegawai yang pada dasarnya baik dapat ditingkatkan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kemampuan pegawai yang tidak memenuhi kriteria atau ambang batas dalam penempatan pegawai.

Karena itu, sebagian besar bisnis melakukan proses perekrutan yang mempertimbangkan kriteria yang digariskan oleh bisnis tersebut. Rekrutmen adalah proses mencari, mengevaluasi, dan memilih kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja di organisasi sasaran. Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar memberikan informasi yang akurat tentang beberapa hal, seperti apakah mereka bekerja untuk organisasi sangkutan atau tidak. Menurut sistem perekrutan ini, perusahaan dapat melakukan proses perekrutan karyawan secara internal atau berbasis referensi. Sebelum melakukan rekrutmen, tidak disebutkan adanya perencanaan sistem rekrutmen SDM yang terkadang mengganggu standar yang tidak sesuai standar lowongan pekerjaan. Waktu dan gaji yang ditentukan oleh calon karyawan merupakan dua kendala yang mempengaruhi reorganisasi sistem karyawan. Selain itu, sistem seleksi karyawan tetap dilakukan secara berkesinambungan oleh pemilik usaha dengan disupervisi oleh kepala produksi.

D. Kesimpulan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan individu produktif yang bekerja sebagai karyawan di organisasi manapun, baik itu bisnis yang berfungsi sebagai aset atau serikat pekerja, dan yang harus didorong untuk mencapai potensi penuh mereka. Pengertian Daya Manusia Makro secara garis besar terbagi menjadi dua kategori yaitu SDM makro yang mengacu pada jumlah penduduk di suatu wilayah yang melakukan pekerjaan

produktif, dan SDM mikro yang mengacu pada orang yang dipekerjakan oleh lembaga atau usaha. Berbeda dengan unsur sumber daya lainnya, seperti uang dan teknologi, tubuh manusia merupakan komponen utama dari suatu organisasi karena berhubungan langsung dengan faktor-faktor lain. Proses pencarian SDM yang memenuhi persyaratan organisasi dapat juga disebut sebagai rekrutmen. Rekrutmen adalah proses mencari, mengevaluasi, dan mempersiapkan karyawan potensial untuk bekerja di bidang tertentu.

Perekrutan tenaga kerja dalaman memiliki keuntungan, tidak mahal, promosi internal dapat memelihara loyalty dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama. Pelatihan adalah program yang dirancang untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keterampilan siswa. pemahaman sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh otoritas pengawas. Penarikan (rekrutmen) pegawai adalah prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan pegawai tambahan. Ini memerlukan sejumlah langkah, termasuk mengidentifikasi dan mengevaluasi individu-individu kunci yang bertanggung jawab atas tenaga kerja, serta menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mengarahkan proses seleksi, penempatan, dan orientasi. implementasi *recruitment* Dalam bisnis, segala sesuatu dilakukan secara diam-diam oleh pemilik dan dikelola oleh penanggung jawab produksi; tidak ada departemen sumber daya manusia. Sistem seleksi di Bisnis tersebut meliputi penerimaan berkas lamaran, wawancara kepala bagian produksi dengan perusahaan pemilik, memeriksa referensi atau dokumen, serta bagaimana melakukan pengambilan keputusan tanpa adanya tes kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, S. (2016). *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulutgo*. 16(04), 453–464.
- Chan, I., Sutanto, M., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2015). *Konvensional Pada Pt Bian Niaga Batuan Sidoarjo*. 3(1), 39–49.
- Gresik, K. (2018). *Analisis tingkat penyerapan tenaga kerja sektor industri di kabupaten gresik*. 2, 74–82.
- Iskarim, M. (2017). Rekrutmen pegawai menuju kinerja organisasi yang berkualitas dalam perspektif MSDM dan islam. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2(November), 307–327. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/manageria/issue/view/233>
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Syiah, Anita, J., Aziz, N., Yunus, M., Penelitian, L. B., & Aceh, P. (2013). *Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh*. 2(1), 67–77.
- Yullyanti, E. (2011). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(3), 10. <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i3.615>

TENTANG PENULIS



Dr. Andi Muhammad Sabilillah Tahir, MM, CPHCM adalah seorang Praktisi HR selama kurang lebih 20 Tahun, speaker, personal coach, HR Consultant , Commisioner of Bizani Human Capital Consulting, Chairman (Human Capital Indonesia Community) & Chief Human Capital Officer di Perusahaan Pituku Cordova International serta mengabdikan pada Negara menjadi Dosen Luar biasa program Doktoral dibidang SDM pada beberapa Universitas di Indonesia. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Universitas Trisakti, Master of HRM Universitas Pelita Harapan dan Monash University, selain itu Pendidikan informal juga berhasil menyelesaikan pendidikan master untuk CPHRM Inwent International (German) Serta mendapatkan lisenensi HR Director dari HRDQ (California USA) dan juga Berlisensi BNSP sebagai Trainer & Asesor.



Intan Irzani, S.i.kom, CPHCM, C.BNSP Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja sebagai Praktisi HR di beberapa perusahaan besar salah satunya Telkom Group dan dunia pendidikan, Intan Irzani memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta. Serta saat ini juga sebagai CEO di Bizani Human Capital Consulting dan memiliki beberapa sertifikasi profesi secara International dan juga Nasional (BNSP).

BAB 17

BUDAYA ORGANISASI (SUATU GAMBARAN DARI PERUSAHAAN)

Ryan Firdiansyah Suryawan

A. Pendahuluan

Suatu perusahaan atau organisasi dengan adanya manusia yang bekerja membuat suatu perusahaan berwarna, berwarnanya suatu perusahaan ini berbeda untuk masing-masing perusahaan atau organisasi. Sebagai contoh ada perusahaan asing yang berinvestasi di Indonesia dari suatu negara di Asia Timur maka perusahaan tersebut akan membawa budaya kerja atau organisasi dari negara asal, dikarenakan sebagian tenaga kerja dalam struktur organisasi menetapkan harus berasal dari negara tersebut. Menurut (Schein, 1990) budaya organisasi Sebagai asumsi dasar yang dibentuk oleh sebuah kelompok yang telah berhasil memecahkan masalah penyesuaian internal dan eksternal, sekarang dianggap benar dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah. Sejarah, nilai dan visi organisasi serta tempat kerja, kepemimpinan dan komunikasi merupakan contoh faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Suatu organisasi dapat lebih berhasil mencapai tujuannya, meningkatkan kepuasan karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja yang lebih tenang dan lebih efisien dengan menumbuhkan budaya yang kuat dan positif.

Sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki budaya yang sehat dan konsisten dengan nilai-nilai

yang diinginkan, dan budaya ini terus dipelihara dan ditingkatkan dari waktu ke waktu. Budaya organisasi yang tidak sehat, atau budaya yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan, dapat menimbulkan efek negatif berikut pada organisasi. Penjabaran mengenai budaya organisasi ini dimulai dari perusahaan manufaktur sampai dengan perusahaan penerbangan. Dalam suatu tinjauan dan diberikan suatu perspektif akan industri yang ada berkaitan dengan budaya organisasi.

B. Budaya Organisasi dalam Perusahaan Manufaktur

Budaya organisasi yang dalam perusahaan manufaktur mengenai seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan perilaku kolektif anggotanya yang mereka junjung tinggi dan terapkan saat menjalankan bisnis. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, efektif, dan tahan lama, budaya organisasi sangat penting. Para ahli berikut baru-baru ini menawarkan pendapat mereka tentang budaya perusahaan manufaktur.

- a. Menurut (Schein, 1990) menyatakan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok berperilaku ketika berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam bisnis yang memproduksi produk, budaya organisasi yang kuat mendorong keterlibatan dan keterlibatan pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Menurut (Handy, 2007) ada empat kategori budaya organisasi: kekuasaan, tanggung jawab, pekerjaan, dan individu. Budaya organisasi perusahaan manufaktur harus mampu mengintegrasikan keempat jenis budaya tersebut untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan efektif.
- c. (Kim & Robert, 2011) Budaya organisasi perusahaan manufaktur dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok berikut, Keluarga, strata sosial, pasar, dan inovasi. Perusahaan manufaktur dapat memilih jenis budaya yang paling sesuai dengan misi dan visi perusahaan mereka

karena setiap jenis budaya memiliki sifat dan nilai yang unik.

Perusahaan manufaktur dengan beban kerja dan berkaitan dengan teknologi menuntut karyawannya dalam bekerja dengan etos kerja tinggi, budaya organisasi yang harus sama untuk mencapai target, tanggung jawab, peran pimpinan serta kinerja dan produktivitas individu. Tidak jarang muncul suatu masalah dari karyawan yang berkaitan dengan budaya organisasi di perusahaan manufaktur seperti Bertahan untuk tidak berubah: Perusahaan manufaktur seringkali memiliki struktur organisasi hierarkis dan budaya lama yang dapat menciptakan resistensi terhadap perubahan. resistensi ini dapat mencegah perusahaan mengadopsi teknologi baru atau meningkatkan proses mereka.

Kurang komunikasi: Komunikasi sangat penting untuk organisasi mana pun, tetapi terutama penting di perusahaan manufaktur di mana kerja tim dan koordinasi penting. Kurangnya komunikasi dapat menyebabkan kesalahpahaman, kesalahan dan kurangnya kepercayaan. budaya keselamatan: Perusahaan manufaktur memiliki lingkungan kerja yang berisiko, sehingga keselamatan harus menjadi prioritas. Namun, beberapa perusahaan memprioritaskan produktivitas daripada keselamatan, yang dapat menyebabkan kecelakaan dan cedera. Kurangnya keragaman dan inklusi: Perusahaan manufaktur secara tradisional didominasi laki-laki dan kurang beragam. Hal ini dapat menciptakan budaya yang tidak menerima orang dari berbagai latar belakang dan dapat menyebabkan kurangnya kreativitas dan inovasi. Resistensi umpan balik: Organisasi manufaktur dapat bersifat hierarkis, yang dapat menciptakan budaya pengambilan keputusan dari atas ke bawah.

Hal ini dapat mempersulit karyawan untuk memberikan umpan balik atau menyarankan ide baru kepada manajer. Secara kolektif, isu-isu ini dapat menciptakan budaya negatif dalam organisasi manufaktur yang dapat memengaruhi moral karyawan, produktivitas, dan pada akhirnya keuntungan.

Masalah-masalah di atas bukan tanpa sebab melainkan terbentuk dengan pengaruh dari satu individu, kelompok karyawan disana atau bahkan dari pimpinan.

C. Budaya Organisasi dalam Perusahaan Jasa

Budaya organisasi perusahaan jasa dapat sangat bervariasi, bergantung pada faktor-faktor seperti jenis layanan yang diberikan, ukuran dan struktur perusahaan, dan industri tempatnya beroperasi. Namun, ada beberapa karakteristik umum yang dimiliki oleh banyak perusahaan jasa. Masalah-masalah yang ada dalam perusahaan jasa seperti karyawan kurang terlibat ; apabila karyawan tidak ikut partisipasi dengan budaya atau misi perusahaan, mereka mungkin tidak berusaha lebih keras untuk pelanggan atau bangga dengan pekerjaan mereka, pelayanan menjadi tidak maksimal kepada pelanggan dan efektif (Metz et al., 2020), selanjutnya perusahaan jasa sering kali memiliki banyak departemen yang harus bekerja sama untuk memberikan pengalaman yang mulus kepada pelanggan. Kebingungan, keterlambatan, dan frustrasi pelanggan dapat muncul saat departemen ini bekerja secara independen dan berkomunikasi secara tidak efektif satu sama lain, sehingga rasa hormat terhadap pelanggan dan kepemimpinan yang patut diteladani sangat penting untuk mendukung upaya penyelia dan karyawan lain yang terlibat dalam layanan pelanggan untuk mempertahankan standar yang tinggi (Blanding, 1989).

Masalah selanjutnya mengenai budaya organisasi dalam perusahaan jasa bertahan untuk berubah sebagai penyedia layanan yang telah menjalankan bisnis untuk waktu yang lama mungkin telah mendarah daging norma budaya yang menolak perubahan, hal ini dikuatkan dengan pendapat dari (Metz et al., 2020), selanjutnya masalah di perusahaan jasa untuk budaya organisasi ialah Kurangnya inovasi, Perusahaan jasa yang terlalu fokus mengikuti prosedur yang ditetapkan dan memenuhi kuota mungkin kehilangan peluang untuk inovasi dan peningkatan. Hal ini dapat menyebabkan

stagnasi dan kurangnya daya saing di pasar, hal ini dikuatkan daengan pendapat dari (Schaltegger et al., 2012; (Jolink & Niesten, 2015). Masalah yang ada budaya organisasi di perusahaan jasa ialah komunikasi yang buruk: Komunikasi yang efektif sangat penting untuk bisnis jasa karena karyawan harus bekerja sama untuk mengoordinasikan aktivitas mereka dan memastikan kepuasan pelanggan. Kurangnya komunikasi yang jelas atau kesalahpahaman dapat menyebabkan kesalahan, keterlambatan dan ketidakpuasan pelanggan, hal ini dikuatkan sesuai pendapat dari (Evans et al., 2017) perusahaan harus mengubah hubungan ini dengan merangkul visi jangka panjang yang lebih luas yang memungkinkannya membangun hubungan saling percaya dengan pemangku kepentingan utama internal dan eksternal.

Organisasi jasa mungkin perlu fokus untuk menciptakan budaya yang kuat yang menekankan keterlibatan karyawan, kolaborasi, inovasi, dan komunikasi yang efektif untuk mengatasi masalah budaya ini. Menciptakan nilai bersama, memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan, mendorong kolaborasi antar departemen dan mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur adalah contoh dari hal ini. Mempertahankan norma budaya juga membutuhkan kepemimpinan untuk mencontoh perilaku yang diinginkan dan meminta pertanggungjawaban anggota tim.

D. Budaya Organisasi di Perusahaan Penerbangan

Dalam budaya organisasi maskapai penerbangan, banyak penekanan biasanya ditempatkan pada keselamatan dan kualitas layanan. Selain itu, maskapai penerbangan seringkali memiliki budaya yang terstruktur dengan baik dan ekspektasi produktivitas dan efisiensi yang tinggi. Dalam industri penerbangan, sangat penting bahwa departemen bekerja sama dengan baik dan terkoordinasi. Akibatnya, maskapai biasanya memiliki budaya yang mendorong kolaborasi dan komunikasi yang produktif di antara karyawan.

Budaya inovasi sangat penting dalam industri ini karena maskapai sering mendukung pengembangan dan inovasi produk baru. Selain itu, budaya maskapai menghargai tanggung jawab sosial dan peka terhadap lingkungan. Hal ini tercermin dalam inisiatif perusahaan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan mendukung keberlanjutan di semua aspek operasinya. Bukan tanpa masalah di perusahaan penerbangan ini berkaitan dengan budaya organisasi, masalah yang ada berkaitan dengan performa diutamakan, keselamatan kedua. Keamanan sangat penting untuk menjamin keselamatan penumpang dan awak pesawat di maskapai penerbangan. Namun, perusahaan terkadang memprioritaskan efisiensi operasional di atas segalanya. Oleh karena itu, aspek-aspek terkait keselamatan mungkin kurang mendapat perhatian, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya kecelakaan atau situasi berbahaya, hal ini diperkuat dengan pendapat dari (Effendi, 2021).

Masalah selanjutnya dalam perusahaan penerbangan Kurangnya transparansi dan komunikasi, membangun budaya organisasi yang positif membutuhkan banyak keterbukaan dan transparansi. Namun, dapat terjadi kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan beberapa maskapai penerbangan, dan antara perusahaan dan pelanggannya, Karyawan dan pelanggan bisa menjadi pahit dan curiga. Selanjutnya masalah budaya organisasi yang ada yaitu Kurangnya pemahaman tentang keragaman dan inklusi: Karyawan maskapai penerbangan berasal dari berbagai budaya dan latar belakang. Namun, perusahaan terkadang menyadari pentingnya menghormati keragaman dan mempromosikan inklusi di tempat kerja. Hal ini dapat menciptakan perbedaan dalam perspektif dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerja dan laba karyawan, dua masalah di atas sesuai dengan pendapat dari (Erwin, 2019).

Masalah selanjutnya dalam perusahaan penerbangan ialah ketergantungan hierarki beberapa maskapai penerbangan masih terkendala oleh struktur organisasi yang sangat

hierarkis. Hal ini dapat menghambat komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen serta menyebabkan kurangnya inisiatif dan kreativitas di antara karyawan, Industri penerbangan terkenal dengan jadwal padatnya yang membebani karyawan. Untuk hal ini maka maskapai harus memprioritaskan keselamatan dan menumbuhkan budaya kolaboratif yang responsif untuk mengatasi masalah budaya organisasi. Selain pengembangan dan pelatihan staf, hal ini dapat dicapai melalui kepemimpinan yang kuat, kebijakan yang transparan, dan komunikasi yang efektif.

E. Kesimpulan

Dari beberapa penjelasan beberapa hal di atas dari beberapa perusahaan yang dijelaskan maka budaya organisasi diterima oleh tiga perusahaan tersebut walaupun ada masalah dari masing-masing perusahaan dengan pemecahan yang sudah ada. Untuk ke depannya tulisan yang sama dengan kombinasi lain, bisa dilakukan oleh penulis lain.

F. Penutup

Chapter book ini sebagai hasil dari berbagai pemikiran dan hasil penelitian penulis yang ada dan menggunakan daftar pustaka yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Blanding, W. (1989). The Customer Service Department: Organization and Responsibilities. In *Practical Handbook of CUSTOMER SERVICE OPERATIONS* (pp. 45–62). Springer.
- Effendi, J. (2021). The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance Through Leadership in Corporate Security Unit of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (*IJEMBIS*) *International Journal of Economics, Management, Bussiness and Social Science*, 1(1), 1–10.
- Erwin, O. (n.d.). *Budaya Organisasi Untuk Menghasilkan (Studi Kasus Pada Pt . Dwi Sapta Pratama)*. 7–16.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Uk.
- Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable Development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 386–401. <https://doi.org/10.1002/bse.1826>
- Kim, C. S., & Robert, Q. E. (2011). Diagnosing and Changin Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Joh Wiley & Sons. *Inc: San Fransisco*.
- Metz, D., Ilieş, L., & Nistor, R. L. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15), 3–6. <https://doi.org/10.3390/SU12156240>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model

innovation for corporate sustainability. In *International Journal of Innovation and Sustainable Development* (Vol. 6, Issue 2). <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. (Vol. 45, Issue 2). American Psychological Association.

TENTANG PENULIS



Ryan Firdiansyah Suryawan adalah Dosen di beberapa perguruan tinggi di Jakarta dengan bidang keahlian Manajemen Pemasaran yang dimiliki dan sertifikasi bidang Sumber Daya Manusia, Keamanan Keselamatan Penerbangan, Dangerous Goods dan Kepabeanan Umu. Sudah beberapa buku yang dihasilkan berkaitan dengan bidang keahlian yang dimiliki saat ini selain itu ikut serta sebagai anggota tim peneliti di Badan Riset dan Inovasi (BRIN) pada tahun 2022. Beberapa artikel ilmiah dan penelitian sudah ada terpublikasi di beberapa Jurnal Nasional Akreditasi dan Jurnal Internasional Reputasi ataupun belum. Saya juga merupakan dosen tetap di salah satu perguruan tinggi di beberapa perguruan tinggi.

BAB 18

IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN DALAM PENYUSUNAN STRUKTUR UPAH DAN SKALA UPAH BERDASARKAN PERMENAKER NO. 1 TAHUN 2017

Dr. Drs. Yuni Pratikno, SE., MM., MH
Sekolah Tinggi Manajemen IMMI
yuni.pratikno@gmail.com

A. Latar Belakang

Sejak pertengahan tahun 2017, Struktur Upah dan Skala Upah menjadi sebuah perbincangan hangat dikalangan pengusaha. Mengapa demikian? Menteri Ketenagakerjaan mewajibkan perusahaan menyusun Struktur Upah dan Skala Upah melalui Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah yang kemudian dikuatkan dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 78 Tahun 2018. Tidak lama setelah terbit PP tersebut segera disusul dengan di terbitkan UU No. 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja yang diatur dalam Klaster #3 tentang Ketenagakerjaan dan ditetapkan lagi Peraturan Pemerintah No 36 tahun 2021. Kini UU No. 11 tahun 2020 mengalami yudisial review berdasarkan Keputusan MK No. 91 tahun 2020 yang mengamanatkan perbaikan UU Cipta Kerja dalam waktu 2 tahun dan Pemerintah telah menerbitkan Perpu No. 2 Tahun 2022 sebagai hasil revisi atas UU Cipta Kerja. Perpu No.2 tahun 2022 telah dibahas di Badan Legislatif Dewan Perwakilan Rakyat dan sudah disyahkan Rapat pleno DPR pada minggu ini. Meskipun banyak mengalami kontroversi namun akhirnya Perpu No. 2 Tahun 2022 berhasil diundangkan menjadi Undang-Undang Cipta Kerja. Kita tunggu saja berita lebih lanjut nasib dari

Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja tentang Struktur Upah Skala Upah.

Struktur Upah dan Skala Upah wajib ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dalam bentuk surat keputusan dengan lampiran tabel dan grafik Struktur Upah dan Skala Upah. Selain ditetapkan dalam bentuk surat keputusan, struktur dan skala upah ini wajib diberitahukan kepada seluruh pekerja/buruh oleh pengusaha secara perorangan. Dalam amanat UU Cipta kerja, Struktur Upah Skala Upah diberlakukan terhadap pekerja yang telah memiliki masa kerja lebih dari 1 (satu) tahun, sedangkan pekerja yang masa kerjanya kurang dari 1(satu) tahun menggunakan PP No 36 tahun 2021 tentang Upah Minimum. Meski sudah diberlakukan sejak tahun 2017 masih banyak Perusahaan (Badan Usaha), yang masih belum memiliki Struktur Upah Skala Upah, hal ini akan berpengaruh terhadap perusahaan yang akan melakukan pengesahan Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau pengesahan perpanjangan Peraturan Perusahaan atau PKB. Dalam Peraturan Pemerintah maupun Permenaker No 1 tahun 2017 sudah cukup jelas dicantumkan bahwa persyaratan pengesahan Peraturan Perusahaan dan PKB dan pengesahan perpanjangan Peraturan Perusahaan atau PKB wajib menunjukkan Struktur Upah dan Skala Upah yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Perusahaan.

Pertanyaan mendasar yang muncul dari latar belakang atau kata pendahuluan diatas adalah : Apa dasar hukum Struktur Upah dan Skala Upah paska diundangkan UU Cipta Kerja hasil perbaikan ? Apa maksud dan Tujuan penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah ? Bagaimana langkah-langkah atau tahapan penyusunan struktur dan skala upah berdasarkan Permenaker No 1 tahun 2017? Menyikapi terhadap ketiga pertanyaan di atas Penulis akan menguraikan secara detail penyusunan Struktur dan Skala Upah menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.1 Tahun 2017. Dengan harapan seluruh praktisi HR di perusahaan lebih memahami apa yang harus dilakukan dalam penyusunan Struktur Upah dan Skala

Upah berdasarkan Permenaker No.1 Tahun 2017 dan ketentuan terkait lainnya.

B. Landasan Hukum

Sebagai jawaban atas persoalan pertama pada artikel ini yaitu Apakah landasan hukum penyusunan Struktur dan Skala Upah ? Jawabannya adalah diawali dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (“UU Ketenagakerjaan”) disebutkan bahwa pengusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi. Peraturan Pemerintah No. 78 tahun 2015, Pasal 14, tentang Pengupahan, bahwa Perusahaan wajib menyusun Struktur Upah dan Skala Upah dan diberitahukan kepada pekerjanya. Dan pedoman pelaksanaannya diatur dalam Permenaker No. 1 tahun 2017 tentang Struktur Upah dan Skala Upah, bahwa struktur upah dan skala upah wajib disusun oleh pengusaha dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi. UU No. 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja yang diatur dalam Klaster #3 tentang Ketenagakerjaan dan ditetapkan lagi Peraturan Pemerintah No 35 dan 36 tahun 2021. Kini UU No. 11 tahun 2020 mengalami yudisial review berdasarkan Keputusan MK No. 91 tahun 2021 yang memutuskan perbaikan UU Cipta Kerja dalam waktu 2 tahun. Pemerintah telah menerbitkan Perpu No. 2 Tahun 2022 sebagai revisi atas UU Cipta Kerja. Sesuai dengan Perpu No 2 tahun 2022, pasal 92 yaitu penegasan penggunaan Struktur Upah Skala Upah untuk menetapkan Pekerja/Buruh yang memiliki masa kerja 1(satu) tahun atau lebih.

Berdasarkan landasan hukum di atas maka berikut ini penulis sintesiskan batasan dan definisi dalam landasan hukum tersebut sebagai berikut :

1. **Struktur upah** adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah. Sedangkan,

2. **Skala upah** adalah kisaran nilai nominal upah dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar untuk setiap golongan jabatan.
3. **Struktur dan Skala Upah** adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah yang memuat kisaran nilai nominal upah dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar untuk setiap golongan jabatan.
4. **Golongan** merupakan banyaknya Golongan Jabatan.
5. **Jabatan** merupakan sekelompok tugas dan pekerjaan dalam organisasi Perusahaan.
6. **Masa Kerja** merupakan lamanya pengalaman melaksanakan pekerjaan tertentu yang dinyatakan dalam satuan tahun yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
7. **Pendidikan** merupakan tingkat pengetahuan yang diperoleh dari jenjang pendidikan formal sesuai dengan sistem pendidikan nasional yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
8. **Kompetensi** merupakan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dipersyaratkan dalam suatu jabatan.

Perusahaan wajib menyusun struktur dan skala upah, karena sanksinya sangat jelas, maka perlu adanya pemahaman yang benar bagi pengusaha dan praktisi SDM tentang pentingnya penyusunan struktur dan skala upah di perusahaan.

C. Maksud, Tujuan, dan Sasaran

Untuk menjawab permasalahan kedua dalam artikel ini : Apakah maksud, tujuan dan sasaran penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah ? jawabannya adalah dalam rangka mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan supaya ada kepastian hukum dan tidak terjadi gap serta untuk menghindari adanya kecemburuan sosial terstruktur di antara para pekerja, maka perlu diatur struktur dan skala upah

berdasarkan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi, tanpa mengurangi hak pengusaha untuk memberi reward berdasarkan kemampuan perusahaan dan tingkat produktivitas serta kinerja masing-masing pekerja.

Ada 4 (empat) tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan pembuatan Struktur dan Skala Upah adalah sebagai berikut :

a. Tujuan strategis, yakni mendukung filosofi perusahaan, b. Tujuan kesetaraan internal, yakni menerapkan prinsip keadilan (equity), c. Tujuan kesetaraan eksternal, yakni merekrut dan mempertahankan pegawai yang memiliki kinerja tinggi, d. Tujuan administrasi, yakni ketertiban dan kesederhanaan administrasi.

Sasaran dari kegiatan penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah ini adalah: a. Staf SDM dan Finance memahami filosofi mengenai kompensasi dan benefits, b. Staf SDM dan Finance mampu membuat analisa jabatan, evaluasi Jabatan dan uraian jabatan, c. Staf SDM dan Finance mampu menyusun struktur dan skala upah dengan beberapa metode sederhana, metode dua titik & metode poin faktor untuk perusahaan yang sudah beroperasi & perusahaan baru, d. Staf SDM dan Finance mampu mengidentifikasi komponen sistem pengupahan dalam merumuskan sistem skala pengupahan.

D. Menyusun Disain Struktur Upah dan Skala Upah

Untuk menjawab permasalahan ketiga dalam artikel ini : Bagaimana Tahapan Penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah adalah diawali dengan penyusunan ruang lingkup kegiatan penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah , sebagai berikut:

1. Langkah-Langkah Penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah

Lakukan analisa situasi penggajian perusahaan saat ini, langkah-langkah ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Memformulasikan kebijakan penggajian berdasarkan Peraturan Ketenagakerjaan
- b. Dalam menetapkan rencana Penerapan Pengupahan ini

Perusahaan menetapkan Struktur Upah dan Skala Upah untuk Perusahaan.

- c. Menetapkan metode evaluasi pekerjaan berdasarkan Permenaker No. 1 Tahun 2017.
- d. Analisa pekerjaan (*Job Analysis*)
- e. Menyusun Diskripsi pekerjaan (*Job description*)
- f. Evaluasi pekerjaan (*Job Evaluation*)

Langkah awal dalam Penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah dimulai dari mengumpulkan data-data yang diperlukan antara lain berupa : a. Daftar pegawai lengkap dengan informasi yang diperlukan untuk penyusunan Struktur Upah dan Skala Upah , Deskripsi pekerjaan (*job description*) sesuai template yang telah diberikan, dan diisi oleh perusahaan, c. Tabel jabatan saat ini (sebelum penyusunan). Tabel upah saat ini yang memuat upah terendah sampai dengan upah tertinggi, d. Struktur jabatan yang dievaluasi meliputi Senior Manajer ke bawah sampai dengan non staff, e. Posisi jabatan Direktur dan General Manajer disepakati dikeluarkan dari struktur untuk menghindari fluktuasi golongan, f. Upah terendah disepakati sebagai upah minimum dalam golongan terendah.

2. Mengembangkan Prosedur

Perusahaan menetapkan kebijakan dan prosedur atau mengembangkan prosesur penggajian apabila sudah ada. Pengembangan prosedur dimulai 1). Komponen Upah dalam Struktur Upah dan Skala Upah ditetapkan terdiri dari gaji pokok dan tunjangan tetap, 2). Masa berlakunya (umur) struktur upah ditetapkan paling lama 5 tahun atau apabila terjadi perubahan yang signifikan dapat ditinjau kembali, 3). Pemberlakuan Struktur Upah dan Skala Upah dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan kondisi perusahaan. 4). Struktur upah ditetapkan berdasarkan 1(satu) struktur yang berlaku sama untuk semua golongan kecuali yang ditentukan lain, 5). Skala upah ditetapkan

dalam 7 (tujuh) golongan untuk unit proyek, dan 6 (enam) golongan untuk Perusahaan berdasarkan hasil evaluasi jabatan namun masih dimungkinkan untuk diperluas menjadi 8 (delapan) golongan.

3. Tahapan Menyusun Struktur dan Skala Upah

Secara garis besar, kegiatan Pembuatan Struktur Upah dan Skala Upah dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut;

a. Tahap I, Analisa Jabatan.

- 1) Tahap ini diisi dengan persiapan sebagai berikut : a). Memastikan struktur organisasi dan jabatan-jabatannya mutakhir, b). Menentukan jabatan-jabatan yang akan dianalisa, c). Mengkomunikasikan maksud dan tujuan analisa jabatan pada semua pihak terkait, termasuk teknis dan metode pelaksanaannya.
- 2) Pengumpulan informasi jabatan : a). Kumpulkan informasi mengenai jabatan dengan melakukan wawancara (individu dan /atau kelompok), memberikan kuesioner, dan/ atau melakukan observasi, b). Kumpulkan informasi dari sumber-sumber: pejabatnya, atasan langsung pejabatnya, pimpinan unit dari pejabatnya, rekan kerja pejabatnya, buku harian (*log book*), dan sumber lain yang relevan, c). Buat catatan sistematis untuk setiap informasi jabatan mengenai: i. aktivitas tugas; ii. peralatan dan perlengkapan kerja yang digunakan; iii. jumlah personil yang dibutuhkan; iv. wewenang dan tanggungjawab; v. kondisi dan lingkungan kerja; vi. pendidikan dan pengetahuan yang dibutuhkan; vii. pengalaman minimum yang diperlukan; viii. *standard operating procedure* yang dipakai, dan hal-hal lain yang dianggap penting untuk melakukan aktivitas tugasnya, d) Pastikan bahwa catatan ini merupakan fakta bukan pendapat.

- 3) Penganalisaan informasi jabatan : a). Lakukan analisa dengan fokus pada pekerjaan atau informasi yang dicatat, b). Abaikan status dari pejabatnya.
- 4) Penuangan hasil analisa jabatan dalam bentuk uraian jabatan.

Tuangkan hasil analisa dalam bentuk uraian jabatan yang terdiri atas 9 (sembilan) komponen sebagai berikut: a). identifikasi jabatan; b). posisi dalam struktur organisasi; c). Dimensi; d). tujuan utama atau fungsi utama ; e). tanggung jawab utama dan indikator keberhasilan; f). lingkungan kerja dan tantangan jabatan; g). hubungan pekerjaan; h). spesifikasi jabatan; i). keselamatan dan kesehatan kerja.

b. Tahap II, Evaluasi Jabatan:

Data yang diperlukan dalam Tahapan ini adalah a. Daftar Jabatan dan Upah; b. Uraian jabatan. c. Lakukan evaluasi jabatan menggunakan metode poin faktor sebagai berikut: Buat Tabel Poin Faktor yang terdiri atas: faktor kompensasi (*compensable factor*) dan bobot atau poinnya dan turunan faktor kompensasi dan bobot atau poin yang bertingkat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel Poin Faktor

Faktor	Poin	Turunan Faktor	Poin Turunan Faktor				
			Satu	Dua	Tiga	Empat	Lima
Keahlian	300	Pengetahuan	10	30	60	90	120
		Pengalaman	0	20	60	130	180
Usaha	120	Fisik	10	10	20	30	40
		Mental	10	20	40	60	80
Tanggung Jawab	480	Peraturan	20	40	120	160	240
		Keuangan	0	40	120	160	240
Lingkungan Kerja	100	Kondisi Kerja	0	10	20	30	40

Faktor	Poin	Turunan Faktor	Poin Turunan Faktor				
			Satu	Dua	Tiga	Empat	Lima
		Bahaya	0	10	20	40	60
Total	1000						1000

Dalam melaksanakan evaluasi jabatan penulis Mendeskripsikan setiap jabatan dengan cara sebagai berikut : 1). Siapkan uraian jabatan untuk semua jabatan yang akan dinilai bobot atau poinnya, 2). Susun jabatan-jabatan yang sama yang terdapat dalam Daftar Jabatan pada tabel, menjadi satu jabatan, 3). Dari data yang tercantum dalam Daftar Jabatan tersebut di atas, maka akan diperoleh jabatan yang berbeda, 4). Kelompokkan jabatan menjadi kelompok golongan bawah, kelompok golongan jabatan tengah, dan golongan jabatan atas.

Lakukan untuk semua jabatan dari posisi rendah dan posisi tinggi pada Perusahaan seperti terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. Klasifikasi Jabatan

Golongan Jabatan	Jabatan	Klasifikasi Jabatan	Rentang
Kelompok Gol. Jabatan Bawah	-	<i>Staf dan Operator</i>	40% s.d 70%
Kelompok Gol. Jabatan Tengah	-	<i>Middle Manager</i>	80% s.d 90%
Kelompok Gol. Jabatan Atas	-	<i>Senior Manager</i>	100% atau lebih

Evaluasi jabatan-jabatan tersebut sesuai faktor-faktor pada Tabel Poin Faktor berdasarkan uraian jabatan. Pada Tabel Poin Faktor di atas, data dalam kolom faktor, turunan faktor, tingkatan dan poinnya telah ditentukan sebelumnya. Setiap turunan faktor diberi 5 (lima) tingkatan poin. Semakin tinggi tingkatnya, semakin besar poinnya. Selanjutnya untuk usaha ini

dibuat penjelasan tiap tingkat dari turunan faktor, sebagai berikut:

Tabel 4. Poin Faktor

Faktor	Poin	Turunan Faktor	Poin Turunan Faktor				
			Satu	Dua	Tiga	Empat	Lima
Keahlian	300	Pengetahuan	10	30	60	90	120
		Pengalaman	0	20	60	130	180
Usaha	120	Fisik	10	10	20	30	40
		Mental	10	20	40	60	80
Tanggung Jawab	480	Peraturan	20	40	120	160	240
		Keuangan	0	40	120	160	240
Lingkungan Kerja	100	Kondisi Kerja	0	10	20	30	40
		Bahaya	0	10	20	40	60
Total	1000						1000

Keterangan Gambar :

- i. Tingkat pada turunan faktor pengetahuan diartikan sebagai tingkat pendidikan yaitu.
- ii. Tingkat pada turunan faktor pengalaman diartikan sebagai lama bekerja di jabatan tersebut dalam tahun.
- iii. Tingkat pada turunan **faktor fisik** diartikan sebagai seberapa tinggi Pekerja/Buruh mengalami kelelahan fisik (banyak menggunakan tenaga fisik) etika melakukan pekerjaannya. Pada umumnya semakin rendah posisi *di* struktur organisasi, semakin besar poinnya
- iv. Tingkat pada turunan **faktor mental** diartikan sebagai seberapa tinggi Pekerja/ Buruh mengalami kelelahan mental ketika melakukan pekerjaannya. Pada umumnya semakin tinggi posisi distruktur organisasi, semakin besar tingkat poinnya.
- v. **Tingkat pada turunan faktor peraturan** diartikan

sebagai kewenangan dalam membuat keputusan atau ketentuan sesuai bidangnya. Semakin tinggi jabatan dalam struktur organisasi, semakin besar poin untuk jabatan tersebut. Secara umum, turunan faktor ini dimiliki oleh jabatan-jabatan yang mempunyai tanggung jawab mengelola unit kerja (posisi *structural*) seperti supervisor, manajer dan seterusnya.

- vi. **Tingkat pada turunan faktor keuangan** diartikan sebagai kewenangan dalam mengelola keuangan sesuai kapasitasnya. Semakin tinggi jabatan dalam struktur organisasi, semakin besar poin untuk jabatan tersebut. Secara umum, turunan faktor ini dimiliki oleh jabatan-jabatan yang mempunyai tanggung jawab mengelola unit kerja (posisi struktural)
- vii. **Tingkat pada turunan faktor kondisi kerja** diartikan sebagai tingkat kenyamanan tempat bekerja. Secara umum, semakin tinggi posisi jabatan itu dalam struktur organisasi, semakin kecil poinnya. Semakin rendah posisi dalam struktur organisasi, semakin besar poinnya.
- viii. **Tingkat pada turunan faktor bahaya** diartikan sebagai tingkat risiko kecelakaan kerja yang kemungkinan dialami oleh Pekerja/Buruh. Secara umum, semakin tinggi posisi jabatan dalam struktur organisasi, semakin kecil poinnya. Semakin rendah posisi dalam struktur organisasi, semakin besar poinnya.

c. Tahap III. Menyusun Struktur Upah dan Skala Upah

1) Langkah 1

Tentukan batas bawah dari poin terkecil dan batas atas dari poin terbesar dari hasil evaluasi jabatan dengan langkah sebagai berikut :

**PENYUSUNAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH DENGAN MENGGUNAKAN METODE POIN FAKTOR
(UNTUK PERUSAHAAN YANG SUDAH BEROPERASI)**



1) Tahapan evaluasi jabatan dengan metode poin faktor:

1. Membuat Tabel Poin Faktor (Tahap 1).

Buat Tabel Poin Faktoryang terdiri atas:

- a. Faktor kompensasi (*comparable factor*) dan bobot atau poinnya;
- b. Turunan faktor kompensasi dan bobot atau poin yang bertingkat.

2. Melaksanakan evaluasi jabatan (Tahap 2).

Lakukan evaluasi terhadap setiap jabatan dengan cara:

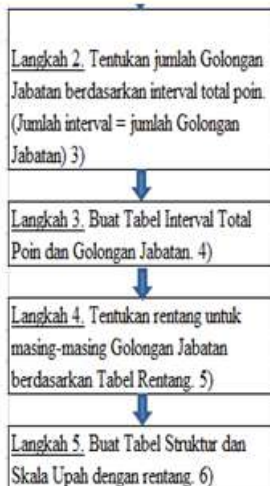
- a. Mendeskripsikan setiap pekerjaan/jabatan tersebut;
- b. Menilai dan memberikan poin untuk masing-masing faktor kompensasi sesuai dengan Tabel Poin Faktor;
- c. Menjumlahkan poin faktor kompensasi setiap jabatan (total poin); dan
- d. Menyusun daftar jabatan yang diurut berdasarkan total poinnya.

2) Batas bawah dari total poin terkecil adalah pembulatan ke bawah dari total poin terkecil. Batas atas dari total poin terbesar adalah pembulatan ke atas dari total poin terbesar.

2) Langkah 2

Tentukan jumlah golongan jabatan berdasarkan interval total poin sehingga didapatkan jumlah interval = jumlah golongan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

**PENYUSUNAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH DENGAN MENGGUNAKAN METODE POIN FAKTOR
(UNTUK PERUSAHAAN YANG SUDAH BEROPERASI)**



3) Tidak ada ketentuan yang mengharuskan jarak interval harus sama.

- Total poin yang lebih besar, jarak intervalnya dapat semakin tinggi.
 - Cara mudah yang dapat dilakukan yaitu dengan membuat jarak interval yang sama.
 - Apabila total poin dalam 3 (tiga) digit, maka interval bisa ditentukan = 100.
- Jumlah interval tersebut dihitung dengan rumus:

$$\text{Jumlah interval} = \frac{\text{batas atas} + \text{batas bawah}}{\text{Batas bawah}}$$

4) Tabel Interval Total Poin dan Golongan Jabatan

Interval Total Poin	Interval Total Poin
Interval Terendah	Golongan Jabatan Terendah
.....
Interval Tertinggi	Golongan Jabatan Tertinggi

3) Langkah 3

Buat tabel interval total poin dan golongan jabatan yang ada dalam perusahaan. Dari hasil perhitungan jumlah interval diperoleh interval 7 (tujuh) untuk unit proyek, dan 6 (enam) untuk Perusahaan, selanjutnya ditetapkan sebagai jumlah golongan upah, sebagai berikut:

Tabel 5. Golongan Jabatan

Interval Total Poin	Golongan Jabatan
300 - 400	1
401 - 500	2
501 - 600	3
601 - 700	4
701 - 800	5
801 - 900	6

4) Langkah 4

Tentukan rentang untuk masing-masing golongan jabatan berdasarkan tabel rentang. selanjutnya ditetapkan rentang seperti terlihat pada tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6. Klasifikasi Jabatan

Golongan Jabatan	Jabatan	Klasifikasi Jabatan	Rentang
Kelompok Gol. Jabatan Bawah	Jabatan No. 1 s.d 5	<i>Staf</i>	40% s.d 70%
Kelompok Gol. Jabatan Tengah	Jabatan No. 6 s.d 7	<i>Middle Manager</i>	80% s.d 90%
Kelompok Gol. Jabatan Atas	Jabatan No. 8 s.d 10	<i>Senior Manager</i>	100% atau lebih

5) Langkah 5

Buat tabel struktur dan skala upah diawali dengan menentukan rentang kemudian dilanjutkan dengan menentukan golongan jabatan seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Struktur dan Skala Upah dengan Rentang

Rentang	Golongan Jabatan	Upah Terkecil (Rp)	Upah Tengah (Rp)	Upah Terbesar (Rp)
40%	1			
40%	2			
80%	3			
80%	4			
100%	5			
100%	6			

Hitung rata-rata upah dari jabatan-jabatan yang mempunyai total poin terkecil dan terbesar.

Total Poin terkecil = 330 (dibulatkan menjadi 300)

Rata-rata upahnya Rp. 5,250,000 (Upah Terendah)

Total Poin Terbesar = 870 (dibulatkan menjadi 900)

Rata-rata upahnya Rp. 30,000,000 (Upah Tertinggi)

6) Langkah 6

Tentukan upah terendah dari golongan jabatan terendah yang mempunyai total poin terkecil.

PENYUSUNAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH DENGAN MENGGUNAKAN METODE POIN FAKTOR (UNTUK PERUSAHAAN YANG SUDAH BEROPERASI)

Langkah 6. Tentukan upah tengah terendah dari Golongan Jabatan terendah (pengelompokan jabatan-jabatan yang mempunyai total poin terkecil). Dalam hal jabatan-jabatan yang mempunyai total poin terkecil terdapat upah yang berbeda-beda, maka penentuan upah terendah dihitung berdasarkan rata-rata dari upah yang berbeda-beda tersebut. Tentukan upah tengah tertinggi dari Golongan Jabatan tertinggi (pengelompokan jabatan-jabatan yang mempunyai total poin terbesar). Dalam hal jabatan-jabatan yang mempunyai total poin terbesar terdapat upah yang berbeda-beda, maka penentuan upah tertinggi dihitung berdasarkan rata-rata dari upah yang berbeda-beda tersebut.

5) Tabel Rentang

Golongan Jabatan	Jabatan	Klasifikasi Jabatan	Rentang
Golongan Jabatan Terendah	Sekretaris, Teknisi, Juru Ketik, Akuntan, dst.	Staff	80% s.d 150%
Golongan Jabatan Tengah	Supervisor, Koordinator, dst.	Supervisory	80% s.d 100%
Golongan Jabatan Tertinggi	Manager, Kepala Bagian, dst.	Managerial	100% atau lebih

6) Tabel Struktur dan Skala Upah

Rentang	Golongan Jabatan	Upah Terkecil	Upah Tengah	Upah Terbesar
Rentang Terendah	Golongan Jabatan Terendah		Upah Tengah Terendah	
Rentang Tertinggi	Gol. Jabatan Tertinggi		Upah Tengah Tertinggi	

7) Langkah 7

Hitung seluruh upah tengah golongan 1 dan upah tengah yang berada di antara upah tengah terendah dan upah tengah tertinggi. Lanjutkan untuk upah tengah golongan 2 sampai dengan golongan 6.

PENYUSUNAN STRUKTUR DAN SKALA UPAH DENGAN MENGGUNAKAN METODE POIN FAKTOR (UNTUK PERUSAHAAN YANG SUDAH BEROPERASI)

Langkah 7. Hitung seluruh upah tengah yang berada di antara upah tengah terendah dan upah tengah tertinggi dengan menggunakan rumus persamaan garis lurus $Y = a + b(X)7$

Langkah 8. Hitung upah terkecil dan upah terbesar untuk masing-masing Golongan Jabatan dengan menggunakan rumus-rumus pada Tabel Rumus Skala Upah.

Selesai

7) Keterangan:

- Y adalah upah tengah;
- X adalah Golongan jabatan;
- a adalah *in tercept* (titik potong garis kebijakan upah dengan sumbu Y);
- b adalah *slope* (sudut kemiringan garis kebijakan upah).

Cara menghitung:

- Hitung besaran b:
- Persamaan 1 (titik A) $\rightarrow Y_1 = a + b(X_1)$
- Persamaan 2 (titik B) $\rightarrow Y_2 = a + b(X_2)$
- Apabila persamaan 2 dikurangi persamaan 1, maka didapat nilai b.
- Hitung besaran a:
- Masukkan nilai b pada persamaan 1, maka didapat nilai a.
- Dengan diketahui a dan b, maka upah (Y) untuk Golongan Jabatan (X) lain dapat dihitung.

8) Langkah 8

Hitung upah terkecil dan upah terbesar untuk masing-masing golongan jabatan dengan menggunakan rumus sesuai tabel di bawah ini.

No.	Upah Terkecil (<i>Min</i>)	Upah Terbesar (<i>Max</i>)	Rentang (<i>Spread</i>)	Upah Tengah (<i>Mid</i>)
1	Diketahui	Diketahui	$\frac{(Max - Min) \times 100\%}{Min}$	$\frac{(Max - Min)}{2}$
2	Diketahui	$Min \times (Spread + 1)$	Diketahui	$\frac{Min \times (Spread + 2)}{2}$
3	Diketahui	$(2 \times Mid) - Min$	$\frac{2 \times (Mid - Min)}{Min}$	Diketahui
4	$\frac{Max}{Spread + 2}$	Diketahui	Diketahui	$\frac{Max \times (Spread + 2)}{2 \times (Spread + 1)}$
5	$(2 \times Mid) - Max$	Diketahui	$\frac{2 \times (Max - Mid)}{(2 \times Mid) - Max}$	Diketahui
6	$\frac{2 \times Mid}{Spread + 2}$	$\frac{(2 \times Mid) \times (Spread + 1)}{Spread + 2}$	Diketahui	Diketahui

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus matematika dari tabel di atas maupun spreadsheet yang dibuat menggunakan rumus-rumus excel diperoleh angka seperti terlihat pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 8. Struktur Upah Skala Upah

Rentang	Golongan Jabatan	Upah Terkecil (Rp)	Upah Tengah (Rp)	Upah Terbesar (Rp)
70%	1	4,500,000	5,250,000	6,611,111
70%	2	10,396,296	14,035,000	17,673,704
70%	3	16,903,704	22,820,000	28,736,296
80%	4	22,575,000	31,605,000	40,635,000
80%	5	28,850,000	40,390,000	51,930,000
100%	6	32,783,333	49,175,000	65,566,667
100%	7	38,640,000	57,960,000	77,280,000

Dari tabel di atas kita sudah mendapatkan upah tengah terendah golongan 2 sampai dengan golongan 6, selanjutnya penulis juga sudah dapat menghitung menggunakan rumus-rumus diatas atau menggunakan formula excel untuk upah terendah golongan 1-7 dan upah tertinggi golongan 1-7. Seperti tabel 9 selanjutnya penulis dapat membuat grafik

Struktur Upah dan Skala Upah akhir seperti terlihat pada grafik dan tabel di bawah ini.

Tabel 9. Struktur Upah dan Skala Upah PT. ABCD



E. Penutup

Struktur Upah dan Skala Upah akan diberlakukan sesuai kebijakan perusahaan misalnya mulai 1 Januari 2022 diimplementasikan secara bertahap dengan pembatasan sebagai berikut : a. Struktur Upah dan Skala Upah berlaku di seluruh wilayah area perusahaan dengan memperhatikan ketentuan upah minimum masing-masing daerah, b. Pegawai yang berada pada posisi di atas skala upah golongannya (*over paid*) akan disesuaikan secara berkala memperhatikan kondisi pegawai dan kemampuan perusahaan. c. Pegawai yang berada pada posisi di bawah skala upah golongannya (*underpaid*) akan disesuaikan secara berkala sesuai kemampuan perusahaan.

Implementasi Struktur Upah dan Skala Upah akan dievaluasi secara berkala setiap tahun untuk menjamin tercapainya maksud dan tujuan penyusunan kebijakan ini. a. Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh HRD Perusahaan atau *person in charge* (PIC) yang ditunjuk, b. Hasil monitoring dan evaluasi akan dijadikan sebagai bahan masukan untuk penyempurnaan struktur upah dan skala upah yang telah berjalan.

Dengan adanya kebijakan tentang pengupahan yang dituangkan dalam Surat Keputusan Pimpinan Perusahaan tentang Struktur Upah Skala Upah di Perusahaan ini dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dan pekerja atau buruh dalam menjalankan hak dan kewajiban masing-masing pihak sehingga ketenagan kerja dan ketenagan berusaha dapat tercipta secara kondusif. Maka diharapkan seluruh praktisi HR di Perusahaan lebih memahami apa yang harus dilakukan dan dapat mengimplementasikan serta memberitahukan kepada seluruh pegawainya secara perorangan sesuai dengan golongannya sebagaimana diatur dalam Permenaker No.1 Tahun 2017 atau dapat menggunakan metode lain yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sekian dari penulis, semoga artikel ini bermanfaat untuk pembaca. Tentu saja tulisan ini masih banyak kekurangan, untuk itu dengan rendah hati kami bersedia menerima input dan saran untuk perbaikan.

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Yuni Pratikno, SE., MH., MM., CRMP. Adalah Praktisi senior berpengalaman lebih dari 26 tahun bekerja pada PMA di bidang : Human Resource & General Affairs, Manajemen K3L, Manajemen Hubungan Industrial (PHI), Manajemen Orang Asing (*Expatriate*), Manajemen Risiko IKNB, GRC, Manajemen Strategi, Manajemen Umum Dana Pensiun, Hukum Ketenagakerjaan dan Hukum Bisnis;

Berlatar belakang pendidikan Fakultas Ekonomi Manajemen (S1) dari Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, S1 Manajemen dari IMMI School of Manajemen, Magister Manajemen SDM dan Manajemen International (S2) dari PPM School of management Jakarta, dan Magister Hukum (S2) Hukum Bisnis dari Universitas Jayabaya; dan Doktor Bidang Ilmu Manajemen (MSDM-S3) dari Universitas Negeri Jakarta. Memiliki beberapa sertifikasi : Ahli K3 Umum dan Kimia, Ahli Manajemen Risiko LKNB, Asesor Kompetensi BNSP, sertifikasi Dosen Profesional, Asesor RPL, Asesor BKD dan Master Trainer dari BNSP dan Lembaga yang terakreditasi. Saat ini aktif sebagai Wakil Ketua I Bidang Akademik Sekolah Tinggi Manajemen IMMI, Partner pada Kantor Advokat Victor Christian Law and Partner, dan Staf Ahli Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI), Manajer Skema Sertifikasi LSPDP.

Pengalaman kerja: pernah menjabat sebagai Direktur Utama DPEI selama 12 tahun, Manajer Corporate Legal, Manajer Administrasi, SDM & GA dan Management Representative (MR) di beberapa Perusahaan Multinasional selama lebih dari 26 tahun. Telah banyak memberikan diklat dan seminar di bidang MSDM, Hukum Bisnis, Pengadilan Perdata & Hubungan Industrial (PHI), Keselamatan & Kesehatan Kerja (SNI-ISO 45001) serta Lingkungan Kerja (SNI-ISO14001), Manajemen Risiko IKNB (SNI-ISO31001), Manajemen Umum Dana Pensiun, SDM & GA Manajemen di

berbagai Universitas, Perusahaan dan Instansi/Lembaga Pemerintah, TNI POLRI maupun swasta. Pengalaman konsultasi : Penyusunan Struktur Upah Skala Upah, penyusunan Peraturan Perusahaan dan PKB, menyusun Dokumen AMDAL/UPL/UKL/SPPL, pembentukan P2K3, pembentukan LKS Bipartit, Perizinan Berusaha Berbasis Risiko melalui OSS RBA dan PBUMKU berdasarkan PP No. 5 tahun 2021, menyusun Tata Kelola Dana Pensiun, menyusun pedoman Manajemen Risiko LKNN, Pelaporan LKPM, dll. Terdaftar aktif sebagai Manajer Skema Sertifikasi dan Asesor pada Lembaga Sertifikasi Profesi Dana Pensiun (LSPDP), serta menjadi tim perumus SKKNI Dana Pensiun pada OJK Institut, Tim Perumus Standar Kompetensi Kerja Khusus MSDM level 8 dan 9 LSP IKADIM.

BAB 19

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Ratna Tri Hari Safariningsih., M.M
Politeknik Industri Petrokimia Banten
rsafariningsih@gmail.com

A. Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement menurut Kahn (1990) sebagai penggambaran karyawan yang terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan peran pekerjaan mereka.

Beberapa definisi mempertimbangkan keterlibatan orang sebagai sikap kerja (misalnya, terutama kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan) dan karakteristik pribadi (misalnya, proaktif dan kesadaran), selain itu disebut sebagai pola perilaku (misalnya, perilaku ekstra-peran, adaptif, kinerja kontekstual) atau perilaku yang disengaja (misalnya, niat untuk berhenti). Yang lain lagi keterlibatan digambarjab sebagai keadaan kognitif, emosional dan/atau fisik (misalnya, kekuatan, energi, penyerapan) dan definisi engagement meupakan penggabungan kombinasi komponen ini (Macey & Schneider, 2008).

Employee engagement menurut Saks (2006) adalah konstruk unik yang berasal dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku terkait dengan kinerja peran individu. *Employee engagement* menurut Macey et al. (2009) adalah rasa tujuan individu dan energi terfokus seseorang yang terlihat oleh orang lain sebagai tampilan inisiatif pribadi, kemampuan adaptasi,

usaha, dan ketekunan sebagai pengarah pencapaian tujuan organisasi.

Definisi *employee engagement* terdiri dari yaitu sebagai berikut (Imperatori, 2017):

1. Isi keterlibatan:

Keterlibatan adalah kemampuan pribadi, penyerapan, dedikasi, kesejahteraan, tetapi iklim dan konteks organisasi. Keterlibatan hadir pada hubungan karyawan-organisasi dan masalah yang muncul terkait dengan hubungan kerja.

2. Arah Keterlibatan

Keterlibatan sebagai pengarah pekerjaan/organisasi, karena adanya perbedaan fokus. Oleh karena itu, keterlibatan merupakan hal relevan dan perlu mendapatkan penangan yang lebih.

3. Indikator keterlibatan:

Keterlibatan berhubungan dengan makna, ketersediaan, dan keselamatan yang terjadi di tempat di tempat kerja dan hal yang perlu ditelusuri.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah komitmen karyawan yang terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional yang diarahkan oada pemenuhan tujuan organisasi dan peran pekerjaan yang dilakukannya.

Karyawan yang terlibat secara aktif berpartisipasi dengan tubuh dan energi fisik mereka, mereka melatih kegigihan dan ketekunan untuk siap dan selalu berkembang (*investing the hands*) (Imperatori, 2017).

Karyawan yang terlibat bersedia untuk melatih. Pekerja yang terlibat mengaktifkan atau secara kognitif mengembangkan pemikiran dan ide baru menuju solusi dan tindakan yang tidak terkonsolidasi (*investasi kepala*). Artinya mereka memiliki keberanian untuk mengambil tanggung jawab dalam mengambil keputusan, mereka bertindak secara kreatif dan inovatif, dan tidak hanya dalam hal aturan dan protokol (Imperatori, 2017).

Karyawan yang terlibat bersedia untuk berpikir. Karyawan yang terlibat membiarkan diri mereka terlibat secara emosional, menemukan makna dan menikmati apa yang mereka lakukan (menginvestasikan hati). Makna adalah apa yang memotivasi dan mengikat mereka pada organisasi dan pekerjaan mereka; makna inilah yang membuat mereka lupa bahwa mereka sedang bekerja dan membenamkan diri sepenuhnya dalam arus aktivitas kerja, terlepas dari kesulitan yang mungkin mereka hadapi. Karyawan yang terlibat bersedia untuk terlibat, dan (juga) untuk bersenang-senang (Imperatori, 2017).

Pegawai yang terlibat mengantisipasi peluang untuk mengambil tindakan secara proaktif yang selaras dengan tujuan organisasi. Pegawai akan memperluas pemikiran mereka sendiri tentang apa yang diperlukan saat tuntutan pekerjaan bergeser dan memperluas peran mereka agar sesuai dengan tuntutan baru ini. Karyawan yang terlibat tidak terikat pada deskripsi pekerjaan. Sebaliknya, mereka berfokus pada tujuan yang ingin mereka capai dan konsisten dengan keberhasilan organisasi. Melakukan sesuatu yang lebih atau berbeda bukanlah pertanyaannya; ini soal melakukan apa yang perlu tanpa memikirkan apakah yang perlu adalah bagian dari pekerjaan (Macey et al., 2009).

B. Pendekatan *Employee Engagement*

1. *Transactional Engagement*

Transactional engagement adalah serangkaian transaksi reaktif yang ditujukan untuk meningkatkan keterlibatan sebagai bentuk tanggapan dari hasil survei. Pendekatan *transactional engagement* biasanya dimulai dari survei tentang engagement yang menyoroti tentang sejumlah bidang di tindakan. Rencana tindakan kemudian dilakukan dan tindakan dicentang dari daftar yang dibuat dari awal sampai selesai supaya diketahui pada titik mana keterlibatan dilakukan dan tidak dilakukan sampai survei berikutnya dilakukan. Engagement diidentifikasi oleh

proyek atau program yang ditujukan untuk meningkatkan keterlibatan sampai berakhirnya proyek atau program tersebut. Keterlibatan karyawan tidak terintegrasi ke dalam strategi dan budaya bisnis tetapi keterlibatan adalah aktivitas tambahan yang terpisah (Bridger, 2018)

2. *Transformational Engagement*

Transformational engagement terintegrasi ke dalam strategi dan budaya bisnis. Transformational engagement proaktif dengan wawasan karyawan, ide dan pendapat yang secara *teratur* di cari, dimanfaatkan dan ditindaklanjuti. Survei tidak diperlukan untuk memahami bagaimana perasaan karyawan mengenai organisasi atau pengarahan tindakan yang berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan. Hal ini disebabkan sebagai bagian dari fokus bisnis, budaya, dan gaya kepemimpinan (Bridger, 2018).

C. *Job Demands and Resource (JD-R) Model*

Model JD-R mengasumsikan bahwa setiap pekerjaan ditandai dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Tuntutan pekerjaan adalah “sejauh mana lingkungan berisi rangsangan yang secara mutlak membutuhkan perhatian dan tanggapan. Tuntutan adalah hal-hal yang harus dilakukan” (Jones & Fletcher, 1996). Mereka menyiratkan upaya fisik atau / dan kognitif serta biaya fisiologis dan psikologis bagi pekerja (Demerouti et al., 2001). Meskipun terkait dengan semua deskripsi pekerjaan, tuntutan pekerjaan yang bukan selalu hal negatif, namun dapat berubah menjadi stresor pekerjaan jika dikaitkan dengan tekanan waktu yang tinggi, kerja shift, beban kerja yang berat, konflik interpersonal, ambiguitas pekerjaan, rutinitas dan ketidakamanan kerja, berpotensi menyebabkan kecemasan dan kelelahan. . Sumber daya pekerjaan adalah semua aspek fisik, sosial, dan organisasi yang mendukung pekerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, mencapai tujuan pekerjaannya, berkembang dan tumbuh. Ketersediaan

beberapa sumber daya organisasi dan pribadi Bakker dan Demerouti (2007) mencirikan semua pekerjaan meliputi:

1. Otonomi, pemberdayaan, kejelasan pekerjaan, kontrol pekerjaan, kebermaknaan dan variabilitas pekerjaan (desain pekerjaan).
2. Dukungan rekan kerja, dukungan penyelia, umpan balik kinerja dan iklim kerja yang positif (konteks kerja relasional dan sosial).
3. Sistem pengembangan dan peluang karir (proses dan praktik organisasi).
4. Locus of control internal, self-efficacy, stabilitas emosional, ketahanan, optimisme dan proaktif (sumber daya pribadi).

Penelitian menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja bahkan untuk pekerjaan yang ditandai dengan tuntutan tinggi (Schaufeli & Bakker, 2004). Sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang tinggi berhubungan positif dengan burnout dan tidak berpengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja. Ini menyiratkan bahwa mendukung keterlibatan kerja membutuhkan investasi dalam sumber daya pekerjaan daripada membatasi tuntutan pekerjaan.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

1. *Work Environment*

Lingkungan kerja telah terbukti sebagai faktor signifikan dalam penentuan tingkat keterlibatan pegawai. Studi oleh Miles (2001), Harter et al. (2002), Holbeche dan Springett (2003), May et al. (2004) dan Rich et al. (2010) menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan hasil dari berbagai elemen di kantor. Deci dan Ryan (1987) berpendapat manajemen sebagai pertumbuhan lingkungan kerja pendukung yang ditunjukkan sebagai kepedulian pada kebutuhan dan perasaan pegawai, diberikan umpan balik positif, pendorongan pegawai untuk mengeluarkan keprihatinan serta pengembangan keterampilan baru untuk pemecahan masalah berhubungan dengan pekerjaan. Oleh

karena itu lingkungan kerja bermakna itu membantu karyawan fokus bekerja dan keharmonisan interpersonal dianggap sebagai kunci penentu keterlibatan karyawan.

2. Leadership

Kepemimpinan efektif merupakan tatanan lebih tinggi, multidimensi konstruk terdiri dari kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, relasional transparansi, dan standar moral yang terinternalisasi (Walumbwa et al., 2008). Pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan mengenai peran penting karyawan dalam kesuksesan bisnis. Ketika pegawai yang bekerja dipertimbangkan dengan penting dan bermakna sebagai pengarah minat dan keterlibatan. Autentik dan kepemimpinan suportif diteorikan berdampak pada keterlibatan karyawan terhadap peningkatan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme pegawai saat bekerja (W. Macey et al., 2009). Faktor kepemimpinan diukur dari indikator kepemimpinan efektif dan dukungan supervisor.

3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan tim dan rekan kerja merupakan aspek pada penekanan aspek keharmonisan antar pribadi dari keterlibatan karyawan. Kahn (1990) berpendapat bahwa hubungan interpersonal, ditumbuhkan rasa saling percaya, serta tim mendukung merupakan faktor peningkatan keterlibatan karyawan. Lingkungan terbuka dan mendukung merupakan hal penting untuk pegawai supaya bisa merasa aman dan terlibat secara penuh dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Lingkungan yang mendukung membuat adanya kemungkinan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru meskipun ada kemungkinan gagal tetapi tidak takut dengan konsekuensi (Kahn, 1990). May et al. (2004) menemukan hubungan di tempat kerja berdampak pada kebermaknaan, salah satu komponen keterlibatan. Locke dan Taylor (1990) berfokus pada kebutuhan keterkaitan yang dipunya individu, dan individu dengan interaksi interpersonal positif dengan

pegawai lain juga harus mengalami makna lebih besar pada pekerjaan mereka. Dengan demikian jika pegawai memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya, maka keterikatan kerja memiliki kemungkinan akan lebih tinggi.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan hal yang dipertimbangkan pada proses melibatkan karyawan karena karyawan terbantu untuk lebih berkonsentrasi pada pekerjaan yang dibutuhkan fokus lebih. Pelatihan meningkatkan ketepatan layanan sehingga mempengaruhi kinerja layanan dan keterlibatan karyawan. Saat karyawan mengikuti program pelatihan dan pengembangan pembelajaran, kepercayaan diri mereka terbangun sehingga pegawai termotivasi untuk lebih terlibat. Ketika pegawai ditawarkan organisasi untuk berkembang, hal itu berarti dengan memberi penghargaan kepada orang-orang. Perkembangan pemuasan kebutuhan tergantung seseorang dapat bertemu dengan kesempatan supaya bisa menjadi pribadi yang unggul dan pribadi yang dia bisa lakukan. Jenjang karir dengan pelatihan dan pengembangan perlu diberikan perhatian penting oleh manajemen yang mengarah pada peluang tepat waktu untuk tumbuh dan berkembang. Ini secara otomatis meningkatkan tingkat keterlibatan (Imperatori, 2017).

5. Kompensasi atau Remunerasi

Kompensasi atau remunerasi merupakan hal yang diperlukan supaya memotivasi pegawai lebih banyak terlibat sehingga pegawai lebih fokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Hal ini termasuk imbalan yang berupa finansial dan non-finansial. Studi Saks dan Rotman (2006) menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan merupakan anteseden keterlibatan karyawan. Saat pegawai menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi membuat pegawai menjadi lebih wajib untuk terlibat dengan pekerjaan yang lebih besar. Kahn (1990) berpendapat tingkat keterlibatan karyawan merupakan

fungsi persepsi mengenai manfaat yang diterima. Oleh karena itu, pendapat pegawai mengenai hal yang sama terkait gaji sebagai penentuan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan. Manajemen penting untuk membuat standar remunerasi dan pengakuan yang diterima pegawai supaya pegawai memiliki keterlibatan yang lebih besar.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi sebagai penentuan keterlibatan organisasi. Hal ini sudah dibuktikan dari penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis. Kebijakan dan prosedur penting dapat mencakup rekrutmen dan seleksi yang adil, waktu yang fleksibel, bantuan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan, dan kebijakan promosi yang adil. Studi menunjukkan kebijakan terkait rekrutmen berpengaruh pada keterlibatan dan komitmen karyawan di masa depan. Richman et al. (2008) berpendapat kebijakan mengenai kehidupan kerja organisasi yang fleksibel berdampak positif pada keterlibatan karyawan.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan tempat kerja adalah ukuran holistik yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Data Gallup menunjukkan bahwa tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak variasi dalam perilaku manusia selain kesejahteraan. Kesejahteraan didefinisikan sebagai “semua hal yang penting bagi bagaimana kita memikirkan dan menjalani hidup kita” dan oleh karena itu, kesejahteraan menjadi ukuran paling penting untuk mengukur pengaruh organisasi terhadap karyawan. Pentingnya kesejahteraan semakin diperkuat oleh para peneliti di Towers Perrin Talent Report (2003) yang menemukan bahwa pendorong keterlibatan yang paling penting adalah minat manajemen puncak pada kesejahteraan karyawan.

E. Pengukuran *Employee Engagement*

Bakker et al. (2008) berpendapat, dengan justifikasi yang baik, bahwa *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) adalah ukuran keterlibatan yang paling banyak dikutip dan banyak digunakan. Versi 9 item (UWES-9) yang saat ini merupakan versi yang paling banyak digunakan. UWES memiliki kelebihan karena didasarkan pada teori, dengan jelas mencerminkan aspek inti dari definisi koresponden (yaitu, semangat, dedikasi, dan penyerapan), dan divalidasi di banyak negara yang berbeda dengan penggunaan analitik data statistik yang canggih. Metode. Meskipun Bakker et al. (2008) berpendapat bahwa model pengukuran tiga faktor yang dihipotesiskan memberikan kecocokan yang unggul dengan model alternatif, Schaufeli et al. (2009) berpendapat bahwa skor keseluruhan untuk keterlibatan kerja terkadang sama atau lebih berguna dalam penelitian empiris daripada skor pada tiga dimensi terpisah. dari UWES.

Organisasi dapat menggunakan beberapa pendekatan untuk melakukan pengukuran *employee engagement* di organisasi tersebut. Pengukuran *employee engagement* yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut (Byrne, 2022).

1. Organisasi menggunakan skala pengukuran *employee engagement* berdasarkan literatur ilmiah

Organisasi perlu melihat bagaimana pengukuran yang digunakan sudah valid dan reliabel sehingga memungkinkan untuk melakukan perbandingan di seluruh organisasi. Organisasi dengan menggunakan pengukuran yang sudah terbukti benar benar dapat menilai keterlibatan karyawan dan bukan konstruksi lain seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja atau anteseden lain atau konsekuensi dari keterlibatan (misalnya dukungan atau kinerja). Namun organisasi perlu dilakukan pengukuran khusus secara efektif untuk menilai keterlibatan karyawan dalam organisasi tertentu atau tindakan lain untuk menilai kondisi awal keterlibatan dan hasil kepentingan. Setelah itu,

organisasi dapat merancang intervensi spesifik dalam mengatasi masalah keterlibatan karyawan.

2. Organisasi merekrut firma konsultan yang kecil atau konsultan independen

Organisasi dapat merekrut firma konsultan yang berpengalaman dalam membuat penilaian yang sesuai dengan kondisi organisasi tersebut. Ada kemungkinan bahwa perusahaan konsultan besar dapat memberikan penyesuaian harga. Namun, perusahaan ini sering menyediakan data perbandingan yang membuat kustomisasi item keterlibatan yang sebenarnya tidak mungkin

3. Organisasi mungkin memiliki pegawai internal dengan keahlian seperti psikologi industri dan organisasi internal untuk pengembangan ukuran keterlibatan para pegawai di organisasi tersebut. Jika salah satu cara terbaik untuk mendapatkan nilai keterlibatan karyawan yang sudah dikustom yaitu ikuti pengembangan skala yang baik, maka organisasi bisa berkonsultasi terlebih dahulu dengan pakar di bidang keterlibatan karyawan sebelum dibuatkannya ukuran keterlibatan karyawan.

F. Manfaat *Employee Engagement* bagi Karyawan

Dari perspektif karyawan, penelitian menyoroti cara keterlibatan memfasilitasi pencapaian tujuan pribadi yang penting, memperluas cakupan perhatian orang, dan meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan psikologis. Hal ini menyiratkan tingkat kecemasan dan stres yang rendah, dan tingkat ketahanan mental yang tinggi. Karyawan yang terlibat lebih bahagia daripada karyawan yang tidak terlibat (Crabtree, 2005; Maslach et al., 2001) dan mengalami apa yang disebut '*flow state*' dan penyerapan yang pada akhirnya terkait dengan kesenangan dan kepuasan kerja (Csikszentmihalyi, 1990; Moneta, 2011; Ryan & Deci, 2000). Karyawan yang terlibat bekerja keras karena mereka suka. Namun, bahkan jika hasil ini mengkonfirmasi banyak hasil positif dari keterlibatan (dan

keadaan serta emosi positif di tempat kerja, secara umum), beberapa sarjana baru-baru ini mengajukan beberapa kekhawatiran terutama yang berkaitan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hubungan kerja yang seimbang.

Namun, bahkan jika hasil ini mengkonfirmasi banyak hasil positif dari keterlibatan (dan keadaan serta emosi positif di tempat kerja, secara umum), beberapa sarjana baru-baru ini mengajukan beberapa kekhawatiran terutama yang berkaitan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hubungan kerja yang seimbang.

Menjadi terlalu terlibat dapat berbeda dari perspektif karyawan, mengingat bahwa tingkat manajemen yang salah dapat menyebabkan kelelahan emosional, kecanduan kerja, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa menghindari status negatif sama sekali bisa berbahaya dalam beberapa keadaan, menyebabkan perilaku pengambilan risiko dan mengabaikan ancaman (Gruber et al., 2011).

G. Manfaat *Employee Engagement* bagi Perusahaan

Hasil positif pada tingkat yang berbeda terkait dengan perilaku karyawan dan sikap kerja yang positif, efektivitas tim, dan indikator kinerja organisasi secara keseluruhan. Mengenai tingkat karyawan, hasil keterlibatan positif yang berkaitan dengan kesehatan individu tersebut di atas juga memiliki efek positif yang potensial dalam perspektif organisasi, karena menyiratkan ketidakhadiran terkait medis yang lebih sedikit dan energi yang lebih besar dikeluarkan dalam aktivitas kerja. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam perannya di tempat kerja secara fisik lebih jarang absen daripada mereka yang tidak terlibat (Soane et al., 2013). Orang-orang yang terlibat mengekspresikan niat mereka untuk tetap bersama organisasi mereka lebih lama, memiliki lebih sedikit kecelakaan kerja, lebih produktif, skor kepuasan pelanggan lebih tinggi-skala peringkat, tentang bantuan/kesopanan pelanggan dan dedikasi kerja (Imperatori, 2017; Shuck, 2011).

Mereka menunjukkan tingkat tinggi perilaku ekstra-peran, upaya ekstra atau sukarela diarahkan menuju tujuan organisasi di atas pekerjaan minimum yang diperlukan, pembelajaran aktif dan kinerja tugas individu, baik yang dilaporkan sendiri maupun yang dinilai oleh supervisor (Imperatori, 2017; Saks, 2006; Shuck, 2011).

Penting untuk digarisbawahi adalah bahwa hasil menegaskan bahwa pekerjaan dan komitmen organisasi memprediksi hasil yang berbeda pada tingkat individu, sehingga menegaskan kekhasan mereka (Farndale et al., 2014; Saks, 2006). Hanya keterlibatan organisasi yang memprediksi kepuasan kerja sementara keterlibatan pekerjaan dan organisasi memprediksi komitmen afektif, pembelajaran aktif dan perilaku kewargaan organisasi (OCB), bahkan jika hubungan antara komitmen dan keterlibatan kerja lebih lemah, seperti hubungan antara pembelajaran aktif dan OCB untuk keterlibatan organisasi (Farndale et al., 2014; Imperatori, 2017; Saks, 2006).

Untuk level tim, Hakanen et al. (2008) memberikan bukti bahwa keterlibatan memprediksi perilaku yang lebih inovatif. Inovasi merupakan hal penting yang wajib dilakukan oleh perusahaan supaya bisa membedakan dari perusahaan kompetitor. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang senang dan nyaman lebih mampu untuk terlibat secara lingkungan (Bridger, 2018). Salanova et al. (2005) mendokumentasikan bahwa tingkat keterlibatan staf garis depan di hotel dan restoran berhubungan positif dengan kualitas layanan yang dinilai pelanggan.

Akhirnya, untuk tingkat organisasi, berbagai studi yang dilakukan terutama oleh perusahaan konsultan (misalnya, Gallup dan Towers Watson) menegaskan efek positif dari keterlibatan orang pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Keterlibatan memprediksi banyak indikator kinerja utama (KPI) seperti profitabilitas, laba per saham, margin operasi, margin laba bersih, dan iklim organisasi. Selain itu, karyawan yang terlibat menyiratkan lingkungan organisasi

yang lebih aman dan sehat serta biaya terkait yang lebih rendah (Imperatori, 2017).

H. Tantangan *Employee Engagement*

Perhatian bahwa bisnis dan manajer meminjamkan sumber daya manusia tumbuh seperti juga ditunjukkan oleh banyak kontribusi literatur ilmiah dan manajemen yang didedikasikan untuk solusi organisasi dan manajerial untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang berharga dan meningkatkan keterlibatan penuh mereka dalam berbagai aktivitas pekerjaan mereka. Semakin kompleks dan tidak dapat diprediksinya skenario sosio-ekonomi dan semakin seringnya perubahan organisasi dan variasi dalam dinamika sosio-demografis hanyalah sebagian dari fenomena yang paling banyak dikutip yang telah menyebabkan fokus baru pada orang-orang, bakat mereka, dan sikap kerja mereka. sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perhatian ini menemukan jaminan teoretis dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Temuan empiris mengkonfirmasi bahwa spesifikasi dan keterampilan kritis pekerja, kombinasi dari beberapa praktik manajemen (yaitu kumpulan praktik) dan keselarasan penuh nilai-nilai organisasi, perilaku pekerja, dan strategi perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan pendorong bisnis yang positif. pertunjukan.

'Resep' dan solusi manajerial berlipat ganda dan perdebatan akademik dan manajerial semakin panas. Pengembangan orang mengharuskan perusahaan untuk fokus pada banyak bidang: gaya kepemimpinan, perilaku dan pengungkit manajerial yang tepat, arsitektur SDM yang efektif, memungkinkan organisasi kerja dan desain pekerjaan serta membina lingkungan kerja yang positif dalam kaitannya dengan nilai-nilai organisasi dan iklim sosial.

Sayangnya, terlepas dari kesadaran ini dan banyaknya upaya dan biaya organisasi yang diumumkan, hasil dalam hal kesejahteraan dan keterlibatan pekerja masih buruk. Kelelahan kerja dalam organisasi tampaknya akan meningkat (dan tidak menurun), yang mengarah ke hasil dan perilaku patologis seperti kelelahan, mobbing, bullying, dan umumnya ketidakpuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bridger, E. (2018). *Employee Engagement: A Practical Introduction*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=tV9mDwAAQBAJ>
- Byrne, Z. S. (2022). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=QhJYEEAAAQBAJ>
- Crabtree, S. (2005). Engagement Keeps the Doctor Away A happy employee is a healthy employee, according to a GMJ survey. *Gallup Management Journal*, 31(6). <http://gmj.gallup.com>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behaviour", *Journal of Personality and Social Psychology*. 53(6).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Farndale, E., E. Beijer, S., J.P.M. Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157–176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>

- Gruber, J., Mauss, I. B., & Tamir, M. (2011). A Dark Side of Happiness? How, When, and Why Happiness Is Not Always Good. *Perspectives on Psychological Science*, 6(3), 222–233. <https://doi.org/10.1177/1745691611406927>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 205–224. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Holbeche, L., & Springett, N. (2003). *Search of Meaning in the Workplace*.
- Imperatori, B. (2017). Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance. In *Springer briefs in business*. https://search.proquest.com/docview/1880369256?accountid=14555%0Ahttp://sd6tr7ck8b.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/PsycINFO+&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:book&rft.genre=book&rft.jtitle=&rft.at
- Jones, F., & Fletcher, B. (C). (1996). Taking work home: A study of daily fluctuations in work stressors, effects on moods and impacts on marital partners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 89–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00602.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. In *Meanings of occupational work: A collection of essays*. (pp. 135–170). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. a. (2009). *Employee Engagement*.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). The “Feel and Look” of Employee Engagement. In *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage* (pp. 19–42). <https://doi.org/10.1002/9781444306538.ch2>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Brunout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Miles, R. (2001). Beyond the age of Dilbert: accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organisational Dynamics*, 29(4).
- Moneta, G. B. (2011). Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings. In *Personality and Individual Differences* (Vol. 50, pp. 274–278). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.002>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of*

Management Journal, 53(3), 617–635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183–197.
<https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, pp. 1217–1227). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. Van. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative

Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>

Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. In *Human Resource Management* (Vol. 52, pp. 441–456). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>

Towers Perrin Talent Report. (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*. www.towersperrin.com/hrservices/webcache/towers/United_States/%0Apublications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>