



PENGANTAR MANAJEMEN

Ketut Witara, Andi Harmoko Arifin, Sri Wahyuni, Sunardi,
Dyah Setyawati, Ja'far Amir, Diah Puspaningrum,
I Made Darsana, Thea Geneveva Josephine Jesajas,
Rine Kaunang, Radna Nurmalina, Hellen Nanlohy

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis:

Ketut Witara

Andi Harmoko Arifin

Sri Wahyuni

Sunardi

Dyah Setyawati

Ja'far Amir

Diah Puspaningrum

I Made Darsana

Thea Geneveva Josephine Jesajas

Rine Kaunang

Radna Nurmalina

Hellen Nanlohy



CV HEI PUBLISHING INDONESIA

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Ketut Witara

Andi Harmoko Arifin

Sri Wahyuni

Sunardi

Dyah Setyawati

Ja'far Amir

Diah Puspaningrum

I Made Darsana

Thea Geneveva Josephine Jesajas

Rine Kaunang

Radna Nurmalina

Hellen Nanlohy

ISBN : 978-623-89021-9-4

Editor : Afridon, S.T M.Si

Penyunting : Dhinie Anjelicha, S.Tr.Kes

Desain Sampul dan Tata Letak : Muhammad Iklhas Alkuthsi, S.Kom

Penerbit : CV HEI PUBLISHING INDONESIA

Anggota IKAPI No. 034/SBA/2023

Redaksi :

Jl. Air Paku No.29 RSUD Rasidin, Kel. Sungai Sapih, Kec Kuranji

Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.HeiPublishing.id

Email : heipublishing.id@gmail.com

Cetakan pertama, April 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Pengantar Manajemen dapat diselesaikan. Buku ini berisikan bahasan tentang perkembangan ilmu manajemen, konsep dasar manajemen, lingkungan dan budaya organisasi, tanggung jawab social dan etika manajemen, komunikasi kerja, manajemen strategi Perusahaan, fungsi pengorganisasian dalam manajemen Perusahaan, manajemen sumber daya manusia, factor industry dalam organisasi, motivasi manajemen, kepemimpinan manajemen, pengawasan dan pengendalian organisasi.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, 19 April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB 1 PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Perkembangan Ilmu Manajemen.....	3
DAFTAR PUSTAKA	16
BAB 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	17
2.1 Memahami Konsep Dasar Manajemen.....	17
2.2 Prinsip Utama Manajemen yang Efektif	20
2.3 Menjelajahi Gaya Manajemen yang Berbeda.....	23
2.4 Peran Manajer dalam Lingkungan Bisnis Saat Ini.....	25
2.5 Keterampilan Dasar Manajemen Untuk Sukses	27
2.6 Perencanaan Strategis dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen.....	29
2.7 Keterlibatan dan Motivasi Karyawan.....	30

2.8 Keberagaman dan Inklusi.....	31
2.9 Tantangan dalam Praktek Manajemen Modern	33
2.10 Inovasi dalam Teknik Manajemen.....	36
DAFTAR PUSTAKA	39
BAB 3 LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI	43
3.1 Pendahuluan	43
3.2 Pengertian Lingkungan Organisasi.....	44
3.3 Komponen Lingkungan Organisasi	46
3.4 Pengertian Budaya Organisasi.....	50
3.5 Pentingnya Budaya Organisasi	52
3.6 Nilai-Nilai Budaya Organisasi.....	54
3.7 Strategi Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi...	56
3.8 Model Budaya Organisasi.....	58
3.9 Budaya Organisasi yang Berkualitas.....	60
DAFTAR PUSTAKA	63
BAB 4 TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA	
MANAJEMEN.....	67

4.1 Pengertian Tanggung Jawab Sosial.....	67
4.2. Sejarah dan Perkembangan Tanggung Jawab Sosial...	75
4.3 Tujuan Tanggung Jawab Sosial.....	77
4.4 Manfaat Tanggung Jawab Sosial.....	79
DAFTAR PUSTAKA	82
BAB 5 KOMUNIKASI KERJA : STUDI KASUS	85
5.1 Pendahuluan	85
5.2 Studi Kasus 1: Komunikasi Antar Tim di Perusahaan Teknologi X	87
5.3 Studi Kasus 2: Komunikasi Vertikal dan Horizontal di Perusahaan Manufaktur Y	91
5.4 Studi Kasus 3: Komunikasi Krisis di Perusahaan Layanan Publik Z	94
5.5. Analisis Perbandingan Studi Kasus	98
DAFTAR PUSTAKA	104
BAB 6 MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN.....	105
6.1 Pendahuluan	105
6.2 Konsep Teoritis	107

6.3 Peta Manajemen Strategi Perusahaan	112
DAFTAR PUSTAKA	123
BAB 7 FUNGSI PENGORGANISASIAN DALAM	
MANAJEMEN PERUSAHAAN.....	127
7.1 Pendahuluan	127
7.2 Konsep Teoritis	128
7.3 Pengorganisasian	147
DAFTAR PUSTAKA	153
BAB 8 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	155
8.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya.....	155
8.2 Proses Manajemen Sumber Daya.....	157
8.3 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	160
8.4 Manajemen Keuangan dan Sumber Daya Finansial	161
8.5 Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan	162
DAFTAR PUSTAKA	167
BAB 9 FAKTOR INDUSTRI DALAM ORGANISASI.....	169
9.1 Pendahuluan	169

9.2 Karakteristik Industri.....	170
9.3 Perkembangan Industri	171
9.4 Kinerja Organisasi	179
DAFTAR PUSTAKA	181
BAB 10 MOTIVASI MANAJEMEN	183
10.1 Pentingnya Motivasi	183
10.2 Pengertian Motivasi	186
10.3 Teori – Teori Motivasi	190
10.4 Pendekatan Motivasi	193
10.5 Penerapan Motivasi.....	195
DAFTAR PUSTAKA	198
BAB 11 KEPEMIMPINAN MANAJEMEN.....	201
11.1 Administrasi.....	203
11.2 Pengorganisasian.....	203
11.3 Manajemen	205
11.4 Kepemimpinan	207
11.5 Pengambilan Keputusan.....	215

11.6 Hubungan Kemanusiaan	216
11.7 Komunikasi	217
11.8 Man	218
DAFTAR PUSTAKA	219
 BAB 12 PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN	
ORGANISASI	221
12.1 Konsep Dasar Pengawasan dan Pengendalian Organisasi	221
12.2 Konsep dan Pengertian Pengendalian Organisasi dalam Manajemen.....	224
12.3 Pentingnya Pengawasan dan Pengendalian dalam Organisasi	225
12.4 Internal Kontrol dalam Pengawasan dan Pengendalian Organisasi	232
DAFTAR PUSTAKA	235
BIODATA PENULIS.....	237

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Ilmu Manajemen	4
Gambar 1.2 Frederick Winslow Taylor	5
Gambar 1.3 Henri Fayol	6
Gambar 1.4 Elton Mayo	7
Gambar 1.5 Douglas McGregor	9
Gambar 1.6 Abraham Maslow	10
Gambar 1.7 Karl Ludwig von Bertalanffy	11
Gambar 1.8 Peter Drucker	13
Gambar 1.9 Steve Jobs	15
Gambar 6.1 Hubungan Antar Komponen Strategi Perusahaan	106
Gambar 6.2 Model Teoritis Manajemen System Kontrol	111
Gambar 6.3 Penerbitan Artikel Manajemen Strategi	113
Gambar 6.4 Jurnal Penerbit Paling Relevan	114
Gambar 6.5 Grafik Trend Topic	116
Gambar 6.6. Thematic Map Kuadran	116
Gambar 6.7 Thematic Map Network	118
Gambar 6.8 Co-Occurance Network	119
Gambar 6.9 Three Field Plot	120
Gambar 12.1 Perencanaan Pengawasan dan Pengendalian Organisasi	223

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1 Main Data Information	112
Tabel 6.2 Lembaga Afiliasi Paling Relevan.....	114
Tabel 6.3 Trend Topics	115

BAB 1

PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

1.1 Pendahuluan

Manajemen merupakan bidang studi yang mempelajari tata cara dalam mengatur, mengelola, dan mengoordinasikan sumber daya dengan tujuan mencapai hasil yang optimal bagi organisasi. Manajemen bukan hanya terbatas pada dunia bisnis atau korporasi, tetapi meliputi berbagai situasi, seperti lembaga swadaya masyarakat, pemerintahan, dan sektor publik.

Peran Kunci dalam Manajemen

Peran manajemen sangat penting dalam meraih kesuksesan perusahaan. Peter Drucker, seorang ahli manajemen terkemuka, menyoroti betapa pentingnya peran manajemen dalam menciptakan nilai dan mencapai tujuan yang diinginkan.

"Manajemen adalah tugas memberikan arah dan memimpin organisasi dalam mencapai kinerja yang tinggi dan hasil yang bermakna." - Peter Drucker

Dalam bukunya yang berjudul "The Practice of Management," Drucker membahas pentingnya manajemen yang efektif dalam mengarahkan energi dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Ruang Lingkup Ilmu Manajemen

- Perencanaan (*Planning*) melibatkan menetapkan target, mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, dan merumuskan strategi untuk mencapai target tersebut. Perencanaan melibatkan waktu yang berbeda-beda, mencakup perencanaan jangka pendek dan juga perencanaan jangka panjang.
- Pengorganisasian (*Organizing*) adalah proses menetapkan struktur organisasi, mengenali pekerjaan yang harus dilakukan dan siapa yang bertanggung jawab, dan menata sumber daya agar berjalan dengan efisien. Hal ini melibatkan pembentukan tim, bagian kerja, dan pembagian tugas di antara departemen.
- Pengarahan (*Leading*) melibatkan kemampuan dalam memimpin dan memotivasi orang lain. Manajer perlu memiliki kemampuan kepemimpinan, memberikan petunjuk, dan mendorong anggota tim agar dapat mencapai tujuan bersama. Ini juga melibatkan penyampaian pesan yang efisien.

- Pengendalian (*Controlling*) melibatkan proses memantau dan mengevaluasi kinerja untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika ada kesalahan yang terdeteksi, manajer harus siap untuk mengambil langkah-langkah perbaikan.

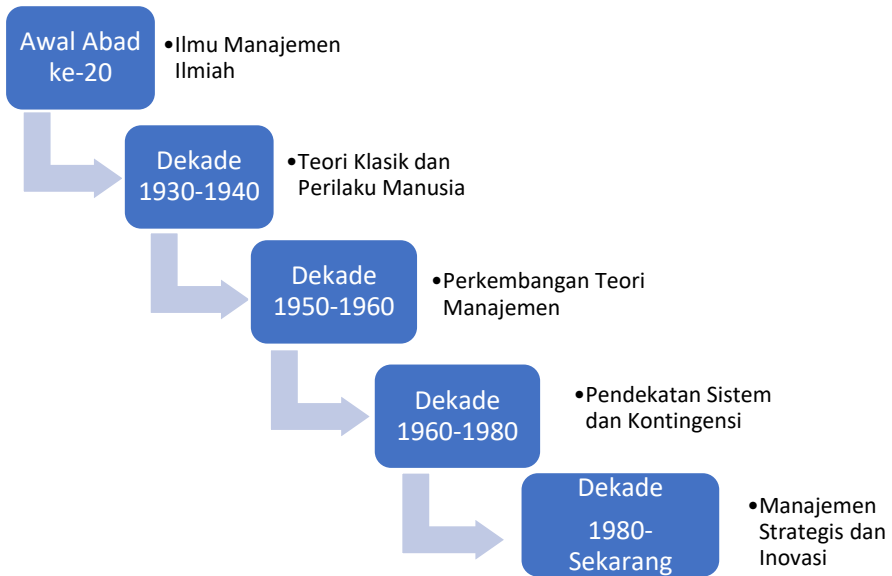
1.2 Perkembangan Ilmu Manajemen

Perkembangan ilmu manajemen dari tahun ke tahun mencakup berbagai konsep dan teori yang telah diperkenalkan oleh para ahli dalam bidang ini. Berikut adalah ringkasan perkembangan ilmu manajemen dari awal abad ke-20 hingga saat ini:

1. Awal Abad ke-20 (Ilmu Manajemen Ilmiah)

Pada awal abad ke-20, muncul perubahan signifikan dalam dunia industri dengan berkembangnya revolusi industri. Kondisi ini memunculkan kebutuhan untuk pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan efisien. Ilmu Manajemen Ilmiah, yang merupakan bagian dari gerakan manajemen ilmiah, lahir sebagai respons terhadap tantangan ini.

PENGANTAR MANAJEMEN



Gambar 1.1. Perkembangan Ilmu Manajemen

Diolah : penulis

- **Frederick Winslow Taylor (20 Maret 1856 – 21 Maret 1915)**

Frederick Winslow Taylor dianggap sebagai tokoh utama dalam perkembangan Ilmu Manajemen Ilmiah. Ia dianggap sebagai salah satu tokoh sentral dalam mengembangkan Ilmu Manajemen Ilmiah. Beberapa ide dan aturan yang muncul pada masa ini melibatkan

pendekatan saintifik untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja di tempat kerja.



Gambar 1.2. Frederick Winslow Taylor

Sumber : Wikipedia

Dengan menggunakan pendekatan ilmiah, Taylor berhasil meningkatkan efisiensi dan produktivitas di berbagai sektor industri. Metode ini juga dipermasalahkan karena dianggap kurang memperhitungkan faktor kemanusiaan. Banyak sekali pekerja diperlakukan seolah-olah mereka hanyalah bagian dari mesin produksi, dan pandangan semacam ini seringkali menyebabkan kondisi kerja yang kurang berperikemanusiaan.

- **Henri Fayol (1841-1925)**

Peran Henri Fayol sangat penting dalam perkembangan teori manajemen klasik. Sebagai seorang tokoh dalam bidang manajemen, perannya sangat signifikan dalam mengembangkan teori tersebut. Fayol mengeksplorasi tanggung jawab manajemen dan prinsip-prinsip dasar yang dapat digunakan dalam mengelola sebuah perusahaan.

Henri Fayol membahas lima fungsi dasar manajemen, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan koordinasi.



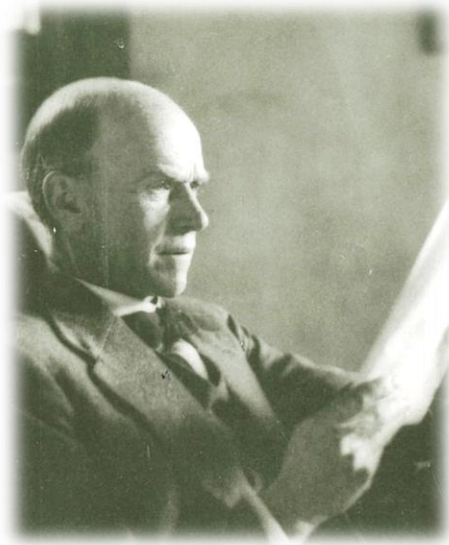
Gambar 1.3. Henri Fayol

Sumber : wikipedia

2. Dekade 1930-1940 (Teori Klasik dan Perilaku Manusia)

- **Elton Mayo (1880-1949)**

Elton Mayo, seorang akademisi dari Australia, memiliki dampak signifikan dalam pengembangan Ilmu Manajemen melalui penelitiannya di Hawthorne Works, sebuah pabrik elektronik di Chicago, Amerika Serikat, pada tahun 1920-an dan 1930-an. Mayo, yang merupakan seorang psikolog dan sosiolog, adalah tokoh penting dalam eksperimen tersebut. Fokus utama dari Mayo adalah pada faktor manusia di lingkungan kerja dan bagaimana hal itu memengaruhi kinerja.



Gambar 1.4. Elton Mayo

Sumber : wikipedia

Meskipun eksperimen Hawthorne memberikan kontribusi yang signifikan, kritik terhadapnya meliputi kurangnya ketatnya metodologi dan pendekatan subjektif dalam penafsiran hasil.

Elton Mayo membuka peluang bagi penggunaan ilmu perilaku dan pendekatan hubungan manusia dalam bidang manajemen. Pemikiran dan percobaan Mayo menjadi fondasi untuk mengembangkan ide-ide kemanusiaan di tempat kerja dan mendorong manajemen untuk memahami serta menghargai faktor-faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi karyawan.

3. Dekade 1950-1960 (Perkembangan Teori Manajemen)

- **Douglas McGregor (1906-1964)**

Douglas McGregor merupakan seorang pakar manajemen dan pengajar di Massachusetts Institute of Technology (MIT). McGregor terkenal karena kontribusinya terhadap teori manajemen dan hubungan manusia, terutama melalui dua konsep utama yang dikenal sebagai Teori X dan Teori Y.

Pemikiran McGregor telah sangat berpengaruh dalam perkembangan manajemen masa kini, khususnya dalam memahami pentingnya motivasi, keterlibatan karyawan, dan pendekatan manusiawi dalam pengelolaan sumber daya manusia.



Gambar 1.5. Douglas McGregor

Sumber : wikipedia

Douglas McGregor mengintegrasikan prinsip-prinsip psikologi dan pengetahuan tentang perilaku manusia ke dalam kerangka kerja manajemen. Pendekatan ini menghasilkan kontemplasi yang kritis terhadap asumsi-asumsi di balik praktik manajemen konvensional dan mendorong pengembangan metode yang lebih melibatkan dan berfokus pada karyawan.

- **Abraham Maslow (1908-1970)**

Abraham Maslow, seorang psikolog terkenal dari Amerika, dikenal atas teorinya tentang hierarki kebutuhan manusia yang sering

PENGANTAR MANAJEMEN

disebut sebagai "Piramida Kebutuhan Maslow". Meskipun bidang keahliannya bukan dalam manajemen, teorinya tetap relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia.



Gambar 1.6. Abraham Maslow

Sumber : wikipedia

Teori Maslow menjadi pondasi bagi perkembangan teori motivasi lainnya, seperti teori motivasi Herzberg dan teori motivasi McClelland.

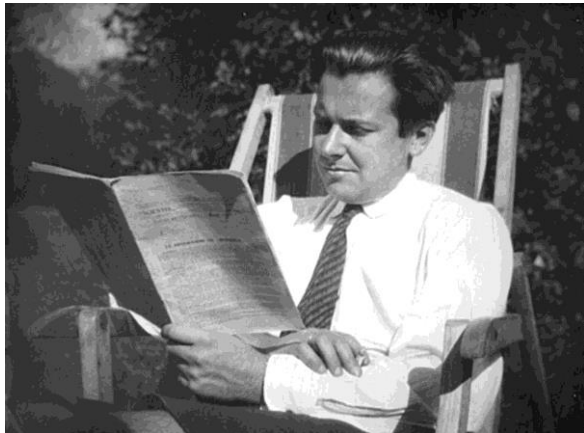
Meskipun ada beberapa keberatan terhadap asumsi dasar teori Maslow, prinsip-prinsipnya masih tetap diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia dan memotivasi para pekerja. Memahami keinginan dan dorongan karyawan dapat membantu

pimpinan menciptakan situasi kerja yang lebih efisien dan memuaskan.

4. Dekade 1960-1980 (Pendekatan Sistem dan Kontingensi)

- **Karl Ludwig von Bertalanffy (1901 –1972)**

Karl Ludwig von Bertalanffy adalah seorang ahli sistem asal Austria yang terkenal karena pencapaiannya dalam teori sistem, yang kemudian berdampak pada perkembangan ilmu manajemen. Walau bukan seorang pakar dalam bidang manajemen secara langsung, konsep-konsep yang dikemukakan oleh Bertalanffy menjadi landasan bagi perkembangan pandangan sistem dalam manajemen.



Gambar 1.7. Karl Ludwig von Bertalanffy

Sumber : wikipedia

Konsep sistem yang dikemukakan oleh Bertalanffy berperan penting dalam manajemen modern yang semakin menyadari kompleksitas dan hubungan dalam sebuah organisasi. Manajer masa kini sering menggunakan pendekatan sistemik untuk memahami konsekuensi keputusan secara holistik di seluruh perusahaan.

Walaupun Bertalanffy tidak secara langsung mendiskusikan topik manajemen, pandangan menyeluruh dan sistematisnya menjadi sumber inspirasi dan fondasi untuk pengembangan teori sistem di dalam bidang manajemen. Pendekatan ini tetap relevan karena organisasi sekarang diakui sebagai entitas yang kompleks dengan banyak elemen yang saling berinteraksi.

5. Dekade 1980-an hingga Sekarang (Manajemen Strategis dan Inovasi)

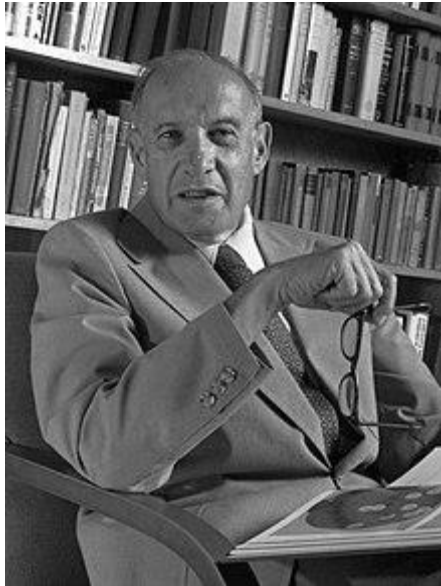
- **Peter Ferdinand Drucker (1909–2005)**

Peter Drucker, yang diakui sebagai salah satu tokoh terkemuka di bidang manajemen pada abad ke-20, dikenal sebagai seorang penulis, konsultan manajemen, dan profesor. Drucker menyumbangkan peranan yang signifikan dalam perkembangan dan pemahaman praktik manajemen kontemporer.

Berikut adalah beberapa konsep utama yang terkait dengan Peter Drucker dalam konteks manajemen :

- Manajemen oleh Tujuan (Management by Objectives - MBO)

- Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)
- Efisiensi dan Efektivitas
- Konsep Pekerjaan Cendekia (Knowledge Worker)
- Desentralisasi dan Pengambilan Keputusan
- Kewirausahaan dan Inovasi
- Manajemen Tugas dan Tanggung Jawab
- Tanggung Jawab Sosial Bisnis
- Pengukuran Kinerja



Gambar 1.8. Peter Drucker

Sumber : wikipedia

6. Era Kontemporer: Teknologi, Kepemimpinan, dan Keberlanjutan

• Steve Jobs (1955–2011)

Steve Jobs merupakan orang yang mendirikan perusahaan Apple Inc dan juga Pixar Animation Studios, serta merupakan salah satu figur penting dalam perkembangan industri teknologi dan seni kreatif. Meskipun Jobs terkenal karena kreasi baru di bidang desain produk dan teknologi, gaya kepemimpinannya dan pendekatannya dalam manajemen juga menjadi fokus perhatian. Beberapa faktor yang berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan Steve Jobs antara lain:

- Fokus pada Desain dan Inovasi
- Komitmen terhadap Pengalaman Pengguna
- Kepemimpinan Visi
- Pentingnya Kesempurnaan
- Gaya Kepemimpinan yang Tegas
- Fleksibilitas dan Adaptasi
- Kreativitas dan Kebebasan Berpikir
- Fokus pada Tim Kecil dan Kolaborasi

Dengan kepemimpinan Jobs, Apple mengalami perubahan yang sangat signifikan dan berhasil dengan meluncurkan produk-produk yang sukses seperti iMac, iPod, iPhone, dan iPad setelah ia kembali pada tahun 1997. Jobs menitikberatkan pada menyederhanakan,

mengintegrasikan desain, dan menghasilkan produk yang memberikan dampak yang signifikan.



Gambar 1.9. Steve Jobs

Sumber : wikipedia

DAFTAR PUSTAKA

https://en.m.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

https://id.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

https://en.m.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor

https://id.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

https://en.m.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy

https://id.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

https://id.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs

Follett, M. P. (1924). Principles of Management.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management.

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN

2.1 Memahami Konsep Dasar Manajemen

Dalam masyarakat saat ini, manajemen adalah konsep multifaset yang mencakup berbagai peran dan jenis organisasi (Wood, 2016). Dari usaha kecil hingga perusahaan multinasional, manajemen memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan dan produktivitas suatu organisasi (Almamari & Kolluru, 2020). Manajemen melibatkan proses pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta yang efektif adalah juga merupakan aspek penting dari manajemen yang sukses, karena berfokus pada perencanaan dan pembangunan jalur karier bagi karyawan. Penting bagi manajemen untuk memahami lingkungan di mana organisasi beroperasi dan beradaptasi terhadap perubahan dalam masyarakat, teknologi, komunikasi, dan praktik manajemen secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja dan melayani komunitas atau lingkungan di mana organisasi tersebut berada (Wood, 2016) . Manajemen adalah bidang yang kompleks dan

PENGANTAR MANAJEMEN

beragam yang melibatkan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, manajemen berakar pada sejarah peradaban manusia, karena pemimpin dan manajer bertanggung jawab mengalokasikan tenaga kerja dan sumber daya untuk mencapai tujuan kelompok sejak zaman kuno. Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, penting bagi manajemen untuk memahami lingkungan dan mengembangkan tenaga kerja manusia agar menjadi produktif. Mereka juga harus mengikuti perubahan masyarakat, kemajuan teknologi, sarana komunikasi, dan bidang manajemen yang terus berkembang. Singkatnya, manajemen adalah komponen penting dari organisasi mana pun dan melibatkan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Secara keseluruhan, manajemen adalah konsep yang kompleks dan memiliki banyak segi yang melibatkan pengorganisasian, pengarahan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta yang efektif sangat penting di dunia saat ini, karena karyawan berbakat adalah “nilai tambah” bagi sebuah perusahaan. Selain itu, prakiraan cuaca yang akurat dan tepat waktu sangat penting dalam berbagai industri seperti pertanian, transportasi, dan perencanaan acara luar ruangan. Karakteristik manajemen dapat bervariasi tergantung

pada konteks spesifik, namun tujuan utamanya adalah bekerja dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.(Almamari & Kolluru, 2020) Singkatnya, manajemen adalah konsep yang kompleks dan memiliki banyak segi yang melibatkan pengorganisasian, pengarahan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, manajemen adalah proses multifaset yang melibatkan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Ayoubi et al., 2023).

Oleh karena itu, manajemen talenta merupakan aspek integral dari manajemen yang sukses, karena berfokus pada perencanaan dan membangun jalur karier bagi karyawan (Shweta Bobhate, 2020). Oleh karena itu, manajemen talenta merupakan aspek integral dari manajemen yang sukses, karena berfokus pada perencanaan dan membangun jalur karier. bagi karyawan dan memperlakukan mereka sebagai “sumber daya” paling berharga dari suatu organisasi (Wandhe, 2019). Oleh karena itu, manajemen bakat merupakan aspek penting dari manajemen yang sukses karena berfokus pada perencanaan dan pembangunan jalur karier bagi karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai sumber daya paling berharga dalam organisasi (Shweta Bobhate, 2020). Oleh karena itu, manajemen talenta merupakan aspek penting dari manajemen yang sukses karena berfokus pada perencanaan dan

pembangunan jalur karier bagi karyawan dan memperlakukan mereka sebagai sumber daya paling berharga dalam organisasi.

2.2 Prinsip Utama Manajemen yang Efektif

Adapun prinsip utama dalam manajemen yang efektif adalah sebagai berikut:

- a) Memahami lingkungan dan beradaptasi terhadap perubahan
- b) Mengembangkan tenaga kerja manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja
- c) Mengenali nilai dan pentingnya karyawan berbakat sebagai sumber keunggulan kompetitif
- d) Menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, strategis, dan berbasis teknologi
- e) Mengenali pentingnya manajemen talenta dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik
- f) Menerapkan strategi manajemen talenta yang efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik
- g) Mendorong keterlibatan karyawan dan memastikan pertumbuhan dan perkembangan mereka
- h) Menekankan pentingnya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam organisasi

- i) Memastikan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi
- j) Memperkuat kemampuan kepemimpinan dalam organisasi untuk mendorong keberhasilan dan mencapai tujuan organisasi.
- k) Memahami pentingnya prakiraan cuaca yang akurat dan terkini di dunia yang berubah dengan cepat saat ini
- l) Menyadari pentingnya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam organisasi (Wandhe, 2019)
- m) Menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan memberikan peluang bagi pertumbuhan dan perkembangan mereka

Menyadari nilai dan pentingnya karyawan bertalenta sebagai sumber keunggulan kompetitif - Menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, strategis, dan berbasis teknologi - Menyadari nilai dan pentingnya karyawan bertalenta sebagai sumber keunggulan kompetitif - Menyadari perlunya strategi manajemen talenta yang efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar yang kompetitif- Secara teratur menilai dan mengevaluasi talenta dalam organisasi untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi besar dan memberi mereka peluang pertumbuhan Pada akhirnya, manajemen talenta yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan berbakat yang

dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Singkatnya, prinsip-prinsip utama manajemen yang efektif mencakup pemahaman lingkungan dan adaptasi terhadap perubahan, pengembangan tenaga kerja manusia, mengakui nilai karyawan berbakat dan meningkatkan keterampilan mereka, menerapkan pendekatan strategis terhadap manajemen sumber daya manusia, mendorong keterlibatan dan pertumbuhan karyawan, dan memastikan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.

Pada akhirnya, manajemen talenta yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan berbakat yang dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar (Shweta Bobhate, 2020). Oleh karena itu, manajemen talenta adalah aspek penting dari kesuksesan organisasi karena melibatkan penarikan, pengembangan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk mendorong kinerja dan mencapai tujuan strategis (Wandhe, 2019). Oleh karena itu, manajemen talenta merupakan aspek penting dari kesuksesan organisasi karena melibatkan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk mendorong kinerja dan mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, manajemen talenta merupakan aspek penting dari keberhasilan

organisasi karena melibatkan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk mendorong kinerja dan mencapai tujuan strategis.

2.3 Menjelajahi Gaya Manajemen yang Berbeda

Memahami dan beradaptasi dengan gaya manajemen yang berbeda dapat menghasilkan keterlibatan dan kinerja karyawan yang lebih baik (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

- a) Manajemen talenta yang efektif memastikan talenta terbaik tertarik dan dipertahankan dalam organisasi (Shweta Bobhate, 2020).
- b) Manajemen bakat melibatkan perekrutan, penugasan, transfer, pertumbuhan, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.
- c) Manajemen talenta yang efektif melibatkan berbagai komponen seperti rekrutmen, pengembangan, sistem penghargaan, dan perencanaan tenaga kerja strategis (Wandhe, 2019).
- d) Menyadari pentingnya menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi guna mendorong kesuksesan dan mencapai tujuan (Shweta Bobhate, 2020).

- e) Memahami dan mengatasi faktor pendorong dan hambatan eksternal dan internal dalam manajemen talenta.
- f) Menyadari pentingnya manajemen talenta dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik serta mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar (Wandhe, 2019).
- g) Menerapkan strategi manajemen talenta yang efektif sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam suatu organisasi.
- h) Perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik dengan secara aktif melibatkan para pemimpin senior dan profesional SDM dalam strategi manajemen bakat (Christensen Hughes & Rog, 2008).
- i) Manajemen talenta sangat penting dalam mengatasi kekurangan talenta dan memastikan bahwa karyawan memilih untuk tetap berada di organisasi daripada mencari peluang di tempat lain (Wandhe, 2019).
- j) Mengenali dampak kualitas kepemimpinan terhadap kinerja dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Ozturk & Ozcan, 2020).
- k) Manajemen bakat yang efektif melibatkan perencanaan dan pembangunan jalur karier bagi karyawan untuk

mendukung pengembangan pribadi dan motivasi mereka.

- l) Menyadari pentingnya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam organisasi untuk memaksimalkan upaya pengelolaan talenta (Shweta Bobhate, 2020).
- m) Memahami pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan tingkat rekrutmen dan retensi karyawan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan (Christensen Hughes & Rog, 2008).
- n) Manfaat dari strategi manajemen talenta yang diterapkan secara efektif mencakup peningkatan kinerja operasional dan keuangan (Shweta Bobhate, 2020).
- o) Manajemen talenta harus dipandang sebagai pendekatan strategis dan terpadu yang memanfaatkan teknologi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.
- p) Strategi pengelolaan talenta harus selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi.

2.4 Peran Manajer dalam Lingkungan Bisnis Saat Ini

Peran seorang manajer dalam lingkungan bisnis saat ini adalah menerapkan strategi manajemen talenta secara efektif untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Hal ini mencakup menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan

organisasi, mengatasi pendorong eksternal dan internal dan hambatan dalam manajemen talenta, secara aktif melibatkan para pemimpin senior dan profesional SDM dalam strategi manajemen talenta, mengenali dampak kualitas kepemimpinan terhadap kinerja dan motivasi karyawan, merencanakan dan membangun jalur karir bagi karyawan, mendorong komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam organisasi, dan memastikan bahwa upaya manajemen talenta sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dengan secara aktif melibatkan para pemimpin senior dan profesional Sumber Daya Manusia dalam strategi manajemen bakat, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik. Mereka dapat berpartisipasi aktif dalam proses rekrutmen dan seleksi, memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja positif yang mendorong keterlibatan dan retensi karyawan (Wandhe, 2019). Seorang manajer juga harus bertanggung jawab untuk meninjau dan mengevaluasi strategi manajemen talenta secara berkala untuk memastikan efektivitasnya dan membuat penyesuaian yang diperlukan sesuai kebutuhan (Shweta Bobhate, 2020). Selain itu, seorang manajer harus menyadari pentingnya komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam organisasi untuk memaksimalkan upaya manajemen bakat.

Dengan membina saluran komunikasi terbuka dan mendorong kolaborasi antar karyawan, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif yang mendorong keterlibatan dan produktivitas karyawan. Selain itu, seorang manajer juga harus proaktif untuk terus mengikuti perkembangan tren terkini dan praktik terbaik dalam manajemen talenta. Dengan terus belajar dan mendapatkan informasi, manajer dapat memastikan bahwa strategi manajemen talenta mereka tetap relevan dan efektif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Secara keseluruhan, peran seorang manajer dalam lingkungan bisnis saat ini adalah menjadi pemimpin strategis dalam manajemen talenta, menyelaraskan secara efektif strategi manajemen bakat dengan tujuan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik (Christensen Hughes & Rog, 2008). Dengan melakukan hal itu, manajer dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dan mencapai keunggulan organisasi.

2.5 Keterampilan Dasar Manajemen Untuk Sukses

Keterampilan dasar manajemen sangat penting untuk sukses dalam lingkungan bisnis saat ini. Beberapa keterampilan ini mencakup komunikasi yang efektif, keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, kemampuan kepemimpinan,

kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi tim. Dengan memiliki keterampilan manajemen dasar ini, seorang manajer akan lebih siap untuk menerapkan strategi manajemen bakat secara efektif (Al Hashimi et al., 2021). Beberapa konsep manajemen penting lainnya meliputi:

- a) Perencanaan tenaga kerja strategis untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan bakat
- b) Inisiatif pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan
- c) Evaluasi kinerja yang seimbang untuk memastikan penilaian kinerja karyawan yang adil dan obyektif
- d) Umpan balik dan pembinaan secara berkala untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan
- e) Membangun tenaga kerja yang beragam dan inklusif untuk mendorong inovasi dan kreativitas
- f) Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan
- g) Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan dan memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen talenta yang efektif memerlukan pendekatan holistik dan proaktif yang melibatkan partisipasi aktif para pemimpin senior dan profesional SDM, penerapan proses yang terintegrasi dan strategis, serta komitmen terhadap evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan dan memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan. Hal ini melibatkan penyelarasan upaya perolehan, pengembangan, dan retensi talenta dengan tujuan jangka panjang organisasi. Secara keseluruhan, manajemen talenta sangat penting bagi organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Ini adalah pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi dan efektivitas karyawan guna mencapai tujuan organisasi dan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

2.6 Perencanaan Strategis dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

Perencanaan strategis dan pengambilan keputusan merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif. Seorang manajer harus

memiliki kemampuan menganalisis dan mengevaluasi informasi, mengidentifikasi potensi peluang dan risiko, serta mengembangkan visi dan strategi yang jelas untuk organisasi. Dengan merencanakan secara strategis dan membuat keputusan yang tepat, seorang manajer dapat memandu organisasi dalam mencapai tujuannya dan tetap berada di depan para pesaing. Selain itu, perencanaan strategis dan pengambilan keputusan dalam manajemen talenta melibatkan identifikasi kebutuhan talenta organisasi, pengembangan strategi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mendukung inisiatif pengembangan talenta.

2.7 Keterlibatan dan Motivasi Karyawan

Keterlibatan dan motivasi karyawan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ketika karyawan terlibat dan termotivasi, mereka cenderung akan memberikan kinerja terbaiknya, menyumbangkan ide dan inovasi, serta merasakan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Pengusaha dapat menumbuhkan keterlibatan dan motivasi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, mengakui dan menghargai pencapaian, mendorong keseimbangan kehidupan kerja, dan menciptakan budaya komunikasi terbuka dan kolaborasi.

2.8 Keberagaman dan Inklusi

Keberagaman dan inklusi merupakan komponen penting dalam manajemen talenta. Keberagaman dan inklusi merupakan komponen penting dalam manajemen talenta karena keduanya mendorong inovasi dan kreativitas dalam suatu organisasi. Selain itu, tenaga kerja yang beragam dan inklusif dapat lebih memahami dan memenuhi kebutuhan basis pelanggan yang beragam. - Manajemen Kinerja dan Umpan Balik Manajemen kinerja dan umpan balik merupakan alat yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan panduan untuk perbaikan (Gruman & Saks, 2011). Dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif dan memberikan umpan balik secara teratur, manajer dapat membantu karyawan memahami harapan, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan menghargai pencapaian.

Teknologi dan Otomasi Teknologi dan otomasi memainkan peran penting dalam praktik manajemen modern. Mereka dapat menyederhanakan proses, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan akurasi di berbagai bidang manajemen talenta, seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan suksesi (Shweta Bobhate, 2020).

Komunikasi yang Efektif Komunikasi yang efektif sangat penting dalam manajemen talenta. Hal ini memastikan bahwa harapan,

tujuan, dan umpan balik dikomunikasikan secara efektif antara manajer dan karyawan. Komunikasi ini dapat difasilitasi melalui pertemuan rutin, diskusi kinerja, dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan (Christensen Hughes & Rog, 2008).

Perencanaan suksesi yang efektif Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi dan pengembangan individu-individu dalam organisasi yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kepemimpinan kunci di masa depan (Shweta Bobhate, 2020). Hal ini memastikan kelancaran transisi dan kesinambungan dalam kepemimpinan organisasi, mengurangi risiko kesenjangan bakat dan mempertahankan stabilitas dan pertumbuhan.

Keterlibatan dan motivasi karyawan sangat penting untuk manajemen bakat karena berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Keterlibatan dan motivasi karyawan sangat penting untuk manajemen bakat karena berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Mereka membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan produktivitas dan kinerja, serta menumbuhkan budaya kerja yang positif.

Pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan Pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan merupakan aspek penting dalam manajemen talenta. Mereka membantu karyawan untuk

meningkatkan keterampilan mereka, mengikuti perkembangan tren industri, dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis.

Kolaborasi dan kerja tim Kolaborasi dan kerja sama tim sangat penting dalam manajemen bakat, karena keduanya mendorong inovasi, kreativitas, dan pembelajaran di antara karyawan. Mereka juga meningkatkan rasa memiliki dan persahabatan, meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Keberagaman dan inklusi Manajemen talenta harus memprioritaskan keberagaman dan inklusi untuk memastikan keberagaman tenaga kerja yang membawa perspektif dan ide berbeda. Hal ini membantu mendorong inovasi, meningkatkan pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adil.

Mengenali dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja terbaik merupakan aspek penting dalam manajemen talenta.

2.9 Tantangan dalam Praktek Manajemen Modern

Meskipun prinsip-prinsip manajemen talenta sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkembang, praktik manajemen modern juga menghadapi beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Beberapa tantangan yang menonjol antara lain:

a) Kemajuan Teknologi yang Pesat

Evolusi teknologi yang serba cepat menghadirkan tantangan bagi para manajer untuk mengikuti perkembangan alat dan sistem terbaru untuk manajemen talenta. Mengintegrasikan teknologi dan otomatisasi sambil memastikan bahwa teknologi tersebut melengkapi aspek manusia dalam manajemen talenta sangatlah penting.

b) Mempertahankan Talenta Terbaik

Dalam pasar kerja yang kompetitif, mempertahankan talenta terbaik bisa menjadi tantangan yang signifikan. Manajer harus terus terlibat dengan karyawan, memberikan peluang pertumbuhan, dan menciptakan budaya kerja yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen.

c) Beradaptasi dengan Pekerjaan Jarak Jauh

Peralihan ke arah kerja jarak jauh menimbulkan tantangan dalam mengelola dan melibatkan tenaga kerja yang tersebar secara efektif. Manajer perlu memanfaatkan teknologi untuk komunikasi yang lancar, menjaga kekompakan tim, dan memastikan bahwa karyawan jarak jauh merasa terhubung dengan misi dan nilai-nilai organisasi.

d) Memelihara Tempat Kerja yang Beragam dan Inklusif

Merangkul keberagaman dan inklusi sangatlah penting, namun hal ini juga disertai dengan tantangan dalam menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai dan dilibatkan. Manajer harus menerapkan praktik inklusif dan mengatasi bias yang mungkin ada dalam organisasi.

e) Menyeimbangkan Manajemen Tradisional dan Agile

Kebutuhan untuk menjaga stabilitas sekaligus mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis menghadirkan tantangan manajemen. Para pemimpin harus mencapai keseimbangan antara struktur manajemen tradisional dan metodologi tangkas untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan yang berpikiran maju, pembelajaran berkelanjutan, dan komitmen untuk tetap mengikuti perkembangan kebutuhan tenaga kerja dan lanskap bisnis. Hal ini juga melibatkan pengembangan budaya keterbukaan dan kemampuan beradaptasi untuk menavigasi kompleksitas praktik manajemen modern.

2.10 Inovasi dalam Teknik Manajemen

Inovasi dalam teknik manajemen diperlukan untuk mengikuti perkembangan lanskap bisnis dan mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi. Teknik manajemen baru, seperti manajemen tangkas dan pemikiran desain, telah muncul untuk menjawab kebutuhan akan fleksibilitas dan inovasi. Pendekatan ini memprioritaskan kolaborasi, kemampuan beradaptasi, dan berpusat pada pelanggan, sehingga memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan mendorong pertumbuhan. Menerapkan manajemen inovatif ini teknik dapat membantu organisasi mengatasi hambatan tradisional dan mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat. Selain itu, teknologi telah memainkan peran penting dalam mengubah praktik manajemen (Wiśniewska & Wiśniewski, 2013). Penerapan alat dan platform digital dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan proses pengambilan keputusan. Kemajuan digital ini dapat menyederhanakan operasional dan meningkatkan efisiensi, yang pada akhirnya memungkinkan para manajer untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dan mendorong kesuksesan bisnis yang lebih besar.

Salah satu pendekatan yang dapat membantu manajer menavigasi lingkungan bisnis yang padat teknologi dan kompleks

adalah dengan memanfaatkan 'perangkat' yang terintegrasi (Phaal et al., 2018). Perangkat ini menggabungkan berbagai alat dan kerangka kerja manajemen untuk mendukung perencanaan strategis dalam bisnis padat teknologi (Vaska et al., 2021). Contoh alat dan kerangka kerja ini mencakup Balanced Scorecard, yang membantu organisasi menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan indikator kinerja utama; Analisis SWOT, yang menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi; dan penilaian Tingkat Kesiapan Teknologi, yang digunakan untuk mengevaluasi kematangan solusi teknologi. Dengan memanfaatkan teknik dan alat manajemen ini, manajer dapat membuat keputusan yang tepat, mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis, serta mendorong inovasi dan pertumbuhan (Phaal et al., 2018). Pendekatan manajemen yang terintegrasi ini memungkinkan pandangan organisasi yang lebih holistik, memungkinkan manajer mengatasi tantangan kompleks dan membuat keputusan strategis yang mendorong kesuksesan bisnis jangka panjang (Vaska et al., 2021).

Singkatnya, manajemen yang efektif dalam lingkungan digital saat ini mengharuskan organisasi untuk merangkul digitalisasi, memanfaatkan alat dan konsep baru, beradaptasi dengan ekonomi platform, dan memanfaatkan teknologi untuk pengumpulan dan analisis data. Selain itu, manajer perlu memprioritaskan fleksibilitas

dan inovasi agar tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Singkatnya, para manajer di bisnis yang padat teknologi perlu memanfaatkan 'perangkat' terintegrasi yang menggabungkan berbagai alat dan kerangka kerja manajemen untuk mendukung perencanaan strategis (Verhoef et al., 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hashimi, A. S. A., Azmin, A. A., & Mat Junoh, M. Z. (2021). Talent Management in Higher Education: a Critical Review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6(44), 155–166. <https://doi.org/10.35631/ijepc.644012>
- Almamari, L. T. H. A., & Kolluru, M. (2020). A qualitative study on the relationship between management and communication within organization. *Journal of Student Research*, 1907, 1–8. <https://doi.org/10.47611/jsr.vi.935>
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Ozturk, I., & Ozcan, O. (2020). Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: a research study on the banking industry. *Pressacademia*, 7(1), 45–55. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1187>
- Phaal, R., Farrukh, C., & Probert, D. (2018). Technology

management tools: Generalization, integration, and configuration. *Technology Roadmapping*, 3(3), 3–32.
<https://doi.org/10.1142/9789813235342>

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6).
<https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

Shweta Bobhate. (2020). A Study of Talent Management Practices and Strategies in the Service Sector. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(5), 21–29.
<https://doi.org/10.31033/ijemr.10.5.6>

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(September 2019), 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Wandhe, P. (2019). An Insights on Talent Management and Its Prospects. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3318082>

Wiśniewska, S., & Wiśniewski, K. (2013). Talent Management in Innovative Enterprises. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(3), 329–334.

<https://doi.org/10.5901/ajis.2013.v2n3p329>

Wood, J. F. (2016). Understanding and Managing Public Organizations, Fifth Edition. *Journal of Public Affairs Education*, 22(1), 141–144.

<https://doi.org/10.1080/15236803.2016.12002233>

BAB 3

LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

3.1 Pendahuluan

Dalam setiap organisasi, baik besar maupun kecil, lingkungan dan budaya memiliki peran yang krusial dalam menentukan arah, kinerja, dan keberhasilannya. Lingkungan organisasi mencakup semua faktor eksternal dan internal yang memengaruhi operasi dan strategi organisasi, sedangkan budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk identitas dan karakter organisasi itu sendiri.

Organisasi sebagai sistem terbuka menegaskan bahwa aktivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan, baik itu internal maupun eksternal. Namun, lingkungan organisasi senantiasa dinamis dan berubah-ubah. Ketidakpastian lingkungan adalah hal yang konsisten. Perubahan dalam persaingan, kemajuan teknologi, dinamika politik, variasi demografi, serta pergeseran dalam harapan dan standar sosial, semuanya menyebabkan organisasi menjadi kompleks dan serba multidimensi.

Dengan kata lain, organisasi harus mampu menanggapi berbagai tantangan eksternal untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Ini berarti bahwa setiap organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang secara kontinu agar tetap relevan dan kompetitif di lingkungan yang selalu berubah.

3.2 Pengertian Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi adalah keseluruhan dari lembaga-lembaga dan kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi (Scott, 2014). Lingkungan organisasi mencakup faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi operasi, strategi, dan keberhasilan suatu organisasi. Ini termasuk faktor eksternal seperti pasar, pesaing, teknologi, kebijakan pemerintah, dan faktor internal seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia.

Pengertian lingkungan organisasi mencakup segala hal yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (Susilowati dan Basuki, 2005). Lingkungan organisasi adalah berbagai kekuatan yang berada di luar organisasi yang secara potensial dapat mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (Robbins dan Coulter, 2019). Keberlangsungan

hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungannya. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Athoillah, 2017).

Menurut Margaretta (2012), faktor-faktor internal dalam sebuah perusahaan merupakan beragam kekuatan yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan dapat dikendalikan oleh manajemen. Lingkungan internal mencakup berbagai elemen seperti karyawan, dewan direksi, dewan komisaris, pemegang saham, dan aspek fisik tempat kerja. Purwanti dan Fattah (2011), juga menyatakan bahwa lingkungan internal merujuk pada lingkungan di mana manajer bekerja, yang meliputi budaya organisasi, teknologi produksi, struktur organisasi, dan infrastruktur/fasilitas fisik.

Syntia dan Mulya (2018), menjelaskan bahwa setiap organisasi secara konstan berinteraksi dengan lingkungannya, dan saling memengaruhi satu sama lain. Interaksi timbal balik antara organisasi dan lingkungan dimana organisasi itu berada terjadi secara berkelanjutan, meskipun tingkat pengaruhnya dapat bervariasi. Perubahan dalam organisasi sering kali dipicu oleh perubahan lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu, organisasi selalu melakukan adaptasi terhadap lingkungannya. Sebaliknya,

lingkungan juga dapat dipengaruhi oleh tindakan dan keberadaan dari organisasi tersebut.

3.3 Komponen Lingkungan Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang tidak dapat terlepas dari lingkungan, karena pada dasarnya organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan dan masyarakat. Secara garis besar lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu: 1. lingkungan internal. 2. lingkungan eksternal. Komponen lingkungan organisasi mencakup faktor internal dan eksternal, faktor-faktor ini akan saling berinteraksi untuk memengaruhi operasi dan kesuksesan organisasi.

1. Faktor Internal:

- a. **Budaya Organisasi:** Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang menjadi dasar perilaku di dalam organisasi. Schein (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola-pola dasar pengaturan yang telah terbentuk secara bertahap dari pandangan hidup bersama, harapan, kebiasaan, dan keyakinan bersama yang berkembang di dalam organisasi.

- b. **Struktur Organisasi:** Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab didefinisikan, diorganisir, dan diarahkan. Menurut Mintzberg (1983), struktur organisasi menciptakan pola dari berbagai interaksi dan interdependensi antara posisi-posisi dalam organisasi.
- c. **Sumber Daya Manusia:** Sumber daya manusia merujuk pada karyawan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu di dalam organisasi. Menurut Dessler (2015), sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi dan memiliki dampak besar pada kinerja dan keberhasilannya.

2. Faktor Eksternal:

- a. **Pasar:** Pasar meliputi konsumen, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya yang mempengaruhi permintaan dan penawaran produk atau layanan organisasi. Menurut Kotler dan Armstrong (2016), analisis pasar adalah proses mengidentifikasi, memahami, dan menafsirkan informasi tentang pasar untuk merencanakan, mengeksekusi, mengevaluasi, dan mengendalikan program-program yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan target pasar.

- b. **Pesaing:** Pesaing adalah organisasi atau entitas lain yang menawarkan produk atau layanan yang serupa atau sejenis. Wedel dan Kamakura (2012), menyatakan bahwa analisis pesaing adalah proses memahami kekuatan dan kelemahan pesaing saat ini dan potensial untuk mengantisipasi pergerakan mereka.
- c. **Regulasi Pemerintah:** Regulasi pemerintah mencakup peraturan, undang-undang, dan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017), menjelaskan bahwa peraturan pemerintah dapat berdampak signifikan pada strategi dan kinerja organisasi, baik secara positif maupun negatif.

Dalam bukunya yang berjudul "*Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*" (2014), William Richard Scott menyajikan konsep-konsep penting dalam memahami pengaruh eksternal dan internal terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa konsep kunci yang dijelaskan oleh Scott:

1. **Interdependensi Organisasi dengan Lingkungannya:** Konsep ini menekankan pada pentingnya memahami bagaimana organisasi saling terkait dengan lingkungannya. Organisasi tidak beroperasi dalam isolasi, melainkan dipengaruhi oleh dan

berinteraksi dengan berbagai faktor eksternal seperti pasar, pesaing, dan perubahan teknologi. Pemahaman yang mendalam tentang interdependensi ini membantu organisasi dalam menyesuaikan strategi dan mengelola perubahan lingkungan dengan lebih efektif.

2. **Adaptasi Organisasi:** Konsep adaptasi organisasi menyoroti kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam konsep ini dijelaskan bahwa organisasi harus mampu mengubah struktur, strategi, dan proses internal mereka untuk tetap relevan dan berdaya saing di pasar yang terus berubah. Adaptasi organisasi menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks.
3. **Isomorfisme Organisasi:** Konsep ini merujuk pada kecenderungan organisasi untuk menjadi serupa satu sama lain dalam hal struktur, proses, dan praktik. Hal ini bisa terjadi karena tekanan-tekanan eksternal seperti regulasi pemerintah, tekanan pasar, atau norma industri. Pemahaman tentang isomorfisme membantu memahami bagaimana faktor-faktor eksternal dapat memengaruhi perkembangan organisasi.
4. **Keunggulan Kompetitif:** Konsep ini membahas pentingnya organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya internal yang unik dan kemampuan

untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan eksternal. Konsep ini menekankan pentingnya organisasi untuk tidak hanya memahami lingkungan, tetapi juga untuk mengintegrasikan pengetahuan ini ke dalam strategi dan praktik mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

3.4 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola-pola dasar pengaturan yang telah terbentuk secara bertahap dari pandangan hidup bersama, harapan, kebiasaan, dan keyakinan bersama yang berkembang di dalam organisasi (Schein, 2010). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang menjadi dasar perilaku di dalam organisasi. Ini mencakup aspek-aspek seperti komunikasi, kepemimpinan, inovasi, dan pengambilan risiko yang membentuk identitas dan karakter organisasi.

Budaya adalah tatanan sosial dari suatu organisasi yang membentuk sikap dan perilaku dalam cara yang luas dan tahan lama. Norma budaya mendefinisikan apa yang didorong, dihalangi, diterima, atau ditolak dalam suatu kelompok. Ketika diselaraskan dengan benar dengan nilai, dorongan, dan kebutuhan pribadi, budaya dapat melepaskan sejumlah besar energi menuju tujuan bersama dan mendorong kapasitas organisasi untuk berkembang. Budaya juga dapat berkembang secara fleksibel dan otonom dalam

menanggapi peluang dan tuntutan yang berubah (Aditya Wardhana, 2021).

Edgar H. Schein, dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* (2010), menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola-pola dasar pengaturan yang telah terbentuk secara bertahap dari pandangan hidup bersama, harapan, kebiasaan, dan keyakinan bersama yang berkembang di dalam organisasi. Budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara tiga faktor utama, yaitu:

1. **Pengalaman Pembelajaran:** Budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman-pengalaman yang dijalani bersama oleh anggota organisasi. Hal ini meliputi keberhasilan dan kegagalan, kejadian-kejadian kunci dalam sejarah organisasi, dan nilai-nilai yang diperkuat melalui praktik-praktik yang dijalankan.
2. **Kepemimpinan:** Peran pemimpin sangat penting dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya menciptakan nilai-nilai inti organisasi tetapi juga menetapkan standar perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi. Melalui komunikasi dan contoh yang ditetapkan oleh pemimpin, budaya organisasi berkembang dan diperkuat.
3. **Sosialisasi dan Pembelajaran:** Anggota organisasi belajar dan menginternalisasi budaya melalui proses sosialisasi. Mereka mengamati, mengikuti, dan belajar dari anggota lainnya tentang nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang dianggap penting

dalam organisasi. Sosialisasi juga mencakup formalisasi melalui pelatihan, orientasi, dan proses rekrutmen.

Budaya organisasi merangkum harapan, pengalaman, filosofi, serta nilai-nilai yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi, dan tercermin dalam identitas, pemikiran batin, interaksi dengan lingkungan eksternal, dan harapan masa depan. Budaya ini berakar pada sikap bersama, kepercayaan, tradisi, dan norma yang telah berkembang seiring waktu dan diakui secara luas (The Business Dictionary, 2003; Herath & Walls, 2017). Selain itu, budaya juga mencakup aspek-aspek seperti visi, nilai, norma, sistem, simbol, bahasa, asumsi, keyakinan, dan kebiasaan organisasi (Needle, 2004). Pengaruh budaya organisasi meliputi interaksi antara individu dan kelompok, dengan klien, dan dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Di samping itu, budaya organisasi juga memengaruhi tingkat identifikasi karyawan dengan organisasi mereka (Schrodt, 2002).

3.5 Pentingnya Budaya Organisasi

Pentingnya budaya organisasi terletak dalam pengaruhnya terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Budaya tidak hanya mempengaruhi bagaimana orang bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi, tetapi juga membentuk persepsi, nilai, dan tujuan yang mendasari tindakan mereka. Oleh karena itu,

pemahaman dan manajemen budaya organisasi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif.

Menurut Kumar (2016) dan Zhao, Teng, Wu (2018), budaya organisasi memiliki dampak yang meluas pada segala aspek operasional bisnis, mulai dari kepatuhan pada jadwal hingga ketentuan kontrak dan manfaat bagi karyawan. Ketika budaya perusahaan sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, mereka cenderung merasa lebih nyaman, didukung, dan dihargai. Perusahaan yang memberikan perhatian khusus pada budaya organisasi juga mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis dengan lebih tangguh. Pentingnya budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Norma-norma perilaku karyawan/staf seringkali ditentukan oleh nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan.
2. Cara manajer dan karyawan berinteraksi satu sama lain seringkali dipengaruhi oleh budaya yang ada dalam perusahaan.
3. Budaya organisasi yang khas dapat berdampak pada citra merek bisnis dan hubungan dengan pelanggan.
4. Budaya tidak hanya mempengaruhi proses pengambilan keputusan, tetapi juga menentukan jenis keputusan strategis yang diambil.

5. Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja ekonomi dan kesuksesan jangka panjang perusahaan sudah terbukti secara jelas.

3.6 Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Pemahaman tentang nilai-nilai budaya organisasi membantu membentuk identitas dan karakter organisasi, serta memberikan arah bagi perilaku dan keputusan yang diambil oleh anggota organisasi dalam berbagai situasi.

Nilai-nilai budaya organisasi merujuk pada prinsip-prinsip, keyakinan, dan norma-norma yang dipegang oleh anggota organisasi dan menjadi dasar bagi perilaku, keputusan, dan interaksi di dalam organisasi. Berikut adalah uraian dan penjelasan mengenai nilai-nilai budaya organisasi:

1. **Kejujuran dan Integritas:** Nilai kejujuran dan integritas menekankan pentingnya kejujuran, kepercayaan, dan konsistensi dalam perilaku organisasi. Schein (2010), menyatakan bahwa kejujuran adalah pondasi dari budaya organisasi yang sehat, yang menciptakan kepercayaan dan stabilitas di antara anggota organisasi.
2. **Komitmen pada Kualitas:** Nilai ini menekankan pentingnya keunggulan dalam segala hal yang dilakukan oleh organisasi,

termasuk produk, layanan, dan proses internal. Menurut Cameron dan Quinn (2011), komitmen pada kualitas adalah ciri khas dari budaya organisasi yang berorientasi pada hasil yang unggul dan kepuasan pelanggan.

3. **Kolaborasi dan Timwork:** Nilai kolaborasi dan *teamwork* menekankan pentingnya kerjasama, dukungan, dan saling menghormati di antara anggota tim dan departemen dalam mencapai tujuan bersama. Robbins dan Judge (2019), menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi dan teamwork menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.
4. **Inovasi dan Kreativitas:** Nilai inovasi dan kreativitas mendorong organisasi untuk terus mencari cara-cara baru untuk meningkatkan produk, layanan, dan proses mereka. Scott (2014), menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang dinamis.
5. **Keseimbangan Antara Kerja dan Kehidupan Pribadi:** Nilai ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung bagi karyawan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Schein (2010), menjelaskan bahwa budaya organisasi

yang menghargai keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi membantu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

3.7 Strategi Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Implementasi nilai-nilai budaya organisasi merupakan proses yang kompleks dan membutuhkan komitmen dari seluruh anggota organisasi, terutama dari pimpinan. Dengan strategi yang tepat, nilai-nilai budaya organisasi dapat menjadi landasan yang kuat untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

Implementasi nilai-nilai budaya organisasi melibatkan upaya yang sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku, keputusan, dan praktik di seluruh organisasi. Berikut adalah uraian dan penjelasan mengenai strategi implementasi nilai-nilai budaya organisasi:

- 1. Komunikasi yang Konsisten dan Terbuka:** Komunikasi yang jelas dan konsisten tentang nilai-nilai budaya organisasi penting untuk memastikan pemahaman dan penerimaan oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), komunikasi yang terbuka dan konsisten tentang nilai-nilai budaya organisasi memperkuat identitas dan komitmen terhadap budaya tersebut.

2. **Pelatihan dan Pembinaan:** Pelatihan yang terfokus pada pemahaman nilai-nilai budaya organisasi dan penguatan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam praktik sehari-hari sangat penting. Robbins dan Judge (2019), menegaskan bahwa pelatihan yang efektif tentang nilai-nilai budaya organisasi membantu memperkuat pemahaman dan komitmen karyawan terhadap budaya tersebut.
3. **Pengakuan dan Penghargaan:** Pengakuan dan penghargaan atas perilaku dan keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi merupakan cara yang efektif untuk memperkuat dan memperkuat budaya tersebut. Menurut Scott (2014), penghargaan atas kontribusi yang konsisten dengan nilai-nilai budaya organisasi memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk mempraktikkan dan memperkuat budaya tersebut.
4. **Integrasi dengan Proses dan Sistem Organisasi:** Nilai-nilai budaya organisasi harus diintegrasikan dengan proses, kebijakan, dan sistem organisasi untuk memastikan bahwa mereka tercermin dalam semua aspek operasional. Schein (2010), menjelaskan bahwa integrasi nilai-nilai budaya organisasi dengan proses dan sistem organisasi membantu memperkuat dan mempertahankan budaya tersebut dalam jangka panjang.

5. **Kepemimpinan yang Teladan:** Kepemimpinan yang konsisten dalam mempraktikkan dan mendorong nilai-nilai budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan implementasi. Cameron dan Quinn (2011), menyatakan bahwa kepemimpinan yang menjadi teladan dalam mempraktikkan nilai-nilai budaya organisasi menciptakan norma dan standar perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi lainnya.

3.8 Model Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya nasional, terdapat pula implikasi dari perbedaan-perbedaan dalam pengelolaan dan kepemimpinan organisasi di berbagai konteks global, hal ini tergantung pada model budaya organisasi yang diterapkan. Model budaya organisasi yang diusulkan oleh Hofstede, Pedersen, dan Hofstede (2012), didasarkan pada kerangka kerja yang dikembangkan oleh Geert Hofstede dalam penelitiannya tentang dimensi budaya. Model ini menekankan peran budaya nasional dalam membentuk budaya organisasi di dalam suatu negara atau wilayah.

1. **Pengaruh Kuat vs. Lemah:** Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi memperhatikan hierarki dan kekuasaan yang terpusat. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung

memiliki struktur yang hierarkis dan otoriter, sedangkan organisasi dengan budaya yang lemah cenderung lebih terbuka dan demokratis dalam pengambilan keputusan.

2. **Orientasi Maskulinitas vs. Femininitas:** Dimensi ini menyoroti sejauh mana nilai-nilai maskulinitas (seperti ambisi, persaingan, dan kesuksesan materi) atau femininitas (seperti kerjasama, perawatan, dan kualitas hidup) didominasi dalam budaya organisasi. Organisasi dengan orientasi maskulinitas cenderung menekankan pencapaian dan status, sementara organisasi dengan orientasi femininitas cenderung lebih peduli pada keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.
3. **Keterikatan Individualistik vs. Kolektifis:** Dimensi ini menggambarkan sejauh mana individu-individu dalam organisasi cenderung lebih fokus pada kepentingan pribadi atau kelompok. Organisasi dengan budaya individualistik mendorong otonomi dan pencapaian pribadi, sementara organisasi dengan budaya kolektifis lebih menekankan kerjasama dan kesetiaan terhadap kelompok.
4. **Keterbukaan vs. Penutupan terhadap Tantangan:** Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan risiko. Organisasi dengan budaya yang terbuka cenderung lebih fleksibel dan inovatif, sementara

organisasi dengan budaya yang tertutup lebih cenderung konservatif dan resisten terhadap perubahan.

5. **Orientasi Jangka Pendek vs. Jangka Panjang:** Dimensi ini menyoroti sejauh mana organisasi lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Organisasi dengan orientasi jangka pendek cenderung lebih fokus pada hasil cepat dan pengembalian investasi yang singkat, sementara organisasi dengan orientasi jangka panjang lebih memperhatikan pembangunan jangka panjang dan keberlanjutan.
6. **Orientasi Tidak Baku vs. Baku:** Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi cenderung mengikuti aturan dan prosedur yang baku atau memperlihatkan fleksibilitas dan toleransi terhadap variasi. Organisasi dengan budaya yang tidak baku cenderung lebih fleksibel dan adaptif, sementara organisasi dengan budaya yang baku lebih mematuhi aturan dan struktur yang telah ditetapkan.

3.9 Budaya Organisasi yang Berkualitas

Budaya Organisasi yang Berkualitas adalah suatu kondisi di mana budaya organisasi mendukung tujuan, nilai, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah karakteristik budaya organisasi yang berkualitas:

1. **Konsistensi Nilai:** Budaya organisasi yang berkualitas memiliki nilai-nilai yang konsisten dan diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), budaya organisasi yang berkualitas menunjukkan keselarasan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi.
2. **Transparansi dan Komunikasi Terbuka:** Budaya yang berkualitas mendorong transparansi dan komunikasi terbuka di antara anggota organisasi. Scott (2014), menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan adalah salah satu ciri budaya organisasi yang sehat dan berkualitas.
3. **Keberagaman dan Inklusivitas:** Budaya yang berkualitas menghargai keberagaman dan mempromosikan inklusivitas di seluruh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi yang berkualitas menciptakan lingkungan yang merangkul keberagaman dan memastikan bahwa semua anggota merasa dihargai dan didukung.
4. **Komitmen pada Pembelajaran dan Inovasi:** Budaya organisasi yang berkualitas mendorong komitmen pada pembelajaran terus-menerus dan inovasi. Schein (2010), menekankan bahwa budaya yang berkualitas adalah yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

5. **Kepemimpinan yang Membangun dan Mendukung:** Budaya yang berkualitas didukung oleh pemimpin yang membangun dan mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi. Kotter dan Heskett (2011), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah kunci bagi pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Athoillah, H.M. Anton. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Cameron, S. Kim., Quinn, E. Robert. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. San Fransisco: Joh Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
<https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/HBR-The-Leaders-guide-to-Corporate-Culture.pdf>
- Herath, Siriyama Kanthi., Walls, Tiara M. (2017). Defining Corporate Culture and Identifying Its Role in Asian Countries: A Review of Literature. *American International Journal of Humanities and Social Science*, 3(3), 1-11.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th

- ed.). Pearson.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Kumar, Ashok. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(4), 15-18.
- Margaretta, Hensi. (2012). *Manajemen Koperasi dan UMKM*. Jakarta: STIE-MDP.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Needle, David (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. New York: Thomson.
- Purwanti, Pudji., Fattah, Muhammad. (2011). *Basic Management Module 3: Environmental Management Organization*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schrodt, P (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53, 189202.

- Scott, W. R. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives* (7th ed.). Pearson.
- Susilowati, I., Basuki. (2005). Dampak Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal JRBI*, 1(1), 31-47.
- Syntia, Rita., Mulya, Miswar Budi. (2018). The Effects of Internal and External Environment on SMEs Empowerment-based Environmental Management. *International Conference on Multidisciplinary Research*, 6-3-608.
- The Business Dictionary. (2003). *Organizational Culture*. Cambridge: Bloomsbury Publishing Plc.
- Wardhana, Aditya. (2014). *Business Internasional*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (2012). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (2nd ed.). Springer.
- Zhao, Hailin; Teng, Haimeng; Wu, Qiang. (2018). The Effect of Corporate Culture on Firm Performance: Evidence from China, *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1-19.

BAB 4

TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN

4.1 Pengertian Tanggung Jawab Sosial

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), adalah konsep di mana sebuah perusahaan mengakui dan memahami bahwa keberadaannya tidak hanya untuk mencapai keuntungan finansial semata, tetapi juga untuk memberikan dampak positif kepada masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. Beberapa definisi CSR menurut para ahli antara lain:

1. Carroll (1979), Carroll menyusun model CSR yang terdiri dari empat tanggung jawab perusahaan, yaitu ekonomi (menghasilkan keuntungan), legal (beroperasi sesuai hukum), etika (melakukan yang benar), dan filantropi (berkontribusi kepada masyarakat)(Sulhan & Rochayatun, 2021).
2. Frederick (1986), Frederick menggambarkan CSR sebagai "keputusan bisnis yang diperoleh dan dipertahankan oleh perusahaan yang memberikan pengaruh positif kepada Masyarakat"(Gustian, 2017).

3. Davis (1973), Menurut Davis, CSR melibatkan keputusan dan tindakan perusahaan yang diambil untuk tujuan mencapai dan mempertahankan keseimbangan ekonomi dan lingkungan sosial(DONA, 2022).
4. Kotler dan Lee (2005), CSR didefinisikan sebagai "tindakan bisnis yang memperhitungkan kebutuhan-kebutuhan pihak-pihak yang terlibat, serta dampak dari tindakan perusahaan terhadap masyarakat secara luas."(Indarti, 2011)
5. ISO 26000, ISO 26000 memberikan definisi CSR sebagai "tanggung jawab organisasi terhadap dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui transparansi dan perilaku yang etis yang berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan."(Sugianto & Soediantono, 2022).

Dengan demikian, konsep CSR mencakup aspek ekonomi, hukum, etika, filantropi, keputusan bisnis yang berdampak positif pada masyarakat, dan tanggung jawab terhadap dampak organisasi pada lingkungan dan masyarakat secara luas. Definisi-definisi tersebut menekankan pentingnya perusahaan untuk tidak hanya fokus pada keuntungan ekonomi semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis mereka. Beberapa elemen kunci dari konsep CSR melibatkan upaya perusahaan untuk:

4.1.1 Peduli terhadap Masyarakat

Perusahaan diharapkan untuk menjadi anggota yang aktif dan berkontribusi positif dalam masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR). Kontribusi positif ini melibatkan partisipasi dalam berbagai inisiatif yang mendukung perkembangan dan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya. Berikut adalah beberapa area di mana perusahaan dapat berkontribusi secara positif:

1. Pendidikan:
 - a. Menyediakan beasiswa atau program pendidikan untuk siswa berprestasi yang mungkin menghadapi keterbatasan finansial.
 - b. Menyumbangkan peralatan, buku, atau sumber daya pendidikan lainnya kepada sekolah-sekolah lokal.
 - c. Menjalankan program pelatihan atau seminar untuk meningkatkan keterampilan pendidikan dan keahlian bagi masyarakat setempat.
2. Kesehatan:
 - a. Mendukung program kesehatan masyarakat, seperti vaksinasi, pemeriksaan kesehatan, dan kampanye kesehatan lainnya.
 - b. Menyumbangkan dana atau peralatan medis kepada rumah sakit atau pusat kesehatan setempat.

- c. Menyelenggarakan program kebugaran atau olahraga untuk mendorong gaya hidup sehat di kalangan karyawan dan masyarakat umum.
- 3. Lingkungan:
 - a. Mengadopsi praktik bisnis ramah lingkungan dan berkelanjutan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.
 - b. Berpartisipasi dalam program penanaman pohon atau inisiatif pelestarian alam.
 - c. Mengurangi limbah dan emisi serta meningkatkan efisiensi energi dalam operasional perusahaan.
- 4. Pemberdayaan Ekonomi Lokal:
 - a. Mendukung usaha kecil dan menengah (UKM) di daerah sekitar untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi lokal.
 - b. Menyelenggarakan pelatihan kewirausahaan atau memberikan akses ke sumber daya finansial bagi pengusaha lokal.
- 5. Proyek Sosial dan Kemanusiaan:
 - a. Menyumbangkan dana atau sumber daya untuk membantu korban bencana alam atau krisis kemanusiaan.
 - b. Terlibat dalam proyek-proyek sosial seperti pembangunan tempat tinggal, pemberdayaan masyarakat, atau peningkatan infrastruktur dasar.
- 6. Diversitas dan Inklusi:

- a. Mendorong kebijakan dan praktik diversitas di tempat kerja untuk menciptakan lingkungan yang inklusif.
- b. Mendukung inisiatif yang mempromosikan kesetaraan gender dan hak asasi manusia.

Melalui kontribusi positif dalam area-area ini, perusahaan dapat memainkan peran penting dalam membangun masyarakat yang lebih berkelanjutan, adil, dan berkembang. Kontribusi ini tidak hanya mendukung kepentingan masyarakat, tetapi juga dapat menciptakan dampak positif bagi citra perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan (stakeholders).

4.1.2 Pertimbangan Lingkungan

Perusahaan perlu memikirkan dampak lingkungan dari kegiatan operasionalnya (Kurniawan, 2015). Hal ini melibatkan praktik bisnis yang berkelanjutan, pengurangan limbah, efisiensi energi, dan dukungan terhadap inisiatif lingkungan (Nainggolan dkk., 2023).

4.1.3 Pemberdayaan Karyawan

CSR juga mencakup perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan (Fauzi & Manao, 2023). Pemberdayaan karyawan, program pelatihan, dan lingkungan kerja yang aman dan inklusif termasuk dalam aspek ini (Dolphina dkk., 2023).

4.1.4 Transparansi dan Etika

Prinsip-prinsip etika dan transparansi dalam operasi bisnis menjadi sangat penting dalam kerangka *Corporate Social Responsibility* (CSR) karena berkontribusi secara positif terhadap hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan, dampak sosial dan lingkungan, serta keberlanjutan jangka panjang. Berikut adalah beberapa poin yang menjelaskan mengapa hal ini penting:

1. Pemenuhan Kewajiban Hukum dan Regulasi

Etika dan transparansi mendukung perusahaan untuk mematuhi semua hukum dan regulasi yang berlaku. Ini menciptakan dasar yang kuat untuk keberlanjutan bisnis dan mencegah risiko hukum yang dapat merugikan perusahaan.

2. Peningkatan Reputasi Perusahaan

Prinsip-prinsip etika dan transparansi membantu membangun reputasi perusahaan. Dengan berperilaku secara etis dan memberikan informasi yang jujur, perusahaan dapat memenangkan kepercayaan pemangku kepentingan dan masyarakat secara umum.

3. Hubungan yang Baik dengan Pemangku Kepentingan

Etika dan transparansi membantu menciptakan hubungan yang baik dengan berbagai pihak, termasuk karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan komunitas lokal. Kepercayaan ini merupakan elemen kunci dalam membangun dukungan untuk inisiatif CSR.

4. Dampak Sosial Positif

Etika dalam operasi bisnis memastikan bahwa perusahaan tidak hanya memperhatikan keuntungan finansial tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnisnya. Transparansi dalam melaporkan dampak ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengukur kontribusi positif perusahaan terhadap masyarakat.

5. Pengelolaan Risiko dan Keberlanjutan

Prinsip-prinsip etika dan transparansi membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko yang terkait dengan kegiatan bisnis mereka. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek etis dan melaporkan secara transparan, perusahaan dapat membangun model bisnis yang lebih berkelanjutan.

6. Mendorong Inovasi dan Efisiensi

Perusahaan yang beroperasi dengan prinsip etika dan transparansi cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan efisiensi. Pemangku kepentingan yang merasa bahwa perusahaan mereka bertindak secara etis mungkin lebih bersedia untuk mendukung inisiatif baru atau terlibat dalam kolaborasi yang mendukung tujuan sosial dan lingkungan.

Dalam rangka CSR, transparansi melalui pelaporan keberlanjutan juga menjadi alat yang penting untuk menyampaikan informasi

secara terperinci tentang dampak positif dan negatif perusahaan. Hal ini membantu pemangku kepentingan untuk membuat keputusan informasi yang lebih baik dan memberikan umpan balik konstruktif kepada perusahaan. Dengan demikian, prinsip-prinsip etika dan transparansi membentuk dasar untuk praktek bisnis yang berkelanjutan dan tanggung jawab social.

4.1.5 Keterlibatan Pemangku Kepentingan

CSR melibatkan dialog dan keterlibatan dengan berbagai pihak, termasuk pelanggan, karyawan, pemerintah, dan masyarakat lokal. Mendengarkan kebutuhan dan aspirasi pemangku kepentingan membantu perusahaan dalam merancang inisiatif CSR yang lebih efektif.

Dengan mengadopsi konsep CSR, perusahaan dapat membangun citra positif, mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. CSR bukan hanya tentang kepatuhan pada peraturan, tetapi lebih pada kesadaran dan komitmen perusahaan untuk menjadi anggota yang bertanggung jawab dalam komunitas global.

4.2. Sejarah dan Perkembangan Tanggung Jawab Sosial

Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (CSR) merupakan konsep di mana perusahaan mengakui dan bertanggung jawab terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari operasi bisnis mereka (Julythiawati & Ardiana, 2023). Dalam sejarahnya, konsep ini telah menjadi perhatian para pembuat kebijakan dan masyarakat sejak lama. Adanya sanksi hukum untuk pelanggaran terhadap kenyamanan warga atau keselamatan pelanggan mencerminkan pentingnya CSR dalam menjaga keberlanjutan dan integritas bisnis (Sukananda, 2019).

Sejarah mencatat bahwa konsep tanggung jawab sosial perusahaan telah ada sejak zaman kuno. Contohnya, hukuman mati bagi orang-orang yang menyalahgunakan izin penjualan minuman, memberikan pelayanan buruk, atau melakukan pembangunan gedung di bawah standar menunjukkan bahwa kesalahan serius dalam bidang tersebut dapat berdampak fatal pada orang lain.

Dalam konteks modern, CSR mencakup berbagai aspek, termasuk praktik bisnis yang berkelanjutan, pelestarian lingkungan, tanggung jawab terhadap karyawan, kontribusi terhadap komunitas lokal, dan etika dalam bisnis. Perusahaan diharapkan tidak hanya berfokus pada profitabilitas semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak positif dan negatif dari kegiatan bisnis mereka terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Seiring berjalannya waktu, CSR telah berkembang menjadi sebuah strategi bisnis yang lebih terstruktur, di mana perusahaan memahami bahwa keterlibatan positif dalam kegiatan sosial dan lingkungan dapat meningkatkan citra perusahaan, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan pada akhirnya meningkatkan keberlanjutan bisnis mereka. Oleh karena itu, CSR tidak hanya dilihat sebagai tanggung jawab moral, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang dalam keberlanjutan dan reputasi perusahaan.

Pada tahun 1950-an, konsep Corporate Social Responsibility (CSR) masih lebih dikenal sebagai Social Responsibility (SR). Pada literatur-literatur awal, istilah yang digunakan adalah SR, bukan CSR. SR pada waktu itu lebih menekankan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Konsep ini kemudian berkembang dan bertransformasi menjadi Corporate Social Responsibility (CSR) pada era selanjutnya.

Di Asia, implementasi CSR pada awalnya mengalami perkembangan yang lambat. Meskipun beberapa negara sudah mulai menerapkan CSR, penetrasi aktivitas CSR di Indonesia pada waktu itu masih tergolong rendah. Ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kesadaran perusahaan terhadap tanggung jawab sosialnya dan mungkin juga kurangnya regulasi yang mengatur CSR.

Pada tahun 2005, baru 27 perusahaan di Indonesia yang memberikan laporan mengenai aktivitas CSR yang mereka laksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat itu, praktik CSR masih belum menjadi tren utama di kalangan perusahaan di Indonesia.

Dalam hal kebijakan pemerintah terkait CSR, perhatian pemerintah terhadap tanggung jawab sosial perusahaan tertuang dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas (UU Nomor 40 Tahun 2007) Bab V Pasal 74. Pasal ini mungkin memberikan dasar hukum atau pedoman terkait implementasi CSR di Indonesia. Namun, efektivitas implementasi CSR tetap tergantung pada sejauh mana perusahaan dan pemerintah bersinergi untuk mendorong tanggung jawab sosial perusahaan.

4.3 Tujuan Tanggung Jawab Sosial

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan suatu konsep di mana perusahaan secara sukarela mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari operasionalnya serta mengambil tanggung jawab terkait dengan stakeholders-nya. Untuk menerapkan CSR dengan efektif, perusahaan harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan dari CSR itu sendiri.

1. Menyediakan Informasi dan Evaluasi Dampak Sosial

Tujuan utama CSR adalah menyediakan informasi yang memungkinkan evaluasi dampak kegiatan perusahaan terhadap masyarakat. Ini melibatkan pemantauan dan penilaian dampak sosial dari kegiatan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Mengukur Dampak Positif dan Negatif

CSR bertujuan untuk mengukur dampak positif dan negatif kegiatan perusahaan terhadap masyarakat. Dampak positif mencakup manfaat sosial, sedangkan dampak negatif melibatkan biaya sosial yang dapat ditimbulkan oleh perusahaan.

3. Melaporkan Hasil Kegiatan CSR

Salah satu tujuan utama CSR adalah melaporkan hasil kegiatan sosial perusahaan kepada pihak terkait. Laporan CSR memberikan gambaran tentang upaya perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya, termasuk pencapaian positif dan tindakan perbaikan yang diambil.

4. Pengaturan untuk Maksimalnya Keuntungan Sosial

CSR bertujuan untuk membantu perusahaan mengatur kegiatan mereka sehingga keuntungan sosialnya dapat maksimal. Ini melibatkan perencanaan strategis untuk mengidentifikasi peluang baru dan mengelola risiko sosial yang mungkin timbul.

5. Beban Pusat Pertanggung Jawaban dan Evaluasi Kinerja

Tujuan CSR juga termasuk memberikan beban pada pusat pertanggung jawaban perusahaan terkait dengan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan sosial. Selain itu, CSR digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja suatu pusat pertanggung jawaban guna meningkatkan operasi perusahaan di masa yang akan datang.

6. Meningkatkan Etika dan Kepatuhan

CSR membantu perusahaan dalam membangun etika bisnis yang baik dan memastikan kepatuhan terhadap norma-norma sosial, hukum, dan etika. Ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Dengan memahami tujuan CSR secara menyeluruh, perusahaan dapat merancang dan melaksanakan kebijakan CSR yang lebih efektif dan berdampak positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

4.4 Manfaat Tanggung Jawab Sosial

Corporate Social Responsibility(CSR) mengacu pada praktek bisnis di mana perusahaan mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam operasional dan strategi mereka. Ada beberapa manfaat CSR yang dapat diperoleh oleh perusahaan:

1. Peningkatan Reputasi Perusahaan

Melalui kegiatan CSR yang positif, perusahaan dapat membangun citra yang baik di mata masyarakat. Ini dapat meningkatkan

kepercayaan pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Pengembangan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

Perusahaan yang menerapkan CSR dengan baik dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan organisasi non-profit. Ini dapat membantu dalam mengatasi konflik potensial dan menciptakan dukungan lebih lanjut.

3. Keberlanjutan Bisnis

Dengan memperhatikan dampak sosial dan lingkungan, perusahaan dapat membantu memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Melibatkan diri dalam praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan dapat membantu mengurangi risiko dan menciptakan nilai jangka panjang.

4. Penyelesaian Masalah Sosial dan Lingkungan

Melalui program CSR, perusahaan dapat memberikan kontribusi positif dalam menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan. Ini bisa melibatkan dukungan terhadap pendidikan, kesehatan, pekerjaan, dan pelestarian lingkungan.

5. Daya Tarik Karyawan

Karyawan seringkali lebih tertarik untuk bekerja di perusahaan yang memiliki komitmen terhadap tanggung jawab sosial. CSR

dapat menjadi faktor daya tarik dalam merekrut dan mempertahankan bakat-bakat terbaik.

6. Keuntungan Pemasaran

Perusahaan dapat menggunakan kegiatan CSR mereka sebagai alat pemasaran untuk membedakan diri dari pesaing. Konsumen yang semakin peduli dengan isu-isu sosial dan lingkungan sering lebih cenderung memilih produk atau layanan dari perusahaan yang mendukung nilai-nilai mereka.

7. Kepatuhan Regulasi

Dengan semakin banyaknya regulasi terkait tanggung jawab sosial dan lingkungan, perusahaan yang menerapkan CSR dapat memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan menghindari sanksi atau masalah hukum.

Saat ini, semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya CSR sebagai bagian integral dari bisnis mereka untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang dan memenuhi ekspektasi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dolphina, E., Kalsum, E. U., Malihah, L., & Iswanto, I. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(03), 272–282.
- DONA, T. F. (2022). *Pengaruh Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Go Public Yang Terdaftar Di Bei Periode 2018–2020)*.
- Fauzi, A., & Manao, M. (2023). Faktor Kebijakan Kedisiplinan Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility “Csr”, Peningkatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pada PT. SKM. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67–80.
- Gustian, D. (2017). Pengaruh pertumbuhan perusahaan, keputusan investasi, dan keputusan pendanaan terhadap nilai perusahaan (Studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2010-2014). *Jurnal Akuntansi*, 5(1).

- Indarti, S. (2011). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN dan BUMD Propinsi Riau). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 669–685.
- Julythiawati, N. P. M., & Ardiana, P. A. (2023). Pengaruh Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Tanggung Jawab Sosial Pada Reputasi Perusahaan. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 239–246.
- Kurniawan, P. S. (2015). Konsep Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perusahaan Dan Social And Environmental Accounting Sebagai Wujud Implementasi Enterprise Theory. *Kumpulan Riset Akuntansi. Program Studi Akuntansi Universitas Warmadewa*, 7, 66–77.
- Nainggolan, H., Nuraini, R., Sepriano, S., Aryasa, I. W. T., Meilin, A., Adhicandra, I., Putri, E., Andiyan, A., & Prayitno, H. (2023). *GREEN Technology Innovation: Transformasi Teknologi Ramah Lingkungan berbagai Sektor*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sugianto, S., & Soediantono, D. (2022). Literature Review of ISO 26000 Corporate Social Responsibility (CSR) and Implementation Recommendations to the Defense Industries.

Journal of Industrial Engineering & Management Research,
3(2), 73–87.

Sukananda, S. (2019). *Pertanggungjawaban Perusahaan Terhadap Tidak Terlaksananya Kewajiban Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) di Indonesia*. Universitas Islam Indonesia.

Sulhan, M., & Rochayatun, S. (2021). Corporate social responsibility, ethic and strategic planning. *Manajemen umkm dan kewirausahaan*, 87.

BAB 5

KOMUNIKASI KERJA : STUDI KASUS

5.1 Pendahuluan

Tidak dapat diabaikan betapa pentingnya komunikasi yang efektif untuk keberhasilan organisasi. Komunikasi menjadi kunci untuk kolaborasi yang efektif, koordinasi yang efisien, dan pencapaian tujuan bersama di tempat kerja. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, memahami instruksi, dan menyampaikan konsep sangat penting dalam interaksi individu maupun dengan tim. Komunikasi yang baik juga membantu membuat tempat kerja lebih inklusif dan mudah. Komunikasi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kesehatan karyawan, membangun hubungan yang baik, dan memungkinkan kritik yang konstruktif. Selain itu, komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mengurangi kebingungan dan ketidakpastian di tempat kerja, sehingga karyawan merasa termotivasi dan dapat memberikan kontribusi terbaik mereka.

Rangkuman Tujuan Studi Kasus:

Studi kasus ini bertujuan untuk menganalisis berbagai aspek komunikasi kerja dalam berbagai konteks organisasi. Studi kasus ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang masalah dan pendekatan untuk mengelola komunikasi di lingkungan kerja yang beragam. Dengan menganalisis contoh nyata, kita dapat menemukan faktor-faktor yang memengaruhi tingkat komunikasi yang efektif antara individu, kelompok, dan unit organisasi secara keseluruhan. Selain itu, akan kita mengulas berbagai strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan komunikasi kerja mereka. Dengan demikian, tujuan dari studi kasus ini adalah untuk memberi pembaca pemahaman yang bermanfaat tentang pentingnya komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi dan mengelola sumber daya manusia.

Bab ini mempelajari tiga studi kasus yang mencakup berbagai konteks organisasi, seperti perusahaan teknologi, manufaktur, dan layanan publik. Setiap studi kasus membahas masalah khusus yang dihadapi organisasi dalam mengelola komunikasi kerja mereka, serta metode yang mereka gunakan untuk menyelesaikannya. Sebagai tujuan akhir, diharapkan pembaca mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kesulitan komunikasi dalam lingkungan kerja modern dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi

secara keseluruhan. Dengan demikian pokok bahasan dalam bab ini akan memberikan pemahaman yang luas tentang peran penting komunikasi kerja dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan berhasil.

5.2 Studi Kasus 1: Komunikasi Antar Tim di Perusahaan Teknologi X

5.2.1 Deskripsi mengenai komunikasi antar Tim

Dalam Perusahaan Teknologi X, komunikasi antar tim menjadi sangat penting untuk membantu tim bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Tim Perusahaan Teknologi X terdiri dari orang-orang yang berbeda dengan berbagai latar belakang dan tingkat keahlian. Perusahaan Teknologi X juga menerapkan prinsip-prinsip manajemen Agile, yang mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi aktif. Selain itu, komunikasi antar tim dilakukan melalui berbagai saluran, seperti pertemuan rutin, platform komunikasi digital, dan kolaborasi langsung.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Smith *et al.* (tahun) dalam jurnal "Enhancing Inter-team Communication in Technology Companies," komunikasi antar tim di Perusahaan Teknologi X terbukti menjadi komponen penting dalam menentukan kinerja dan produktivitas tim.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi antar Tim di Perusahaan Teknologi X termasuk:

- Keterbukaan dan Transparansi: Budaya yang mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan membantu memperkuat hubungan antar tim. Informasi yang terbuka dan mudah diakses memungkinkan anggota tim untuk saling memahami dan berkolaborasi lebih baik.
- Teknologi dan Infrastruktur Komunikasi: Ketersediaan infrastruktur komunikasi yang efisien dan teknologi yang memadai memungkinkan pertukaran informasi yang cepat dan akurat antar tim. Untuk membantu tim berkolaborasi dan berkomunikasi, orang menggunakan platform komunikasi digital seperti Asana, Slack, atau Microsoft Teams.
- Kepemimpinan yang mendukung: Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk membantu orang berbicara secara terbuka, memberikan kritik yang konstruktif, dan menyelesaikan konflik. Pemimpin di Perusahaan Teknologi X mendorong budaya komunikasi yang terbuka dan proaktif untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didukung dan dihargai.
- Kebudayaan Perusahaan: Budaya perusahaan yang mengutamakan kerjasama, kepercayaan, dan kolaborasi juga dapat memengaruhi seberapa efektif komunikasi tim.

Perusahaan Teknologi X mendukung budaya inklusif yang mendorong pertukaran ide dan kerja tim.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Johnson (2016) dalam bukunya "Komunikasi Efektif dalam Perusahaan Teknologi", elemen-elemen ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas komunikasi tim dalam perusahaan teknologi.

5.2.2 Upaya yang dilakukan Perusahaan untuk meningkatkan komunikasi di antara Timnya.

Perusahaan Teknologi X menyadari pentingnya komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kolaborasi tim.

Beberapa langkah yang diambil perusahaan untuk mencapai ini meliputi:

- **Pelatihan komunikasi:** Perusahaan memberikan pelatihan rutin kepada karyawannya untuk meningkatkan keterampilan komunikasi mereka dengan orang lain dan dalam tim. Pelatihan ini mencakup cara mengatasi konflik dan bekerja sama dalam tim secara efektif, serta teknik komunikasi efektif.
- **Penggunaan alat kolaborasi digital:** Perusahaan mengadopsi alat-alat kolaborasi digital yang memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi, berbagi informasi, dan bekerja sama secara efisien, baik secara real-time maupun asinkron. Penggunaan alat

seperti Trello, Jira, atau Google Workspace membantu memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim.

- Mendorong pertemuan dan diskusi terbuka: Perusahaan mendukung pertemuan dan diskusi terbuka antar tim untuk memperkuat hubungan dan meningkatkan pemahaman bersama. Pertemuan rutin, baik secara virtual maupun tatap muka, dijadwalkan untuk membahas proyek, menyelesaikan masalah, dan membagikan pembaruan.
- Pemberian umpan balik terstruktur: Perusahaan menggunakan sistem umpan balik terstruktur yang memungkinkan anggota tim saling memberikan masukan konstruktif untuk mendorong perbaikan terus-menerus. Umpan balik diberikan secara rutin dan ditujukan untuk meningkatkan kinerja setiap anggota tim dan individu secara keseluruhan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Brown *et al.* (2017) dalam jurnal "Improving Inter-team Communication Strategies in Technology Companies", upaya ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan efektivitas komunikasi antar tim di Perusahaan Teknologi X. Dengan menganalisis Studi Kasus 1, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kompleksitas komunikasi antar tim dalam industri teknologi dan berbagai strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan komunikasi antar tim.

5.3 Studi Kasus 2: Komunikasi Vertikal dan Horizontal di Perusahaan Manufaktur Y

Perusahaan manufaktur Y memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan banyak tingkat hierarki dan departemen yang saling terkait. Analisis menyeluruh komunikasi vertikal dan horizontal di Perusahaan Manufaktur Y memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika organisasi, budaya perusahaan, dan faktor lingkungan yang memengaruhi komunikasi. Komunikasi vertikal, yang terjadi dari manajemen atas ke bawah dan komunikasi horizontal, terjadi antar individu atau tim di tingkat yang sama. Dalam bukunya "Komunikasi Efektif dalam Organisasi Produksi", Johnson (2016) menyatakan bahwa komunikasi vertikal yang efektif memastikan arus informasi yang tepat dan tepat waktu dari manajemen tingkat atas ke bawah, dan sebaliknya. Sebaliknya, komunikasi horizontal yang baik membantu tim dan departemen bekerja sama, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong inovasi.

5.3.1 Tantangan Yang Dihadapi Dalam Komunikasi.

Perusahaan Manufaktur Y menghadapi sejumlah masalah dalam mengelola komunikasi antara atasan dan bawahan serta antar departemen:

PENGANTAR MANAJEMEN

- Kesenjangan persepsi dan harapan: Terkadang, atasan dan bawahan tidak setuju tentang tujuan, prioritas, dan ekspektasi kerja. Ini dapat menyebabkan ketidaksepakatan dan konflik di tempat kerja.
- Kekakuan struktural: Struktur hierarkis dapat menghambat pertukaran informasi antar tingkatan manajemen. Ada kemungkinan bahwa anggota staf merasa enggan untuk menyampaikan kritik atau masukan kepada atasan mereka karena takut akan tanggapan negatif atau pembalasan.
- Kurangnya sistem komunikasi yang efisien: Kurangnya sistem komunikasi yang efisien, seperti kebijakan komunikasi tertulis, platform kolaborasi digital, atau pertemuan rutin, dapat menghambat aliran informasi yang tepat waktu.
- Persaingan antar departemen: Persaingan antar departemen atau unit kerja untuk mendapatkan prioritas sumber daya atau sumber daya dapat menyebabkan konflik dan kesulitan dalam komunikasi antar departemen.

Jika tidak ditangani dengan baik, tantangan ini dapat menghambat kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Smith *et al.* (tahun) dalam jurnal "Improving Interdepartmental Communication in Manufacturing Organizations."

5.3.2 Strategi Perusahaan Manufaktur Y Untuk Meningkatkan Komunikasi Vertikal Dan Horizontal.

Perusahaan membentuk tim komunikasi lintas departemen untuk koordinasi, bekerja sama, dan berbagi informasi.

Pelatihan komunikasi: Perusahaan memberikan pelatihan komunikasi kepada semua tingkat manajemen dan karyawan. Pelatihan ini mencakup negosiasi, pengendalian konflik, dan keterampilan komunikasi interpersonal.

Penggunaan teknologi komunikasi yang terintegrasi: Untuk memungkinkan aliran informasi yang lancar dan kolaborasi antar departemen, perusahaan menggunakan teknologi komunikasi yang terintegrasi seperti sistem manajemen konten perusahaan (ECM) atau platform kolaborasi digital.

Mendorong budaya komunikasi terbuka: Perusahaan memastikan bahwa karyawan berkomunikasi secara terbuka, mendengarkan satu sama lain, dan memahami satu sama lain.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Brown *et al.* (2017) dalam jurnal yang berjudul "Strategi untuk Meningkatkan Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Organisasi Produksi," strategi-strategi ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan komunikasi

vertikal dan horizontal di perusahaan manufaktur Y. Ini menghasilkan peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dengan menganalisis Studi Kasus 2 ini, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kompleksitas komunikasi vertikal dan horizontal dalam konteks perusahaan manufaktur, serta strategi yang efektif untuk memperbaiki komunikasi di antara tingkatan hierarki dan antar departemen.

5.4 Studi Kasus 3: Komunikasi Krisis di Perusahaan Layanan Publik Z

Sebelum membahas studi kasus tentang komunikasi krisis di Perusahaan Layanan Publik Z, mari kita tinjau beberapa teori terkait komunikasi krisis yang relevan.

- **Teori Komunikasi Krisis**

- Model Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

- Teori ini dikemukakan oleh Timothy Coombs (2010) dan membahas tentang bagaimana organisasi harus merespons dalam situasi krisis. SCCT mengidentifikasi berbagai jenis krisis dan menawarkan panduan tentang cara merespons masing-

masing jenis krisis tersebut berdasarkan tingkat tanggung jawab dan perasaan publik.

- Teori Konstruksi Realitas

Teori ini menyatakan bahwa realitas sosial dibangun secara bersama-sama melalui interaksi sosial dan komunikasi. Dalam konteks komunikasi krisis, teori ini menyoroti pentingnya organisasi dalam membangun narasi dan merespons krisis untuk membentuk persepsi publik terhadap situasi tersebut.

- Teori Penanganan Ketidakpastian (Uncertainty Management Theory)

Teori ini membahas bagaimana individu dan organisasi merespons situasi di mana informasi atau keadaan tidak jelas atau tidak pasti. Dalam konteks komunikasi krisis, teori ini menyoroti pentingnya organisasi dalam menyediakan informasi yang jelas dan terperinci untuk mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran publik.

Dengan pemahaman tentang teori-teori ini, kita dapat menerapkan konsep-konsep tersebut dalam menganalisis strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Perusahaan Layanan Publik Z.

5.4.1 Pembahasan Studi Kasus: Komunikasi Krisis di Perusahaan Layanan Publik Z

- Pemaparan tentang Bagaimana Perusahaan Layanan Publik Z Mengelola Komunikasi dalam Situasi Krisis.

Perusahaan Layanan Publik Z seringkali menghadapi situasi krisis yang memerlukan pengelolaan komunikasi yang efektif dan cepat dengan pemangku kepentingan seperti pelanggan. Perusahaan harus mampu menyampaikan informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu saat menghadapi krisis untuk mengatasi kekhawatiran dan ketidakpastian yang mungkin muncul. Menurut Brown *et al.* (2017) dalam jurnal "Strategi Komunikasi Krisis dalam Organisasi Jasa Publik", strategi komunikasi krisis harus didasarkan pada pemahaman mendalam tentang jenis krisis yang dihadapi serta karakteristik audiens yang menjadi target komunikasi.

- Langkah-langkah yang Diambil untuk Menjaga Komunikasi yang Baik dengan Pemangku Kepentingan, termasuk Pelanggan: Pemantauan dan evaluasi situasi, penyebaran informasi yang jelas dan akurat, pertemuan dan diskusi terbuka, dan kerja sama dengan pihak eksternal adalah beberapa tindakan yang diambil oleh Perusahaan Layanan Publik Z untuk menjaga komunikasi

yang efektif dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya selama situasi krisis.

Dalam buku Johnson (2016) "Crisis Communication Management: Lessons from Public Service Organizations", dikatakan bahwa bekerjasama dengan pihak eksternal, seperti badan pemerintah dan lembaga penegak hukum, dapat membantu meningkatkan respons krisis.

- Evaluasi Pelaksanaan Strategi Komunikasi Krisis

Untuk mengevaluasi keberhasilan strategi komunikasi krisis Perusahaan Layanan Publik Z, kita harus melihat respons perusahaan terhadap krisis, bagaimana pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya menanggapi, dan bagaimana komunikasi yang dilakukan berdampak jangka panjang.

Dalam bukunya "Komunikasi Krisis: Kewaspadaan atau Panik?", Coombs (2010) menyatakan Evaluasi menyeluruh respons perusahaan terhadap krisis sangat penting untuk meningkatkan komunikasi dan mempersiapkan diri untuk krisis di masa depan. Dengan menganalisis studi kasus ini, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kompleksitas komunikasi krisis dalam konteks perusahaan layanan publik dan menerapkan teori-teori yang relevan untuk memahami strategi komunikasi yang

diterapkan dan juga dapat lebih memahami bagaimana komunikasi krisis dilakukan di perusahaan layanan publik dan menggunakan teori-teori yang relevan untuk memahami strategi komunikasi yang digunakan.

5.5. Analisis Perbandingan Studi Kasus

Setelah membahas tentang tiga studi kasus yang berbeda tentang komunikasi di lingkungan kerja, saatnya untuk melakukan analisis perbandingan antara studi kasus tersebut. Dengan melakukan analisis perbandingan ini, kita dapat menemukan kesimpulan umum tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi di lingkungan kerja dan konsekuensi praktisnya untuk manajemen SDM.

5.5.1 Temuan Umum Tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Di Lingkungan Kerja.

- Peran struktur organisasi: Struktur organisasi perusahaan selalu memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana komunikasi terjadi di tempat kerja. Struktur yang hierarkis dan kaku cenderung menghalangi komunikasi yang lancar, sementara struktur yang fleksibel dan terbuka cenderung membantu komunikasi yang efektif.
- Budaya organisasi: Budaya di tempat kerja memengaruhi cara orang berkomunikasi dan berperilaku di tempat kerja. Sementara

budaya yang otoriter atau menutup diri dapat menghambat pertukaran informasi yang efektif, budaya yang mendukung komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan kolaboratif cenderung meningkatkan efektivitas komunikasi.

- **Teknologi komunikasi:** Cara komunikasi di tempat kerja dipengaruhi oleh teknologi komunikasi, terutama komunikasi digital. Aliran informasi perusahaan yang menggunakan teknologi komunikasi yang canggih dan terintegrasi cenderung lebih efektif dan efisien.
- **Manajemen dan Kepemimpinan:** Gaya komunikasi di tempat kerja dipengaruhi oleh keterlibatan manajemen dan kepemimpinan. Kepemimpinan yang ramah, empati, dan terbuka terhadap umpan balik cenderung menciptakan lingkungan di mana komunikasi dapat berkembang dengan baik.

5.5.2. Implikasi Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia

- **Pengembangan budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif:** Manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam membangun budaya organisasi yang memungkinkan komunikasi terbuka, percaya satu sama lain, dan kerja sama. Ini dapat dicapai melalui kebijakan yang mendukung, pelatihan, dan pembinaan.

PENGANTAR MANAJEMEN

- Investasi dalam teknologi komunikasi yang modern: Manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa perusahaan menginvestasikan dalam teknologi komunikasi yang canggih dan terintegrasi. Ini akan memungkinkan kolaborasi tim dan departemen yang efektif dan aliran informasi yang lancar.
- Pengembangan keterampilan komunikasi karyawan: Manajemen sumber daya manusia harus memprioritaskan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam keterampilan komunikasi. Karyawan harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif dalam berbagai situasi dan melalui berbagai kanal.
- Pembinaan kepemimpinan yang mendukung komunikasi: Manajemen sumber daya manusia dapat membantu dalam membangun kepemimpinan yang mendukung komunikasi yang terbuka, terbuka, dan terbuka. Pengembangan kepemimpinan berbasis nilai, umpan balik 360 derajat, dan pelatihan kepemimpinan dapat termasuk dalam kategori ini.

Dengan menerapkan temuan-temuan dari analisis perbandingan studi kasus ini, manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi yang efektif dan kolaboratif, sehingga meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

6.5.3 Komunikasi kerja adalah bagian penting dari dinamika dan struktur organisasi.

Bab ini memeriksa pentingnya komunikasi dalam konteks organisasi, menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhinya, dan menemukan metode dan hasil studi kasus. Kami menyadari bahwa kesimpulan ini harus memberikan ringkasan menyeluruh dari semua aspek penting yang telah dibahas serta pemahaman yang menyeluruh tentang fungsi dan dampak komunikasi kerja dalam organisasi kontemporer. Mari kita bicara lebih jauh:

- Pentingnya komunikasi kerja dalam organisasi: Komunikasi kerja bukan hanya tentang berbagi informasi, tetapi juga tentang membangun hubungan yang baik antara tim dan departemen dalam organisasi. Sebuah budaya komunikasi yang sehat adalah tempat di mana ide-ide dapat dibagikan, masalah dapat diselesaikan, dan inovasi dapat berkembang. Dengan komunikasi yang efektif, hubungan kerja menjadi lebih harmonis, yang meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.
- Dalam merancang strategi komunikasi, penting untuk memahami konteks unik organisasi karena budaya, struktur, dan tujuan setiap organisasi berbeda, yang mempengaruhi cara komunikasi

dilakukan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif harus disesuaikan dengan situasi khusus organisasi tersebut. Memahami aspek internal dan eksternal organisasi sangat penting untuk merancang strategi komunikasi yang tepat dan relevan. Dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan prinsip dan kebutuhan organisasi, penerapan strategi komunikasi dapat menjadi lebih efektif dan lebih diterima oleh seluruh organisasi.

- Tantangan dan peluang di masa depan untuk meningkatkan komunikasi kerja di masa depan, organisasi akan menghadapi masalah yang semakin sulit. Mengelola komunikasi lintas-budaya di lingkungan global, menghadapi perkembangan teknologi yang cepat, dan menjamin kolaborasi generasi yang berbeda adalah beberapa dari tantangan tersebut. Namun, di balik kesulitan ini terdapat peluang untuk kreatif. Organisasi dapat mengatasi masalah ini dan memperkuat komunikasi mereka untuk masa depan yang lebih baik dengan menggunakan teknologi modern, meningkatkan keterampilan komunikasi, dan mendorong budaya yang terbuka dan inklusif.

Organisasi dapat memperkuat dasar komunikasi mereka untuk membangun lingkungan kerja yang lebih efisien, fleksibel, dan inklusif dengan memahami pentingnya komunikasi kerja, membuat rencana komunikasi yang sesuai dengan lingkungan organisasi, dan

menemukan tantangan dan peluang di masa depan. Komunikasi yang baik tidak hanya menyampaikan pesan; itu juga membangun budaya yang mendukung kemajuan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Dengan memahami pentingnya komunikasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan hubungan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, C., et al. (2017). "Strategies for Enhancing Vertical and Horizontal Communication in Manufacturing Organizations." *Journal of Management Studies*.
- Coombs, T., & Holaday, S. (2010). *Handbooks in Communication and Media: The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing L.td.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, Volume(X), Halaman-Y.
- Garcia, D., et al. (2016). "Comparative Analysis of Workplace Communication Studies." *Journal of Organizational Communication*.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), pp.59-68.
- Smith, A., et al. (2022). "Enhancing Inter-team Communication in Technology Companies." *Journal of Organizational Communication*.

BAB 6

MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN

6.1 Pendahuluan

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategis yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2011) . Di era globalisasi dan perubahan yang cepat ini, manajemen strategi menjadi semakin penting bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup, berkembang dan meningkatkan keberlangsungan perusahaan (Suriyankietkaew & Petison, 2019) Management strategi pada dasarnya harus dapat menjawab 3 pertanyaan penting yaitu Dimana kita, Kemana kita dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Tujuan organisasi harus memenuhi kriteria SMART, yaitu Spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu (Kennedy, 2020). Seorang manager strategi harus dapat memastikan terpenuhinya kriteria SMART tersebut, sebagaimana saat Obama membuat target di 2030, Astronout harus dapat mencapai Mars (Amos, 2010).

Setidaknya ada 5 komponen penting yang harus diperhatikan didalam merumuskan strategi perusahaan. Pertama, Strategi

PENGANTAR MANAJEMEN

perusahaan harus sejalan dengan Visi dan Misi , dipahami dan dilaksanakan oleh semua elemen perusahaan (Candra Susanto et al., 2023). Kedua, Strategi perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal seperti Trend Pasar, persaingan pasar, perundangan. Identifikasinya dapat memakai SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)Analysis. Ketiga, Didalam merumuskan strategi perusahaan harus memperhitngkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya finansial, Sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi yang dikuasai. Keempat, Strategi perusahaan dilaksanakan dengan penuh semangat integritas. Kelima, Ada sistem monitoring dan evaluasi capaian perusahaan, berupa Key Performance Indicator (KPI) yang idnalisa dengan bantuan Blance Score card(BSC) (Zardeini Hosein et al., 2014) .



Gambar 6.1: Hubungan antar komponen Strategi Perusahaan

Ada 4 perspektif yang diukur didalam BSC, yaitu

- **Perspektif keuangan** : dengan KPI Laba bersih Perusahaan, arus kas, Nilai pasar, ROI.
- **Perspektif pelanggan** : dengan KPInya berupa Kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, reputasi Perusahaan dan market share
- **Perspektif Proses Bisnis Internal** : dengan KPInya berupa kualitas produk/jasa, waktu pengiriman, biaya produk, inovasi
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** : dengan KPInya berupa Kompetensi karyawan, Motivasi karyawan, iklim kerja, investasi R&D

Semua KPI tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan kemajuan perusahaan, dapat juga dirinci menjadi detail Indikator Hasil (*Result Indicator*) dan indikator proses (*Process Indicator*). Terhadap lembaga pendidikan, lebih disarankan penggunaan instrumen Balance score Card (Beard & Humphrey, 2014)

6.2 Konsep Teoritis

Berbagai cara telah ditempuh oleh para peneliti dalam usaha memberikan pedoman, arahan penyusunan strategi perusahaan. Semua ditujukan untuk memberikan instrumen yang sederhana

namun dapat secara tepat menggambarkan situasi perusahaan. Model Lean Startup yang memvalidasi model bisnis yang gesit dan berulang banyak dikaji oleh Bortolini et al., (2021). Manajemen strategis yang lain telah muncul sebagai bidang multidisipliner, melibatkan manajemen keuangan, pemasaran, Sumber daya manusia, dan semua bidang ilmu yang menjadi turunannya, termasuk ilmu teknologi informasi. Kekomplekan ini menyebabkan munculnya beberapa teori dalam mengukur keberhasilan manajemen strategi bagi perusahaan, selain Blance Score Card.

Teori pendekatan tersebut diwujudkan berupa instrumen yang dipergunakan untuk menilai, memonitorkinerja perusahaan, sebagai dampak pelaksanaan manajemen strategi, a.l:

A. Kerangka Kerja Malcolm Baldrige (Performance & Program, 2015)

Malcolm Baldrige menjadi Katalisator terpenting bagi transformasi Bisnis, lembaga publik atau swasta, dimana kerangka kerjanya telah membentuk kembali pemikiran manajer dan perilaku organisasi.

Baldrige Award tidak hanya merumuskan prinsip-prinsip manajemen mutu secara jelas dengan Bahasa yang mudah dimengerti, tetapi memberi perusahaan kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai kemajuan perusahaan dengan paradigma baru manajemen dan tujuan yang diakui secara umum

sebagai kepuasan pelanggan dan peningkatan keterlibatan karyawan.

B. 7 Survival Skill dari Dr Tony Wagner (Fernhaber et al., 2015)

Konsep yang ditawarkan berupa Langkah Langkah dalam:

1. *Critical thinking and problem solving*
2. *Collaboration across network*
3. *Agility and adaptability*
4. *Initiative and entrepreneurship*
5. *Accessing and analysing information*
6. *Effective communication*
7. *Curiosity and imagination*

Kerangka kerja ini harus dimiliki oleh Sumber daya penggerak perusahaan, berupa *hard skill* maupun *soft skill*. Semua kerangka kerja maupun instrumen tersebut bertujuan untuk memberikan cara efisien dalam pengelolaan Perusahaan. Tentunya harus disesuaikan dengan kondisi Perusahaan dan factor eksternal yang mempengaruhi, atau dengan kata lain pemimpin Perusahaan harus mampu mengadakan evolusi dari kerangka kerja yang diterapkan.

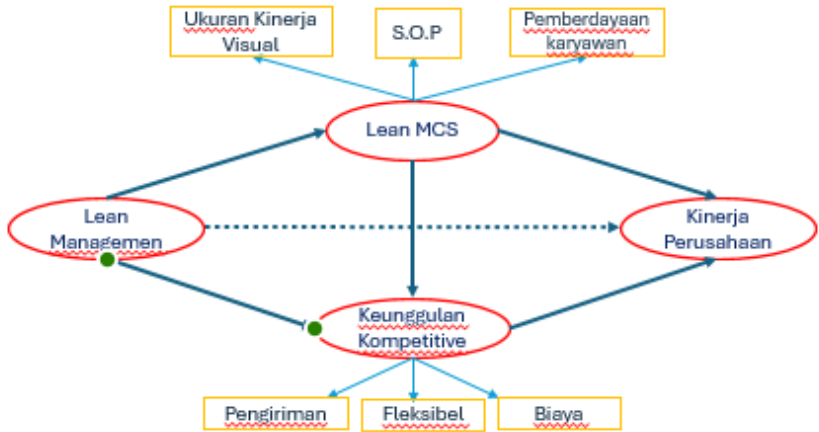
Analisa instrumen, teori dan evolusinya dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan metode analisa bibliometrik. Metode ini memanfaatkan meta data dari karya tulis

ilmiah yang diterbitkan oleh berbagai jurnal atau lembaga penerbitan.

Beberapa contoh berikut semoga dapat memberikan gambaran tentang manajemen strategi perusahaan yang pernah diterapkan. Hal ini pernah dilakukan oleh Yordanova, (2021) yang memetakan evolusi teori Lean start up yang mulai digaungkan oleh Eric Reis. Lean Start up dimaksudkan untuk menggerakkan pengembangan inovasi, meminimalkan risiko dan resistensi yang terkait dengan transformasi perusahaan (Hwang & Shin, 2019). Pemetaan evolusi tersebut merekomendasikan adanya sarana transformasi digital konsep Lean Startup yang terintegrasi sebagai model organisasi untuk mengelola proyek sains dan inovasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Suriyankietkaew & Petison, (2019) yang meneliti 988 dokumen yang terindex scopus bertemakan manajemen strategi berkelanjutan. Penelitian bibliometrik ini mengungkapkan bahwa manajemen strategi sekarang mengarah kepada bahasan praktis terkait tanggung jawab sosial, manajemen bisnis yaitu strategi perusahaan, manajemen proyek, manajemen rantai pasok, manajemen informatika, manajemen adaptif, keberlanjutan Perusahaan.

Sementara itu (Tupamahu et al., 2019) menguji peranan sistem pengendalian manajemen (*Managemen Control system/MCS*) dalam mendukung penerapan strategi lean

management untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja Perusahaan.



Gambar 6.2 : Model Teoritis Mangemen System Kontrol

Paska pandemic Covid 19, Perusahaan bisnis penyewaan baju pengantin mengalami hantaman yang serius. Maka Fahmi et al., (2024) mengkaji implikasi pemakaian ulang (*Reuse, refashioning, renting, thrifting*) sebagai strategi pengelolaan pakaian using. Hal ini sebagai akibat pergeseran minat, gaya hidup Masyarakat efek dari digitalisasi yang berkembang secara eksponensial pada bidang Pendidikan, perdagangan, telekomunikasi. Penerapan strategi bisnis tersebut terbukti meningkatkan kinerja bisnis yang berkelanjutan dan sejalan dengan isu bisnis yang ramah lingkungan.

Maka penulis ingin memberikan kontribusi pada pemetaan manajemen strategi perusahaan pada kurun waktu 10 tahun

terakhir. Penulis meneliti artikel berbahasa inggris yang diterbitkan pada kurun waktu tahun 2014 s/d 2024, dengan memasukkan kata kunci “management strateg*” AND corporat* pada laman Scopus.com pada tanggal 18 Maret 2024. Hasil nalisa Bibliometrik tersaji dalam sub bab 1.3 dengan dilengkapi analisa dari sisi mangemen Sumber daya manusia. Pendekatan sumber daya manusia ini penting karena setelah pandemi Covid 19, terbukti terdapat adanya perubahan strategi dalam menentukan kebijakan perusahaan (Pratiwi et al., 2023)

6.3 Peta Managemen Strategi Perusahaan

Data bibliografi 608 artikel diolah dengan aplikasi Biblioshiny versi

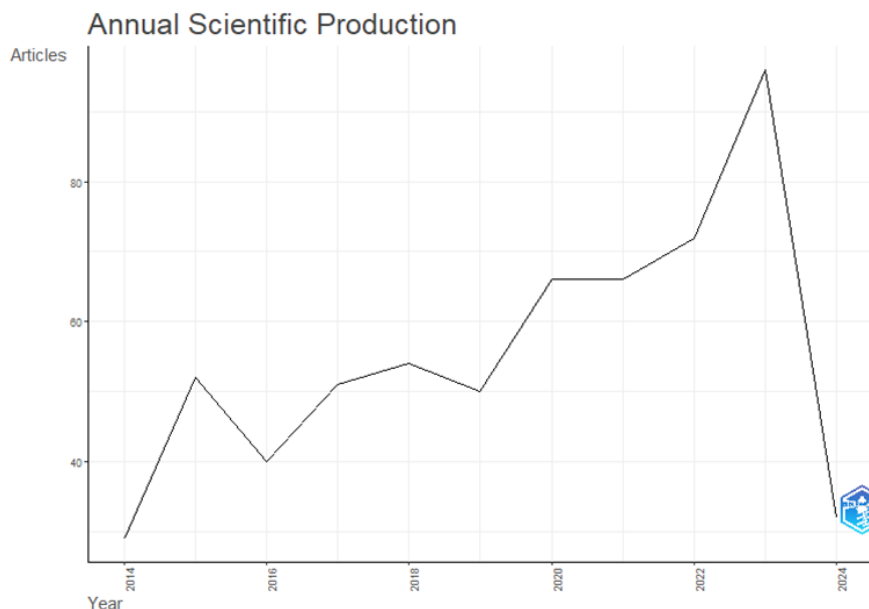
4.3.1 dengan rincian sbb:

Tabel 6.1. Main Data information

No	Description	Result
1	Timespan	2014:2024
2	Source (journal only)	433
3	Documents	608
4	Annual Growth Rate %	.99
5	Document Average age	4.46
6	Average Citation per doc	14.97
7	References	32953
8	Keyword plus (ID)	1861
9	Author’s Keywords (DE)	2282
10	Authors	1678
11	Authors of Single-authored docs	102
12	Single-authored docs	107

13	Co-Authors doc	2.91
14	International co-authorship %	23.85
15	Articles	608

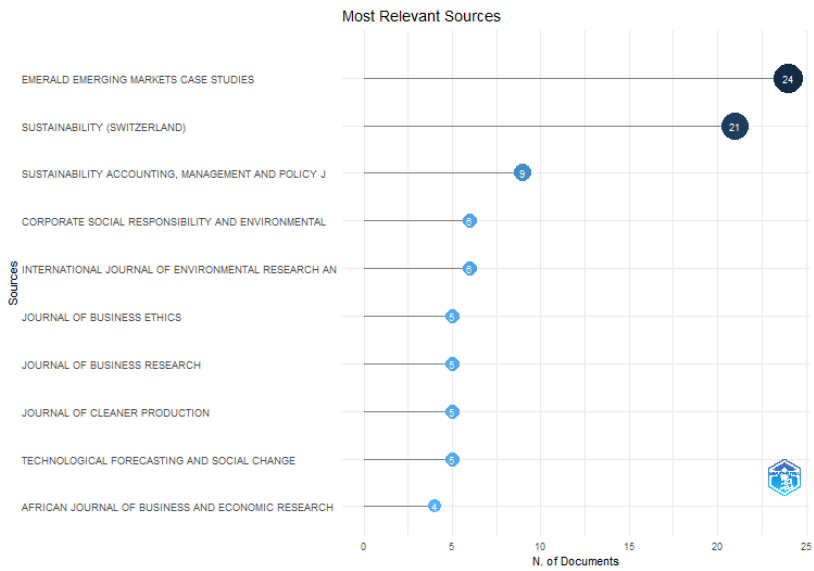
Perkembangan penerbitan artikel terkait manajemen strategi perusahaan masih cukup tinggi, terlukis pada gambar berikut:



**Gambar 6.3 Penerbitan Artikel Manajemen Strategi
Perusahaan/Th**

Sumber penerbitan artikel tentang manajemen strategi perusahaan yang paling relevan saat ini *adalah Emerald Emerging Market Case studies*, yang menerbitkan 24 artikel ilmiah. Disusul oleh Sustainability, Sustainability Accounting, Management and

Environment. 10 jurnal terbanyak yang menerbitkan artikel ilmiah dapat dilihat pada gamabr 3. sbb:



Gambar 6.4 Jurnal Penerbit Paling Relevan

Berikut daftar Nama lembaga afiliasi yang menghasilkan artikel ilmiah tentang manajemen strategi perusahaan

Tabel 2. Lembaga Afiliasi Paling Relevan

No	Lembaga Afiliasi	Jumlah artikel
1	University of Sfax	11
2	University of Waterloo	10
3	Massey University	9
4	Notreported	9
5	Universiti Teknologi Mara	9

Adapaun tren topik pembicaraan mengenai manajemen strategi perusahaan penulis rangkum dalam tabel berikut.

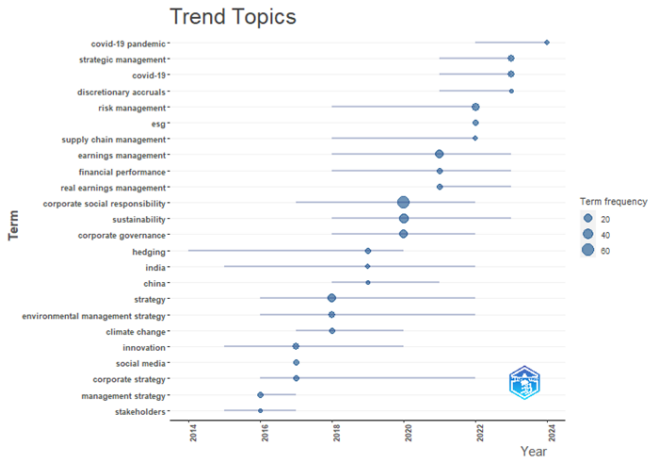
Tabel 6.3 Trend Topics

No	Item	Freq	Q1	Q2	Q3
1	Management Strategy	9	2016	2016	2017
2	Stakeholder	5	2015	2016	2017
3	Innovation	10	2015	2017	2020
4	Corporate Strategy	9	2016	2017	2022
4	Social Media	9	2017	2017	2017
5	Strategy	20	2016	2018	2022
6	Environment Managemen Strategy	10	2016	2018	2022
7	Climate Change	7	2017	2018	2020
8	Hedging	7	2014	2019	2020
9	India	6	2015	2019	2022
10	China	5	2018	2019	2021
11	Corporate Social Responsibility	65	2017	2020	2022
12	Sustainability	28	2018	2020	2023
13	Corporate Governance	24	2018	2020	2022
14	Earnings Management	20	2018	2021	2023
15	Fanancial Performance	9	2018	2021	2023
16	Real Earning Management	7	2021	2021	2023
17	Risk Management	15	2018	2022	2022
18	Esg	7	2022	2022	2022
19	Supply Chain Management	6	2018	2022	2022
20	Strategic Management	11	2021	2023	2023
21	Covid-19	10	2021	2023	2023

PENGANTAR MANAJEMEN

22	Discretionary Accruals	5	2021	2023	2023
23	Covid-19 Pandemic	6	2022	2024	2024

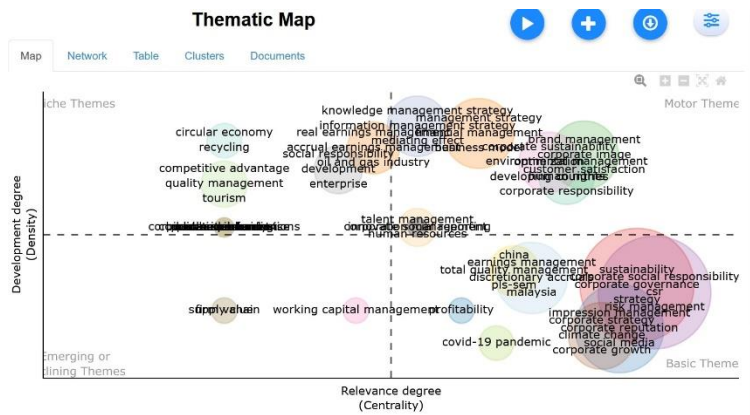
Penulis menggunakan kata kunci (author’s key word) untuk mendapatkan gambaran topik yang sedang trend dari waktu ke waktu.



Gambar 6.5 Grafik Trend Topic

Pemetaan tema dapat diambil dari hasil olah data berupa

- a. Thematic map, pemetaan dalam bentuk grafik kuadran sbb”



Gambar 6.6 Thematic Map Kuadran

Di kuadran IV sebagai kuadran *Basic Theme*, merupakan kata kunci yang dipakai dalam penelitian dasar. Terdapat *corporate growth, social media, climate change, corporate reputation, corporate strategy, impression management, risk management, scr strategy, sustaiability*. Sedangkan pada kuadran I yang menjadi *Motor Theme*, yaitu kata kunci yang dipakai oleh penelitian yang berkembang sangat pesat dan menjadi pusat pembahasan. Di kuadran ini terdapat *Brand Management, corporate Sustainability, corporate image, customer satisfaction, corporate responsibility*.

Pada kuadran II yang merupakan *Niche Theme*, yaitu kata kunci dari penelitian yang direkomendasikan untuk diteliti lebih lanjut, karena menjadi trend kebutuhan bagi strategi perusahaan. Pada kuadran ini terdapat kata kunci *Circular economy, Competitive advantage, quality management*.

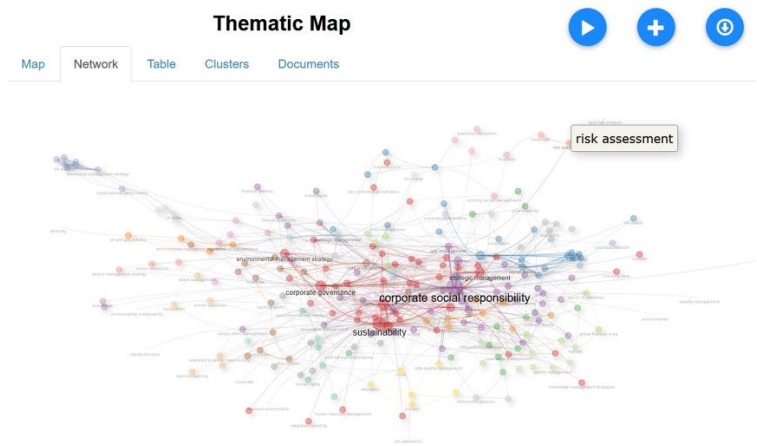
Pada kuadran III yang merupakan *Emerging or declining theme*, yaitu kata kunci penelitian yang mulai jarang digunakan, menurun frekueansi pemakaiannya. Terdapat katakunci *suply chain, working capital management*

b. Thematic map jalur (network)

Peneliti dapat menggunakan kata kunci dari thematic jalur ini untuk mendapatkan hubungan yang relevan dari penelitian

PENGANTAR MANAJEMEN

managemen strategi perusahaan. Dari gambar 5 terlihat para peneliti bertumpu pada beberapa kata kunci yang dominan yaitu corporate sosial responsibility, corporate governace, Sustainability, environment management strategy. Sedangkan penelitian yang menghubungkan risk assesment masih jarang diteliti.

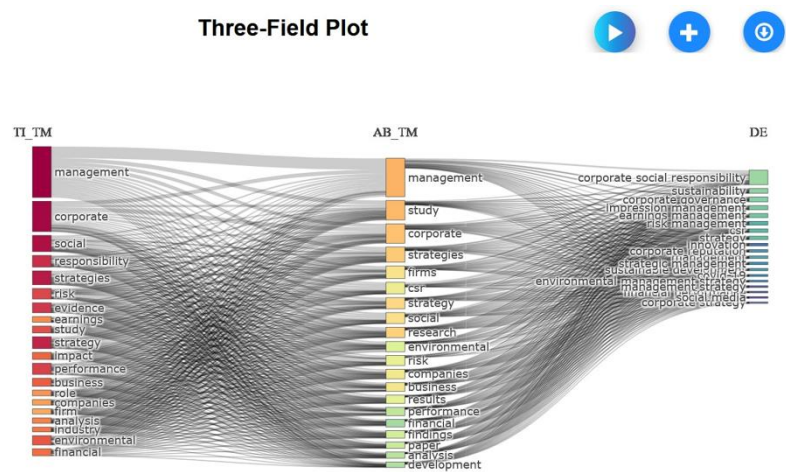


Gambar 6.7 Thematic Map Network

Lebih jelas jika kita lihat pada gambar Co-occurrence network sbb:

Gambar 6.8 Co-Occurance Network

Sebagai bagian akhir penulis tampilkan peta penelitian manajemen strategi perusahaan dengan menampilkan Three-Field Plot, gambar 7. Gambar ini memetakan judul artikel, abstrak dan Kata kunci yang dipergunakan saat ini.



Gambar 6.9 Three-Field Plot

Pada sisi judul penelitian terdapat kata *management, corporate, social, responsibility, startegy. Risk, evidence, earnings, study, inpact, performance, business, role, companies, firm, analysis, industry dan environmental*

Pada sisi Abstrak penelitian terdapat kata *management, study, corporate, strategy, frims, csr, social, research, environmental, risk, companies, business, result, performance, financial, finding, paper*

Pada sisi kata kunci penulis terdapat kata *corporate sosial responsibility, sustaiability, corporate governace, impression*

management, earning management, risk management, csr, strategy, innovation, corporate reputation, sustainable development, environmental management strategy, cosial media dan corporate srtategy.

Mendasarkan kepada teori bahwa analisa bibliometrik dapat merangkum karakter hasil penelitian (Chhabra et al., 2023). Maka penulis berharap pokok bahasan ini memberikan gambaran menyeluruh dari panelitian yang ada dan variabel yang menjadi permasalahan perusahaan saat ini. Juga menjadi masukan pertimbangan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

Penulis menyadari masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan bahasan management strategi perusahaan. Dan perlu disadari bersama bahwa praktisi dituntut untuk selalu mengevaluasi strategi perusahaan yaitu dengan menyesuaikan terhadap perubahan yang serba cepat baik internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini banyak diungkapkan oleh para pakar perubahan, seperti adanya fenomena gangguan (*desruption technology*), VUCA (*Volatile, Uncertainly, Complexity and Ambiguity*) serta BANI (*Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible*).

Pada prakteknya rekomendasi pelaksanaan manajemen strategi dalam hal penerapan digitalisasi di era Society 5,0, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa elemen (Amir et al., 2023) , (Kotler et al., 2020) sbb:

PENGANTAR MANAJEMEN

1. Digitalization of Information exchange, yang terdiri dari:
 - a. Search
 - b. Brand website
 - c. E-commerce
 - e. Online Reputaion
 - f. SoLoMo (Social Local Mobile)
 - g. Mobile aplication
2. Digitalization of Client Interaction, meliputi
 - a. Social Media
 - b. Crowd Sourcing
 - c. VR/AR (Virtula Reality/Augmented Reality)
3. Digitalization of Data storage, yaitu
 - a. Big Data
 - b. Claud Computing
 - c. IoT (*Internet of Thing*)

Semoga penjelasan yang serba singkat ini bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi, Amiin.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, J., Margono, H., Mohammad, W., Windriasih, Y., & Haryono, B. (2023). Implementasi Digital Environment di Universitas IPWIJA dalam Rangka Menghadapi Era Society 5,0. *JIMAD: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 58–66. <https://doi.org/10.59585/jimad>
- Amos, J. (2010, April 15). *Obama sets Mars goal for America*. Science Correspondent, BBC News. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8623691.stm>
- Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382–388. <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.916649>
- Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A. de M. F., & Ghezzi, A. (2021). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765–1783. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- Candra Susanto, P., Ali, H., Nyoman Sawitri, N., & Widyastuti, T. (2023). *Analysis of the Influence of Economic Growth*,

Education and Unemployment on Poverty. 1(2).

<https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2>

Chhabra, M., Hassan, R., Shah, M. A., & Sharma, R. (2023). A bibliometric review of research on entrepreneurial capacity for the period 1979 to 2022: Current status, development, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178338>

David, F. R. (2011). *Strategic Management: concept and cases* (S. Yagan, E. Svendsen, & K. Norbuta, Eds.; 3rd ed., Vol. 3). Pearson Education, Inc publishing.

Fahmi, M. A., Muthya, R., Handayani, R. B., Rozudin, M., & Varazatiravatt, V. (2024). Exploring of Reusing, Refashioning, Renting Clothes, and Thrifting as Waste Management Strategies on Sustainable Business Performance of Wedding Organizer SMEs. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(1), 222–240. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85179043681&partnerID=40&md5=70e779f25c3dd35fdc7a7801ec012108>

Fernhaber, S. A., Albert, E., & Lupton, A. (2015). Publishing children's books with interdisciplinary teams: Reflecting on student innovation through the lens of Tony Wagner. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), 59–72.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84948988428&partnerID=40&md5=0cc82868c4b9239b055329f7cc8601f0>

- Hwang, S., & Shin, J. (2019). Using Lean Startup to Power Organizational Transformation: Creating an internal division that implemented concepts from Lean Startup helped a consumer electronics firm foster an entrepreneurial mindset among employees. *Research Technology Management*, 62(5), 40–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638224>
- Kennedy, R. (2020). *Strategic Management*. Virginia Tech Publishing. <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>
- Kotler, M., Cao, T., Wang, S., & Qiao, C. (2020). *Marketing Strategy in the Digital Age*. WORLD SCIENTIFIC. <https://doi.org/10.1142/11737>
- Performance, B., & Program, E. (2015). *The Metrology of Organizational Performance: How Baldrige Standards Have Become the Common Language for Organizational Excellence Around the World*.
- Pratiwi, M., Andarini, R. S., Setiyowati, R., & Santoso, A. D. (2023). Corpus Linguistics on the Impression Management Strategy of Indonesian Public Officials after Covid-19 Denial Statements. *KOME*, 11(1), 28–60. <https://doi.org/10.17646/KOME.2023.1.2>

- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2019). A Retrospective and Foresight: Bibliometric Review of International Research on Strategic Management for Sustainability, 1991–2019. *Sustainability*, 12(1), 91. <https://doi.org/10.3390/su12010091>
- Tupamahu, K. H., Ghazali, I., & Basuki, P. T. (2019). Lean Management, Competitive Advantage, and Firm Performance: The Role of Management Control Systems (Evidence from Indonesia Manufacturing Firms). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.36941/ajis-2019-0020>
- Yordanova, Z. (2021). *Evolution of Lean Startup over the Years – A Bibliometric Analysis* (pp. 310–319). https://doi.org/10.1007/978-3-030-91540-7_33
- Zardeini Hosein, Z., Yousefie, A., & Mohammad Tabatabaei Mehrizi, S. (2014). Evaluating and ranking performance by combination model of balanced scorecard and ariadne uncertain estimate. *Asian Social Science*, 10(2), 70–83. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n2p70>

BAB 7

FUNGSI PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN

7.1 Pendahuluan

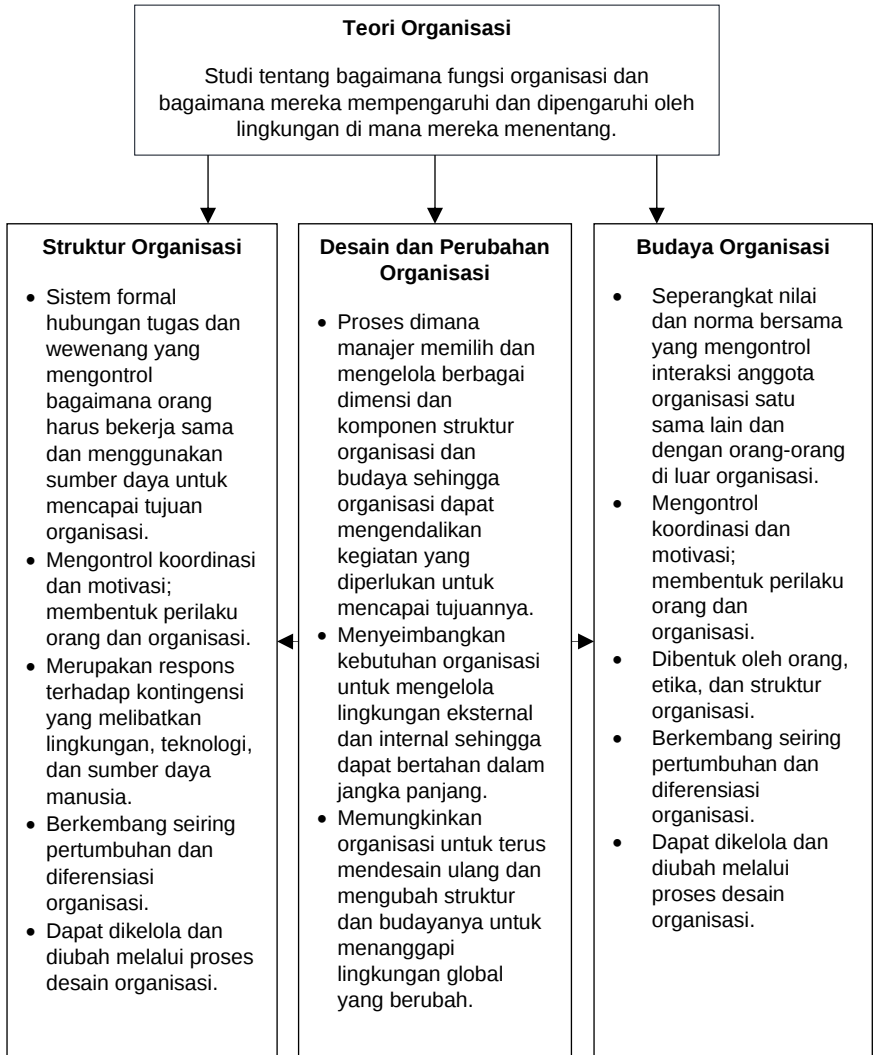
Sebagian besar manusia di dunia ini hidup, bekerja dan mati dalam organisasi. Kita tahu bahwa produksi dan jasa disediakan oleh organisasi dan Sebagian besar orang menjadi pekerja organisasi. Organisasi adalah alat bagi manusia untuk mengkoordinasikan tindakannya dalam mencapai tujuan. Organisasi memberikan kepuasan kepada pencapaian kebutuhan manusia. Organisasi baru akan berkembang ketika teknologi baru tersedia dan organisasi akan mati atau bertransformasi ketika kebutuhan tidak terpuaskan dan tidak ada lagi yang menggantikannya. Pada bab ini kita akan mendiskusikan apa itu organisasi dan mengapa penting untuk mengorganisasikan produksi dan jasa pada manajemen Perusahaan.

7.2 Konsep Teoritis

A. Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem usaha kerja sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dengan melakukan transformasi input dari lingkungan menjadi output yang dikeluarkan kepada lingkungan (Pengewa, 2004). Menurut Sulistiani (2003) organisasi diklasifikasikan menjadi tiga yaitu: 1) dipandang sebagai Kumpulan orang; 2) dipandang sebagai pembagian kerja; 3) dipandang sebagai suatu sistem.

Untuk memahami organisasi dapat dilakukan dengan memahami teori organisasi. Teori Organisasi menurut Jones (2004) adalah studi tentang bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana organisasi tersebut efektif dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi, memahami bagaimana organisasi tersebut beroperasi, mengubah dan mendesain ulang organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitasnya. Teori organisasi menurut Jones terdiri dari studi tentang organisasi, desain dan perubahan organisasi dan budaya organisasi. Teori tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan, maka

seharusnya organisasi berpedoman pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1). Perumusan tujuan organisasi dengan jelas

Perumusan tujuan organisasi memudahkan setiap orang bekerjasama mencapai hasil dan tujuan tersebut menjadi sasaran kegiatan organisasi; tujuan adalah hal hal yang ingin dicapai baik berupa materi atau non materi dengan melakukan satu atau lebih kegiatan. Bagi organisasi tujuan berperan:

- a. Pedoman kearah mana organisasi tersebut akan dibawa;
- b. Landasan bagi organisasi;
- c. Menentukan macam aktifitas yang akan dilakukan;
- d. Menentukan program, prosedur, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.

2) Pembagian Pekerjaan

Organisasi adalah sistem pembagian kerja (*division of labor*) sehingga organisasi harus membentuk struktur yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dan fungsi pokok pada masing masing struktur ditentukan dengan jelas sehingga mereka dapat memahami apa yang menjadi tugasnya dan mengetahui kepada siapa harus bertanggung

jawab. Setelah dirmuskan fungsi fungsi yang dijalankan maka seharusnya dibentuk kelompok-kelompok yang melakukan pekerjaan. Ada beberapa dasar pokok untuk membentuk kelompok-keompok untuk menjalankan fungsi organisasi yaitu:

a. Menurut kesamaan fungsi

Pengelompokkan ini menggabungkan semua pekerjaan atau kegiatan yang bertalian dengan pembuatan suatu barang, misalnya yang menjadi fungsi produksi

b. Menurut macam benda

Perusahaan membentuk kesatuan berdasarkan diversifikasi produk yang dihasilkannya. Misalnya perusahaan makanan membuat kelompok produksi berdasarkan jenis makanan yang dihasilkan.

c. Menurut jasa yang diberikan. Perusahaan jasa membagi kelompok berdasarkan jasa yang diberikan

d. Menurut langganan yang harus dilayani

e. Menurut tata kerja

f. Menurut pembagian wilayah.

Perusahaan mendirikan cabang-cabang di berbagai daerah

Dengan melaksanakan tugas dan tanggungjawab maka pembagian kerja menjadi jelas serta mencegah kesimpang siuran dan kejelasan siapa yang seharusnya bertanggungjawab.

3) Kontinuitas dan fleksibilitas

Kelangsungan dan kesinambungan sikap organisasi harus benar-benar jelas dalam perencanaan tujuan, program maupun kegiatan pelaksanaan (operasional). Hal ini dimaksudkan agar mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan Masyarakat tanpa mengurangi tujuan yang ditetapkan atau direncanakan.

4) Delegasi Wewenang dan Tanggungjawab harus jelas dan seimbang

Wewenang dan tanggungjawab tidak terlalu ketat tetapi harus memperhatikan pembatasan wewenang atau otoritas (*authority*) yaitu hak untuk memerintah atau bertindak. Sedangkan tanggung jawab adalah suatu kewajiban untuk melaksanakan tugas.

5) *Unity of Direction* (kesatuan arah)

Semua kegiatan atau pemikiran, keahlian, waktu dan kemampuan harus ditujukan pada satu arah yaitu pencapaian tujuan yang efektif.

6) *Unity of Command* (kesatuan komando)

Kesatuan komando maka kerjasama akan lebih baik, pemusatan usaha dan pengendalian komando lebih terpusat. Bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung yang memberikan perintah dan kepadanya ia harus bertanggungjawab.

7) *Span of Control* (rentangan kekuasaan)

Rentang kekuasaan adalah jumlah orang yang sesuai dengan kemampuan seorang pimpinan sehingga pimpinan tersebut dapat memimpin, membimbing dan mengawasi bawahannya secara lebih baik. Dalam menerapkan berapa jumlah bawahan yang tepat dari seorang pemimpin perlu diperhatikan beberapa factor yaitu:

- a. Jelas tidaknya tugas, wewenang dan pertanggungjawaban dari masing masing orang dalam organisasi;
- b. Jalinan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu dengan yang lain;
- c. Kemampuan orang-orang dalam organisasi.

8) Koordinasi

Koordinasi merupakan kegiatan untuk mengarahkan seluruh unit organisasi sehingga dapat memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas dari setiap unit organisasi tersebut.

9) Tingkat pengawasan

Setiap organisasi perlu adanya suatu prinsip bahwa diupayakan Tingkat pengawasan seminimal mungkin.

B. Wewenang Dalam Organisasi

Wewenang adalah hak untuk mengambil Keputusan, hak untuk mengarahkan orang lain dan hak untuk memberi perintah, sehingga wewenang merupakan suatu factor penting dalam pengorganisasian karena sehingga para manajer harus mempunyai wewenang untuk menjalankan tugas yang diberikan. Adapun sumber-sumber wewenang dapat berasal dari

1) Posisi-posisi urutan tersebut

Makin tinggi posisi/urutan orang tersebut dalam menduduki jenjang dalam organisasi makin banyak dan besar wewenangnya. Sebaliknya semakin rendah posisi/urutan orang tersebut makin kecil atau sedikit wewenangnya.

2) Atribut Pribadi

Wewenang ini muncul karena mereka mempunyai beberapa sifat pribadi seperti kecerdasan atau kharisma. Dengan sifat-

sifat tersebut mereka mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengarahkan orang lain sesuai dengan posisi atau jabatan yang dipegang.

3) Keahlian dan Pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan ini menyebabkan orang lain tergantung padanya sehingga orang tersebut dapat berwenang memberi perintah, sedangkan menurut posisi atau urutannya secara tradisional wewenang itu mengalir dari atas ke bawah (Top Down Authority) kemudian mereka mendelegasikan wewenang kepada urutan dibawahnya dan seterusnya untuk mengelola suatu organisasi secara efektif.

C. Elemen Organisasi

Elemen adalah suatu peranti atau seperangkat peralatan yang dapat mendukung terbentuknya objek tertentu. Suatu bangunan, misalnya, dapat berdiri tegak dan kokoh apabila ditopang oleh beberapa elemen penting seperti fondasi kuat, penyangga yang dapat menahan beban bangunan, dan penataan yang jelas antara konstruksi bangunan dengan konstruksi papan yang terpasang. Lalu, apa saja elemen yang diperlukan untuk mendirikan organisasi? Berikut adalah pembahasannya.

1. Tujuan yang ingin dicapai

Tujuan adalah objek yang disasar oleh orang-orang yang bekerja. Tanpa adanya tujuan, pekerjaan akan menjadi sia-sia. Dari segi waktu, karena tanpa tujuan, orang atau organisasi tidak akan mengetahui kapan selesainya suatu pekerjaan. Walaupun pada akhirnya pekerjaan berhenti dengan sendirinya, organisasi tetap akan rugi karena waktu yang telah dipakai bisa digunakan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan lainnya. Kemudian dari segi biaya, pekerjaan yang dilakukan tanpa tujuan mendorong pengeluaran yang tidak sesuai dengan yang dialokasikan. Semakin lama pekerjaan dilakukan, semakin besar biaya yang akan dikeluarkan.

2. Pekerjaan

Pekerjaan organisasi adalah suatu tindakan yang harus dilakukan untuk mewujudkan tujuan. Si A, misalnya, berencana menemui temannya di Semarang. Tujuan untuk menemui teman akan terlaksana apabila kegiatan si A direncanakan dan dilakukan. Demikian pula dengan organisasi, organisasi harus menentukan dan melaksanakan berbagai pekerjaan sehingga tujuannya dapat terwujud.

Penentuan pekerjaan dalam organisasi menjadi tugas dan tanggung jawab para manajer. Dalam kegiatan tersebut manajer organisasi diperkenankan untuk melihat dan mempertimbangkan efektivitas pekerjaan yang dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Kesalahan manajer dalam menentukan pekerjaan akan membuat pekerjaan tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien.

3. Sumber daya

Sumber daya adalah bahan atau alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa unsur sumber daya, organisasi tidak bisa melakukan kegiatan apa pun. Unsur sumber daya ini meliputi manusia, uang, material, teknologi, metode, dan pasar.

a. Manusia

Manusia memiliki beberapa peran dalam organisasi. Salah satu contohnya adalah menjadi anggota organisasi. Sebagai anggota, manusia diposisikan ke dalam dua jabatan, yaitu pemimpin dan bawahan. Dengan adanya manusia, jabatan dalam organisasi dapat diisi, dan pekerjaan organisasi dapat dilaksanakan.

b. Uang

Uang adalah harta yang dapat digunakan sebagai modal untuk mendanai berbagai kegiatan. Kegiatan-kegiatan yang memerlukan pendanaan, misalnya, adalah kegiatan pembelian aset, pembayaran tenaga kerja, pembayaran untuk pembelian bahan baku proses, dan pembelian berbagai peralatan. Begitu pentingnya uang bagi organisasi sehingga ketika merencanakan proyek besar serta menilai kinerja keuangan, organisasi akan menggunakan tenaga konsultan keuangan dari luar organisasi.

c. Material

Material atau bahan baku adalah bahan-bahan yang dapat digunakan sebagai *input* proses. Material yang digunakan oleh setiap organisasi tidak sama jenis dan bentuknya. Contoh sederhananya, organisasi penghasil produk-produk barang akan membutuhkan material yang berbentuk padat, cair, atau gas. Sementara organisasi di bidang produk jasa akan membutuhkan material yang tidak berwujud seperti pelayanan, serta kepuasan, dan atribut-atribut kepuasan. Karena material berperan penting untuk menjaga kelangsungan proses atau produksi, organisasi diharapkan dapat mengelola sumber-sumber penyedia bahan baku.

d. Teknologi

Teknologi adalah peralatan yang dapat digunakan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan organisasi. Tanpa adanya peralatan, bahan baku yang tersedia tidak dapat diproses, dan pekerjaan tidak bisa dilakukan secara efektif dan efisien.

Teknologi berperan penting untuk mewujudkan tujuan organisasi sehingga ketika menentukan teknologi yang akan digunakan, manajer perlu memperhatikan kemampuan teknologi terhadap sejumlah produk yang dihasilkan serta besarnya investasi yang akan ditanamkan. Kesalahan dalam menentukan teknologi yang akan digunakan dapat mengakibatkan kenaikan ongkos produksi atau operasi. Demikian pula dengan tingginya investasi yang ditanamkan untuk mendapatkan teknologi yang dapat memperbesar biaya produksi.

e. Metode

Metode adalah cara yang dapat diterapkan untuk mengelola sumber-sumber daya yang digunakan, serta untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi. Tanpa menggunakan metode, sumber daya tidak dapat dialokasikan

secara efisien sehingga organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya.

Penerapan metode untuk mengelola sumber daya ini penting bagi organisasi sehingga ketika menunjuk pekerja sebagai manajer, organisasi perlu mempertimbangkan penguasaan mereka terhadap metode. Jika organisasi salah menunjuk manajer, produktivitas dan kinerja organisasi akan turun

f. Pasar

Pasar adalah tempat bagi organisasi untuk menawarkan produk-produknya kepada para pelanggan/konsumen serta untuk bertransaksi. Dalam kegiatannya pemasar perlu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen agar produk organisasi bisa diminati. Oleh karena itu, sebelum memutuskan untuk memproduksi, organisasi harus menganalisis pasar terlebih dahulu

4. Lokasi

Lokasi menunjukkan tempat di mana suatu organisasi berada. Tanpa lokasi yang jelas, masyarakat akan kesulitan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan organisasi. Menurut

Irham Fahmi (2012), dalam penentuan lokasi, organisasi perlu mempertimbangkan beberapa variabel seperti sumber bahan baku, sumber tenaga kerja, dan sumber daya alam yang akan mendukung kelangsungan hidup organisasi

a. Sumber bahan baku

Untuk memperlancar produksi, organisasi harus mempunyai persediaan bahan baku yang memadai sesuatu dengan jumlah yang telah ditentukan dalam perhitungan stok aman (*safety stock*). Sedemikian pentingnya bahan baku sehingga organisasi harus diupayakan berdiri dekat dengan sumber-sumbernya. Selain memudahkan pemerolehan bahan baku yang dibutuhkan, dengan berada di dekat sumber bahan baku, organisasi juga memperoleh keuntungan lain seperti efisiensi biaya bahan baku, mengingat ongkos bahan baku tidak hanya dihitung berdasarkan harga yang melekat pada produksi tetapi juga berdasarkan nilai yang melekat pada bahan baku tersebut.

b. Sumber tenaga kerja

Tanpa tenaga kerja, pekerjaan organisasi tidak dapat dilaksanakan sehingga tujuan organisasi tidak akan terwujud. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya dibangun dekat sumber

tenaga kerja. Di lokasi tersebut perekrutan pekerja bisa lebih mudah dilakukan, organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya besar, dan waktu yang digunakan untuk kegiatan ini juga menjadi lebih efisien.

Menurut ilmu ekonomi, tenaga kerja dapat dikelompokkan menjadi (1) kelompok tenaga kerja serabutan, (2) kelompok tenaga kerja terampil, dan (3) kelompok tenaga kerja terdidik. Tenaga kerja serabutan adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan-pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan atau pendidikan tinggi. Contoh tenaga kerja serabutan adalah tukang kebun, tukang cuci, tukang gali lubang, dan tukang sapu. Dalam kelompok ini kepada pekerja cukup ditunjukkan objek pekerjaannya. Dengan diberi pengarahan singkat, mereka sudah dapat bekerja.

Tenaga kerja terampil adalah orang-orang yang berkeahlian teknis. Contoh tenaga kerja terampil adalah ahli komputer, arsitek, konsultan, analisis, dan ahli mesin. Pekerjaan mereka akan sulit dilakukan oleh mereka yang tidak berkeahlian.

Sementara tenaga kerja terdidik adalah orang-orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi. Contoh tenaga kerja

terdidik adalah dosen. Mereka mengajar mahasiswa, memberikan ceramah, dan mengadakan seminar. Untuk bekerja sebagai dosen, mereka harus membekali diri dengan pendidikan yang memadai. Apabila pendidikan mereka pas-pasan, materi yang disampaikan menjadi kurang bermakna bagi para pendengar atau para mahasiswa.

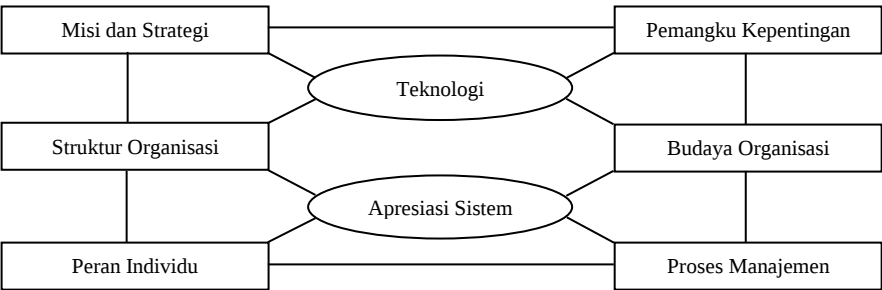
c. Sumber daya alam.

Untuk menjalankan kegiatannya, organisasi membutuhkan beberapa unsur sumber daya yang disediakan alam seperti air dan minyak. Air sangat dominan bagi organisasi karena air tidak hanya digunakan untuk proses produksi perusahaan, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan pekerja. Demikian pula dengan minyak yang dapat organisasi pakai sebagai sarana kelancaran. Sedemikian pentingnya kedua unsur sumber daya alam itu sehingga diharapkan lokasi organisasi berada di dekat penyedia unsur tersebut

Menurut Burtonshaw (2008) bahwa element organisasi terdiri dari 3 yaitu: 1) *the mission and strategy* adalah elemen yang penting bagi organisasi sebagai pernyataan yang jelas dan berfungsi sebagai panduan untuk menetapkan berbagai perubahan yang diperlukan 2) *the support of the stakeholders* dukungan stakeholders penting

PENGANTAR MANAJEMEN

bagi setiap mitra untuk sukses; hal ini tidak terbatas pada pemilik saja namun harus mencakup semua staf, pelanggan utama, pemasok dan pihak lain yang memberikan dukungan kepada bisnis dalam aktivitasnya atau dalam jangka panjang; 3) *an organization’s culture* merupakan salah satu pengaruh utama yang membuat setiap bisnis berbeda-biasanya hal ini terlihat dalam aturan perilakunya; keyakinannya mengenai siapa yang penting dan baik bagi organisasi; gaya manajemen dan tingkat otoritasnya, dan akhirnya citra perusahaan dari organisasi tersebut seperti yang digambarkan kepada karyawan dan pelanggan. Gambar dibawah ini adalah elemen organisasi



Sumber: Model oleh Kelvin Hard dalam Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. M Armstrong (ed.). Kogan Page Limited, 1992. Direproduksi dengan jenis per misi Michael Armstrong. Teks oleh

Prof. S. A Burtonshaw-Gunn dan DrM. G. Salameh, dari Manajemen Perubahan dan Organisasi ICFAI University Press, 2007

Pengembangan struktur organisasi yang 'tepat' untuk mendukung rencana bisnis dapat menghasilkan peningkatan tanggung jawab fungsional dan kinerja bisnis. Pengenalan struktur organisasi baru sering kali memerlukan perencanaan yang matang dan tidak boleh dianggap enteng karena hal ini memerlukan waktu dan upaya manajemen senior untuk membantu staf memahami peran dan proses baru mereka.

Dunia terus berubah melalui perbaikan proses dan pengenalan teknologi baru: dari sudut pandang ekspektasi pelanggan, kedua hal ini meningkatkan tekanan pada bisnis untuk bekerja secara efisien. Setiap perubahan teknologi yang diidentifikasi dalam rencana bisnis harus dilihat berkontribusi terhadap tujuan utama, misi yang dinyatakan, dan pernyataan visi jangka Panjang

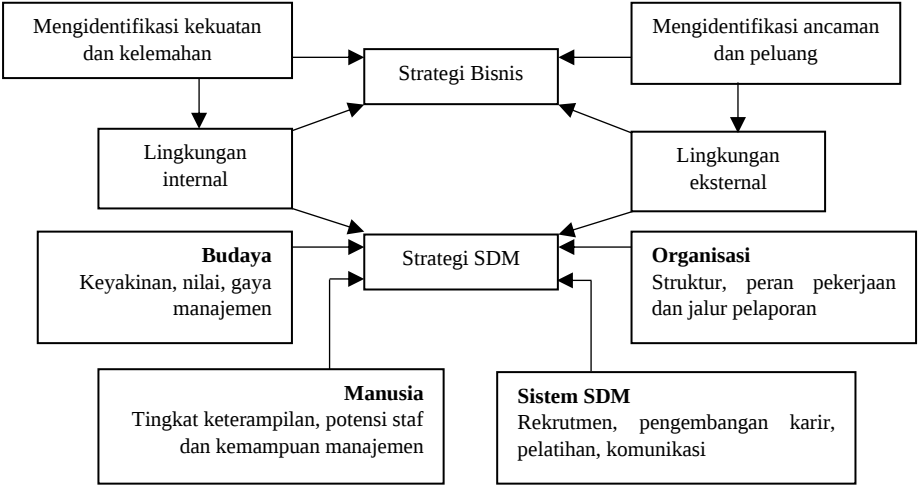
Semua organisasi terdiri dari orang-orang individual ketika peran-peran tersebut saling berinteraksi, oleh karena itu desain peran-peran tersebut penting dan akan menjadi aspek kunci dalam pengembangan organisasi dan seiring dengan perubahan untuk

merangkul fokus bisnis baru. Pembelajaran dan pengembangan tersebut akan fokus pada peningkatan operasi personel untuk mencapai standar kompetensi dan kinerja yang lebih tinggi. Tergantung pada struktur perusahaan, beberapa proses manajemen penting biasanya terjadi di seluruh hierarki fungsional seperti perencanaan dan penganggaran, pengembangan sistem, aktivitas terkait pelanggan, dan pengembangan staf manajemen.

Sistem penghargaan merupakan bagian penting dari daya tarik dan kemampuan organisasi mana pun untuk mendorong orang agar menjadi dan tetap menjadi karyawan; untuk menjamin tingkat komitmen dan upaya, untuk mendorong perilaku yang diperlukan untuk mendukung target kinerja organisasi, dan pada akhirnya untuk mendukung fleksibilitas, kreativitas dan inovasi.

Hubungan antara Sumberdaya manusia dan pengembangan organisasi.

Faktor lingkungan internal dan eksternal akan berpengaruh terhadap strategi bisnis dan strategi sumberdaya manusia. Adapun model pengembangan organisasi berdasarkan budaya, manusia, struktur organisasi dan system. Hubungan antara sumberdaya manusia dan organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



7.3 Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah salah satu fungsi manajemen yang dilakukan untuk mengelompokkan pekerjaan. Pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi dalam bentuk departmentasi maupun pembagian kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya yang dimiliki dan lingkungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. di bawah ini adalah pendekatan untuk pengukuran Organisasi yang efektif:

Tabel 1. Pendekatan Pengukuran Organisasi yang Efektif

Pendekatan	Deskripsi	Tujuan yang Ditetapkan untuk Mengukur Efektivitas
Pendekatan sumber daya eksternal	Mengevaluasi kemampuan organisasi untuk mengamankan, mengelola, dan mengendalikan keterampilan dan sumber daya yang langka dan berharga	• Biaya input yang lebih rendah • Mendapatkan input bahan baku dan karyawan berkualitas tinggi • Meningkatkan pangsa pasar • Menaikkan harga saham • Mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan seperti pemerintah atau pencinta lingkungan

Pendekatan sistem internal	Mengevaluasi kemampuan organisasi untuk menjadi inovatif dan berfungsi dengan cepat dan responsif	• Memangkas waktu pengambilan keputusan • Meningkatkan tingkat inovasi produk • Meningkatkan koordinasi dan motivasi kerja • Mengurangi konflik • Mengurangi waktu pemasaran
Pendekatan teknis	Mengevaluasi kemampuan organisasi untuk mengubah keterampilan dan sumber daya menjadi barang dan jasa secara efisien	• Meningkatkan kualitas produk • Mengurangi jumlah cacat • Mengurangi biaya produksi • Meningkatkan layanan pelanggan • Mengurangi waktu pengiriman ke pelanggan

Pengorganisasian mengandung 3 makna yaitu : 1) kegiatan pengelompokan kegiatan merupakan tugas dan tanggungjawab manajer; 2) pekerjaan pekerjaan dalam organisasi harus dapat dilakukan dengan Kerjasama (*teamwork*) dan makan 3) pekerjaan pekerjaan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sehingga organisasi dapat menghindari pemborosan penggunaan waktu, biaya dan sumberdaya yang dimiliki.

Jadi dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang mempunyai kegiatan-kegiatan dan bekerja bersama-sama dalam bentuk lembaga atau kelompok fungsional untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi baik dalam bentuk departemenisasi maupun pembagian kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan demikian maka suatu pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, dengan bekerja sama secara efisien sehingga akan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Secara lebih rinci, dalam proses pengorganisasian dapat menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya pengelompokan kegiatan dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggotanya
2. Cara manajer merancang struktur formal untuk memperoleh hasil yang paling efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya
3. Cara manajer membagi lebih lanjut tugas yang harus dilaksanakan dalam departemennya dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut
4. Dalam pengorganisasian ditunjukkan hubungan antar fungsi-fungsi, jabatan-jabatan dan tugas-tugas dari semua orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut.

Sumber Pengorganisasian

Sumber pengorganisasian yang utama dapat digolongkan menjadi 3 sumber utama yakni:

1. Struktur organisasi; yakni merupakan sumber untuk mengetahui tugas-tugas bawahan dan bagaimana bawahan itu melakukan tugasnya;
2. Rencana terstruktur (*standing plan*); yakni rangkaian kegiatan yang meliputi kebijaksanaan, prosedur dan aturan aturan yang menunjukkan bagaimana seseorang harus bertindak pada situasi tertentu;

3. Manajer; yakni pemimpin yang bertugas menjawab pertanyaan dan meningkatkan semangat kerja.

Untuk menggunakan sumbermana yang [ailing sesuai dalam proses pengorganisasian diperlukan pertimbangan-pertimbangan yang mengaitkan antara tujuan organisasi, kemampuan organisasi dan kondisi lingkungan yang ada sehingga dapat ditetapkan salah satu sumber atau gabungan sumber yang dipandang sesuai dengan keinginan organisasi.

Ditinjau dari prosesnya, pengorganisasian merupakan usaha untuk Menyusun komponen-komponen pokok sedemikian rupa sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Proses pengorganisasian mencakup usaha untuk mencapaai tujuan kemudian dikoordinasikan untuk menjamin bahwa departemen-departemen dan jabatan tersebut sesuai. Untuk suatu pekerjaan yang kecil (organisasi sederhana) proses pengorganisasiannya tidak terlalu kompleks. Tetapi untuk pekerjaan yang lebih besar maka proses pengorganisasiannya lebih kompleks sebab menyngkut kegiatan: 1) pembagian kerja dalam organisasi; 2) mengkombinasikannya secara logis kedalam departemen departemen; 3) pendelegasian wewenang; 4) penetapan koordinasi serta pengawasan untuk menjamin bahwa setiap orang menjalankan tugas secara serentak untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Choliq, Abdul. 2016. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Ombak. Yogyakarta
- Jones Gareth. 2004. *Organizational Theory, Design and Change*. Sixth Edition. PearsonNew York
- Karyoto. 2016. *Dasar dasar Manajemen teori definisi dan konsep*. ANDI Yogyakarta
- Simon A. Burtonshaw-Gunn foreword by Alan Beckley. 2008. *The essential Management Toolbox tools, models and notes for managers and Consultant*. John Wiley and Sons, Ltd
- Yayat M Herujito. 2001. *Dasar dasar manajemen*. PT GRASINDO Jakarta

BAB 8

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

8.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian penggunaan semua sumber daya yang tersedia dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud mencakup sumber daya manusia, keuangan, material, teknologi, dan waktu. Perannya dalam konteks organisasi sangat penting karena manajemen sumber daya memastikan bahwa semua sumber daya tersebut digunakan secara efisien dan efektif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Murtafiah, 2022).

Manajemen sumber daya ditinjau dari organisasi melibatkan serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya yang ada secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi, mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya dengan efisien, serta menetapkan prioritas, mengatur anggaran, menyusun jadwal, dan mengelola tenaga kerja. Dengan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien, manajemen

sumber daya berperan dalam meminimalkan pemborosan, memaksimalkan produktivitas, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Selain itu, peran manajemen sumber daya melibatkan pengembangan strategi untuk memperoleh, mengelola, dan mempertahankan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan yang berkualitas, pengelolaan keuangan yang bijaksana, serta pengembangan kebijakan yang mendukung penggunaan sumber daya yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen sumber daya tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang ada, tetapi juga dengan upaya untuk memastikan ketersediaan dan keberlanjutan sumber daya di masa depan. Dalam prakteknya, manajemen sumber daya bertanggung jawab atas serangkaian keputusan yang krusial terkait penggunaan sumber daya organisasi. Ini termasuk merencanakan alokasi anggaran untuk berbagai keperluan, mulai dari operasional sehari-hari hingga proyek-proyek strategis jangka panjang. Selain itu, manajemen sumber daya juga harus secara cermat menentukan kebutuhan akan sumber daya, baik itu tenaga kerja, peralatan, atau modal finansial, agar organisasi dapat beroperasi secara optimal.

Tidak hanya itu, evaluasi kinerja juga menjadi bagian integral dari tugas manajemen sumber daya. Melalui evaluasi ini, mereka dapat memastikan bahwa sumber daya yang telah dialokasikan

digunakan secara efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, evaluasi kinerja memungkinkan manajemen sumber daya untuk mengidentifikasi area-area di mana perbaikan atau penyesuaian diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

8.2 Proses Manajemen Sumber Daya

Perencanaan merupakan tahap awal dalam proses manajemen sumber daya, yang dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan organisasi serta kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya (Farida, Zainal & Aslinda, 2024). Ini meliputi analisis mendalam terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, keuangan, material, teknologi, dan aspek lainnya yang relevan. Selanjutnya, perencanaan juga melibatkan pengembangan strategi untuk pengadaan, alokasi, dan penggunaan sumber daya tersebut.

Setelah perencanaan dilakukan, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan spesifik untuk setiap jenis sumber daya dan menentukan alokasi yang tepat. Ini melibatkan analisis mendalam tentang kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi, serta kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pengaturan alokasi yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan efektif sesuai dengan prioritas dan strategi organisasi.

Langkah terakhir dalam proses manajemen sumber daya adalah implementasi kebijakan dan strategi yang telah direncanakan sebelumnya. Implementasi ini melibatkan penerapan kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia, keuangan, dan operasional sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Bairizki, 2020). Misalnya, dalam hal manajemen sumber daya manusia, implementasi dapat berarti rekrutmen dan pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Di sisi lain, dalam hal keuangan, implementasi mencakup pengelolaan arus kas yang efisien dan pengendalian biaya yang ketat. Dengan menerapkan kebijakan dan strategi yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif.

Pengimplementasian tahapan ini secara terstruktur dan sistematis pada organisasi, dapat memastikan bahwa manajemen sumber daya dilakukan dengan baik, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Selain tahapan-tahapan yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam proses manajemen sumber daya, penting juga untuk mempertimbangkan aspek jenjang karier dan penyelesaian hubungan kerja (PHK). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, jenjang karier dan kebijakan terkait PHK merupakan

bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Pertama, jenjang karier merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan kualitas karyawan. Dengan menyusun rencana karier yang jelas, organisasi dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan karier yang diinginkan. Ini juga membantu dalam retensi karyawan yang berkualitas, karena karyawan merasa diakui dan memiliki peluang untuk berkembang di dalam organisasi.

Selain itu, kebijakan terkait PHK juga perlu dipertimbangkan. Meskipun mempertahankan karyawan yang berkualitas adalah prioritas, terkadang PHK tidak dapat dihindari karena perubahan kebutuhan organisasi atau kondisi ekonomi yang tidak terduga. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan yang jelas dan adil terkait prosedur PHK, termasuk kompensasi yang adil dan dukungan bagi karyawan yang terkena dampak. Dengan mempertimbangkan jenjang karier dan kebijakan terkait PHK sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi, dan menjaga keberlanjutan operasional organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, melalui pendekatan yang holistik dan terstruktur dalam

manajemen sumber daya, termasuk perencanaan, pengidentifikasi kebutuhan sumber daya, implementasi kebijakan, serta pertimbangan terkait jenjang karier dan PHK, organisasi dapat mencapai tujuan mereka secara efisien dan efektif, sambil memastikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan jangka panjang.

8.3 Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Strategi yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan suatu organisasi (Tahir, 2023). Dalam konteks ini, pengembangan kebijakan rekrutmen, seleksi, dan retensi karyawan menjadi kunci untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menarik, memilih, dan mempertahankan talenta terbaik. Kebijakan yang baik dalam hal ini tidak hanya mencakup proses pengambilan keputusan yang cermat untuk menemukan individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan memotivasi bagi karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan dan membangun tim yang berkinerja tinggi. Selain itu, pelatihan dan pengembangan menjadi komponen penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Melalui investasi dalam pengembangan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu, yang pada gilirannya akan meningkatkan

kinerja keseluruhan organisasi. Pelatihan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan saat ini, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tuntutan-tuntutan masa depan dan memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dengan demikian, melalui kebijakan yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan pasar yang terus berkembang.

8.4 Manajemen Keuangan dan Sumber Daya Finansial

Manajemen keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif (Ompusunggu & Irenetia, 2023). Salah satu peran utamanya adalah memastikan bahwa sumber daya finansial perusahaan digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip dasar dalam manajemen keuangan, seperti penganggaran dan pengelolaan arus kas, menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan keuangan organisasi. Penganggaran membantu dalam alokasi dana sesuai dengan prioritas bisnis, sementara pengelolaan arus kas memastikan kelangsungan operasional dengan memantau penerimaan dan pengeluaran uang secara cermat. Selain itu, analisis keuangan menjadi alat yang sangat penting bagi manajemen keuangan dalam mengambil keputusan terkait sumber daya

finansial. Dengan menggunakan berbagai teknik analisis seperti rasio keuangan, proyeksi arus kas, dan analisis biaya-manfaat, manajemen dapat memperoleh wawasan yang mendalam tentang kesehatan keuangan perusahaan serta potensi dampak dari berbagai keputusan strategis. Analisis keuangan juga membantu dalam mengidentifikasi tren dan pola perilaku keuangan yang dapat digunakan untuk mengantisipasi perubahan pasar atau kondisi ekonomi. Jadi dalam hal ini manajemen keuangan tidak hanya bertanggung jawab untuk memastikan kelangsungan keuangan organisasi, tetapi juga berperan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansial untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Supatmin, 2023). Dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen keuangan dan memanfaatkan analisis keuangan secara efektif, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan mengarahkan organisasi menuju kesuksesan finansial yang berkelanjutan.

8.5 Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan

Manajemen sumber daya dan perlindungan lingkungan memiliki keterkaitan yang erat, terutama dalam konteks keberlanjutan (Pongtuluran, 2015). Pendekatan yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya alam tidak hanya

memperhitungkan aspek ekonomi dan social tetapi juga mempertimbangkan dampak lingkungan yang dihasilkan. Strategi untuk mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan melibatkan penerapan prinsip-prinsip konservasi dan penggunaan yang bijaksana untuk memastikan bahwa sumber daya tersebut dapat dipertahankan untuk generasi mendatang. Ini mencakup penggunaan teknologi yang ramah lingkungan, praktik pertanian yang berkelanjutan, dan pengelolaan hutan yang berbasis pada pemulihan dan penanaman kembali.

Pentingnya kebijakan lingkungan dalam pengelolaan sumber daya alam secara efektif sangatlah signifikan (Zurnali & Sujanto, 2020). Kebijakan ini tidak hanya mengatur penggunaan sumber daya alam, tetapi juga menetapkan standar dan regulasi untuk melindungi ekosistem dan biodiversitas. Dengan adanya kebijakan lingkungan yang kuat, perusahaan dan pemerintah dapat mendorong praktik pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan, mengurangi polusi, dan memperbaiki dampak lingkungan dari kegiatan industri. Selain itu, kebijakan lingkungan juga dapat mendorong inovasi dalam pengembangan teknologi hijau dan mempromosikan kesadaran masyarakat akan pentingnya pelestarian lingkungan.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa, integrasi manajemen sumber daya dengan perlindungan lingkungan dan keberlanjutan adalah suatu keharusan dalam upaya menjaga keseimbangan antara kebutuhan manusia dengan kelestarian alam. Melalui strategi yang bijaksana dan kebijakan lingkungan yang efektif, kita dapat mengelola sumber daya alam dengan cara yang bertanggung jawab, menjaga ekosistem yang sehat, dan meningkatkan kualitas hidup bagi generasi saat ini dan yang akan datang.

Integrasi manajemen sumber daya dengan perlindungan lingkungan dan keberlanjutan memerlukan kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta untuk mencapai hasil yang optimal (Sabri, Utami & Harmen, 2024). Peran keduanya sangat penting dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan manusia dengan kelestarian alam. Pemerintah memiliki tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan lingkungan yang efektif dan berkelanjutan. Ini mencakup penetapan standar lingkungan, peraturan perlindungan alam, dan pembentukan undang-undang yang mendukung pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab. Selain itu, pemerintah juga bertanggung jawab untuk menegakkan hukum lingkungan, termasuk penegakan regulasi terkait

penyalahgunaan sumber daya alam, pencemaran lingkungan, dan pembangunan yang tidak berkelanjutan. Melalui insentif fiskal dan subsidi, pemerintah dapat mendorong praktik bisnis yang ramah lingkungan dan berkelanjutan, seperti memberikan insentif pajak bagi perusahaan yang mengadopsi teknologi hijau atau mempraktikkan pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan.

Di sisi lain, sektor swasta memiliki peran penting dalam mengembangkan teknologi ramah lingkungan. Perusahaan swasta dapat melakukan investasi dalam riset dan pengembangan teknologi yang mendukung pengelolaan sumber daya alam secara efisien, seperti energi terbarukan, teknologi pengolahan limbah, dan metode produksi yang berkelanjutan. Selain itu, perusahaan-perusahaan besar juga dapat memainkan peran penting dengan menerapkan praktik bisnis yang berkelanjutan di seluruh rantai pasokan mereka, termasuk penggunaan bahan baku yang dapat didaur ulang, efisiensi energi, dan pengurangan limbah. Kerjasama antara sektor swasta, pemerintah, dan LSM juga dapat menghasilkan solusi yang lebih holistik dalam pengelolaan lingkungan. Ini bisa berupa program kemitraan untuk melestarikan ekosistem tertentu atau mempercepat adopsi praktik berkelanjutan di berbagai sektor industri.

Data terkini menunjukkan bahwa kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta semakin meningkat dalam upaya untuk mengatasi tantangan lingkungan. Misalnya, banyak negara telah meluncurkan inisiatif kebijakan untuk mempromosikan energi terbarukan, seperti pengenalan target emisi karbon dan insentif pajak untuk investasi dalam infrastruktur hijau. Perusahaan-perusahaan besar juga semakin mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan sebagai respons terhadap tekanan konsumen dan regulasi yang semakin ketat. Dengan demikian, kolaborasi ini menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan manusia dengan kelestarian alam.

DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* (Vol. 1). Pustaka Aksara.
- Darma Sabri, M. A., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Syiah Kuala University Press.
- Farida, U., Zainal, H., & Aslinda, A. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Murtafiah, N. H. (2022). Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus: Iai An Nur Lampung). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02).
- Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140-147.
- Supatmin, S. (2023). INOVASI FINANSIAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI MANAJEMEN KEUANGAN PERUSAHAAN. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 3(3), 560-570.

Tahir, R., Aulia, D. I., Sunarto, S., Syahputra, H., Dewi, R., Muharam, D. D., ... & Augustie, C. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Sebuah Konsep dan Implementasi terhadap kesuksesan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Zurnali, C., & Sujanto, A. (2020). Pentingnya Green Human Resource Management Pada Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 16(2).

BAB 9

FAKTOR INDUSTRI DALAM ORGANISASI

9.1 Pendahuluan

Organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa. Mereka tertanam dalam industri tertentu yang memiliki karakteristik dan dinamikanya sendiri. Faktor-faktor industri ini memainkan peran penting dalam membentuk struktur, desain organisasi dan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam penelitian (Kariuki & Nguyo, 2020) kinerja organisasi sangat penting dan dapat ditentukan dari faktor tingkat perusahaan yang terdiri dari sumber daya organisasi, budaya dan struktur. Sementara itu dalam literatur terdapat aliran pemikiran bahwa karakteristik perusahaan lebih mempengaruhi kinerja daripada faktor industri, sementara para ahli teori organisasi industri berpendapat bahwa faktor industri adalah yang paling penting. Faktor tingkat perusahaan memainkan peran utama namun konteks industri (lingkungan) cenderung memoderasi hubungan dengan kinerja organisasi. Hubungan antara faktor tingkat perusahaan dan kinerja tidak bersifat langsung. Pada bab ini akan dipaparkan berbagai faktor industri yang dapat mempengaruhi struktur,

desain organisasi, dan mempengaruhi kinerja organisasi serta bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan industrinya untuk mencapai kesuksesan.

9.2 Karakteristik Industri

Setiap industri memiliki karakteristik unik yang menentukan bagaimana organisasi beroperasi. Karakteristik ini dapat meliputi:

a) Jenis produk atau layanan

Jenis produk dan atau layanan dalam industri semakin berkembang sehingga menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Selain itu, jenis produk dan layanan dapat dipengaruhi oleh karakteristik pasar, termasuk ukuran pasar, pertumbuhan, dan siklus permintaan, akan mempengaruhi strategi penetapan harga dan pemasaran.

b) Tingkat persaingan

Tingkat persaingan dalam industri mempengaruhi strategi dan kinerja perusahaan. Persaingan dapat berasal dari jumlah pesaing, tingkat diferensiasi produk, atau tingkat konsentrasi industri.

c) Teknologi

Tingkat inovasi dalam industri dapat memengaruhi kecepatan perubahan dan diferensiasi produk karena untuk mencapai

keunggulan kompetitif dalam industri bisnis dibutuhkan teknologi yang mendukung.

d) Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah dan kebijakan industri dapat membatasi atau mempengaruhi cara organisasi beroperasi, termasuk dalam hal lingkungan, keamanan, atau kebijakan perdagangan.

9.3 Perkembangan Industri

Perkembangan industri tidak terelakkan, namun tantangan yang dihadapi juga tidak sedikit. Dengan mengadopsi pendekatan proaktif, industri dapat menghadapi tantangan tersebut dan bahkan mengubahnya menjadi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan. Melalui investasi dalam teknologi, keberlanjutan lingkungan, dan pengembangan SDM, industri dapat menjadi motor utama dalam memajukan perekonomian global dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

Industri menjadi pilar utama dalam perekonomian global, yang terus berkembang dan berubah seiring dengan waktu. Namun, di tengah perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar yang cepat, industri dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang yang harus diatasi untuk tetap relevan dan berkelanjutan. Perubahan teknologi, krisis lingkungan persaingan global, ketidakpastian ekonomi menjadi tantangan bagi organisasi

dalam industri saat ini. Kemajuan teknologi, termasuk otomatisasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan *Internet of Things* mengubah cara produksi, distribusi, dan layanan yang dapat dilakukan. Industri harus terus beradaptasi dan mengadopsi teknologi baru agar tetap kompetitif. Selain itu, industri seringkali menjadi penyumbang utama polusi dan degradasi lingkungan. Sehingga industri diharapkan dapat mengurangi dampak lingkungan sambil mempertahankan efisiensi produksi yang menjadi fokus utama bagi banyak industri. Disamping itu, industri harus dapat menghadapi persaingan global yang semakin terbuka dengan meningkatkan daya saing agar dapat bertahan di pasar serta menghadapi fluktuasi ekonomi dan perubahan kebijakan dalam perdagangan.

Tantangan ini termasuk dalam cakupan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh [Ahmed & Shafiq, 2014](#); [Chitechi, 2014](#); [Hussain et al., n.d. \(2023\)](#) menyatakan bahwa perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal berdampak signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Agar organisasi dapat memberikan kontribusi positif maka budaya organisasi menjadi hal yang diakui untuk dapat dilakukan agar dapat mendorong organisasi bekerja dengan baik. Disamping itu, penggunaan teknologi juga akan berdampak pada perkembangan dan kinerja

organisasi karena akan membantu individu-individu dalam organisasi menghadapi era revolusi yang terus berkembang.

Berkaitan dengan lingkungan eksternal, dikutip dari (Indeed, 2023) lingkungan organisasi (bisnis) sering mengalami perubahan dan memerlukan pertimbangan ketika merencanakan dan melaksanakan operasi. Manajer dalam sebuah organisasi dan eksekutif memiliki tanggung jawab untuk memeriksa kekhawatiran internal mengenai bagaimana mereka dapat mempengaruhi keputusan perusahaan. Penting juga untuk memantau faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi fungsi bisnis serta mengembangkan metode untuk mengatasi tantangan-tantangan ini.

Faktor lingkungan eksternal merupakan unsur-unsur yang ada di luar lingkungan internal suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi operasional suatu organisasi suatu perusahaan. Kekuatan luar ini dapat membantu bisnis atau menghadirkan tantangan terhadap proses yang ada saat ini. Faktor-faktor lingkungan eksternal ini sebaiknya harus diamati oleh manajer perusahaan sehingga mereka dapat mengenali dan menyelesaikan masalah yang disebabkan oleh faktor-faktor tersebut dan membuat perubahan yang sesuai. Faktor lingkungan eksternal dipandang penting karena dapat menimbulkan dampak langsung dan tidak langsung, khususnya terhadap operasi bisnis, personel,

dan pendapatan. Lingkungan eksternal perusahaan terus berubah di luar kendali perusahaan, namun eksekutif dan manajer dapat mengatasi perubahan ini dan meminimalkan konsekuensinya dengan pandangan terhadap lingkungan eksternal yang terjadi dari waktu ke waktu. Sifat dinamis dari faktor lingkungan eksternal memungkinkan organisasi untuk dapat melindungi diri mereka dari kejadian yang dapat diprediksi dan memitigasi dampak perubahan yang tidak terduga.

Terdapat sembilan (9) lingkungan eksternal faktor yang dapat mempengaruhi organisasi (bisnis), yaitu:

1. Faktor Teknologi

Seiring dengan kemajuan teknologi, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari terobosan ini atau menghadapi tantangan dalam bersaing dengan terobosan tersebut. Misalnya, perusahaan yang memproduksi perangkat GPS untuk mobil pribadi mungkin mengalami penurunan bisnis karena integrasi GPS pada perangkat seluler, namun perusahaan dapat menghadapi tantangan ini dengan mengembangkan produk baru. Perusahaan lain, seperti penyedia layanan kesehatan, dapat menggunakan teknologi seperti aplikasi khusus untuk mengumpulkan informasi dari pasiennya dan menyimpan catatan pasien.

2. Faktor Ekonomi

Keadaan perekonomian memainkan peran penting dalam setiap aspek kehidupan sehari-hari. Ketika tren perekonomian menurun dan pengangguran meningkat, dunia usaha mungkin harus bekerja lebih keras untuk mempertahankan staf mereka dan mengubah proses mereka untuk terus memperoleh pendapatan. Jika perusahaan memproduksi produk untuk penjualan eceran, misalnya, perusahaan mungkin mempertimbangkan untuk menurunkan harga untuk meningkatkan penjualan dan berdampak positif pada pendapatannya.

3. Faktor Politik dan Hukum

Saat pejabat politik digantikan oleh pejabat yang baru, kebijakan yang mereka terapkan sering kali berdampak pada bisnis di industri terkait. Karena sifat politik yang tidak konsisten, dunia usaha memantau rancangan undang-undang dengan cermat untuk mempersiapkan diri menghadapi potensi perubahan. Kebijakan yang dapat mempunyai dampak jangka panjang terhadap perusahaan antara lain tarif pajak, hukum ketenagakerjaan, aturan persaingan, pembatasan impor dan hak kekayaan intelektual. Perusahaan yang terkena dampak keputusan politik harus mengubah proses mereka untuk mematuhi undang-undang dan peraturan baru, namun hal ini dapat mempertahankan bisnis mereka.

4. Faktor Demografi

Perusahaan dengan produk dan layanan yang sukses mengevaluasi demografi target pasar mereka untuk memastikan mereka memenuhi kebutuhan mereka yang mendapat manfaat dari penawaran mereka. Mereka juga melakukan tes untuk mengukur seberapa baik mereka melayani pelanggannya. Hal ini membantu mereka memahami apakah target pasar mereka telah berubah dan bagaimana mereka dapat mengembangkan cara yang lebih baik untuk melayani pelanggan setia dan mendapatkan pelanggan baru. Demografi yang memengaruhi keputusan dan proses bisnis meliputi usia, jenis kelamin, kebangsaan, sistem kepercayaan, status pernikahan, pekerjaan, penghasilan, tingkat pendidikan. Misalnya, ketika perusahaan telepon seluler muncul pada tahun 1990an, upaya pemasaran mereka terfokus pada profesional muda yang sukses. Kini, orang-orang dari segala usia menggunakan perangkat seluler setiap hari. Perusahaan telekomunikasi telah beradaptasi terhadap perubahan ini dengan memodifikasi fitur produk mereka dan mengambil pendekatan berbeda terhadap metode periklanan.

5. Faktor Sosial

Di mana seseorang tinggal, nilai-nilai pribadinya dan status sosioekonominya mempengaruhi apa, di mana, dan mengapa seseorang melakukan pembelian. Bisnis mempertimbangkan

faktor sosial ketika mengembangkan dan memasarkan produk, dan banyak bisnis yang menggunakan peristiwa terkini, pergerakan, dan isu sosial untuk menarik pelanggan mereka. Misalnya, perusahaan yang mendukung organisasi perempuan dapat memperoleh kepercayaan dan loyalitas pelanggan yang mengidentifikasi dirinya sebagai perempuan. Memenuhi preferensi dan ekspektasi spesifik dari kelompok yang kurang terwakili, yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap pasar saat ini dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, juga dapat berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan pertumbuhan bisnis.

6. Faktor Persaingan

Bisnis dapat meningkatkan pangsa pasarnya dan tetap relevan dengan pelanggannya dengan terus memantau pesaingnya. Mereka dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi keberhasilan dan tantangan, sehingga mempelajari apa yang harus dimasukkan ke dalam proses mereka dan bagaimana mencegah hilangnya pendapatan. Mereka juga dapat menggunakan informasi yang mereka kumpulkan untuk mengembangkan ide perubahan produk, peluncuran kembali produk, dan pengembangan produk baru.

7. Faktor Global

Para eksekutif mempunyai kewajiban untuk memantau isu-isu domestik dan global, terutama jika mereka menjalankan bisnis secara internasional. Dengan mempelajari isu-isu sosial yang

mempengaruhi negara-negara lain dan norma-norma budaya mereka, tren konsumen dan status ekonomi, para pemimpin perusahaan dapat memberikan pelatihan yang relevan kepada tim mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan produk atau menawarkan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan internasional dengan memberikan solusi terhadap tantangan yang mereka hadapi sebagai konsumen.

8. Faktor Etika

Karena setiap individu memiliki konsep etika dan moralitas yang berbeda, beberapa perusahaan mungkin merasa kesulitan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi anggota staf dengan harapan mereka di tempat kerja. Aktivitas rekreasi karyawan, seperti akun media sosial, dapat mencerminkan perusahaan mereka. Sebagai perwakilan perusahaan, mereka mempunyai tanggung jawab untuk menghindari perilaku yang dapat berdampak negatif terhadap bisnis. Manajer dapat mengatasi masalah seperti berbagi informasi rahasia atau pelecehan terhadap rekan kerja di luar pekerjaan dengan menetapkan pedoman dan mengambil tindakan disipliner bila diperlukan.

9. Faktor Alam

Seiring dengan meningkatnya kesadaran lingkungan, semakin banyak konsumen yang menyadari dampak proses bisnis terhadap planet ini. Beberapa konsumen telah menggunakan pembelian

mereka untuk mendukung perusahaan yang mengembangkan praktik ramah lingkungan, seperti penggunaan kemasan kompos dan energi surya. Dengan memperhatikan permasalahan eksternal ini dan mengubah operasinya, bisnis dapat membuat perubahan yang membantu mereka melindungi lingkungan, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan pendapatan.

9.4 Kinerja Organisasi

Sumber daya organisasi adalah berbagai aset tidak berwujud dan berwujud yang dimiliki atau dikendalikan oleh organisasi. Budaya organisasi menggambarkan psikologi, sikap, pengalaman, keyakinan, dan nilai-nilai (nilai pribadi dan budaya) suatu organisasi. Struktur organisasi digambarkan sebagai cara tanggung jawab dan kekuasaan dialokasikan dan prosedur kerja dilaksanakan di antara anggota organisasi Lingkungan industri adalah keseluruhan kondisi ekonomi, peraturan, sosial dan politik yang mempengaruhi semua peserta di pasar industri.

Menurut (Ismail et al., 2012), sumber daya organisasi merupakan landasan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang unggul. Secara konseptual dan empiris, sumber daya adalah landasan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi yang unggul.

PENGANTAR MANAJEMEN

Untuk dapat mengamati lingkungan eksternal, maka dalam organisasi dibutuhkan manajemen organisasi yang memiliki budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip mendasar yang berfungsi sebagai landasan bagi sistem manajemen organisasi serta serangkaian praktik dan perilaku manajemen yang memberikan contoh dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc, 14.*
- Chitechi, W. E. (2014). *Environmental factors affecting the performance of the export of service sector in Kenya.*
- Hussain, T., Uddin, A., Farooq, S., Khan, F. E., & Ahmed, T. (n.d.). External factors affecting organizational performance. In *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2023, Issue 2). <http://journalppw.com>
- Indeed, E. T. (2023, March). *9 External Environment Factors That Affect Business.*
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL RESOURCES, CAPABILITIES, SYSTEMS AND COMPETITIVE ADVANTAGE. In *Asian Academy of Management Journal* (Vol. 17, Issue 1).
- Kariuki, P., & Nguyo, R. (2020). Firm Level Factors and Organization Performance: the Moderating Role of Industry Environment. *Journal of International Business and Management.* <https://doi.org/10.37227/jibm-2019-04-127>

BAB 10

MOTIVASI MANAJEMEN

10.1 Pentingnya Motivasi

Manajer perusahaan atau organisasi selalu berpikir bagaimana kegiatan bisa berjalan dengan lancar dan sukses. Untuk itu diperlukan adanya motivasi agar kegiatan bisa mendapatkan hasil yang maksimal. Pentingnya motivasi, membuat kita akan bergairah kembali dalam melakukan sesuatu. Menurut (Mendo et al., 2022), motivasi merupakan bagian dari kegiatan pengarahan, pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Dipertegas oleh (Indah (2019), fungsi pengarahan (*directing*) adalah proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Seorang manajer dalam mengelola tenaga kerja/orang, sangat diperlukan memberikan motivasi sebagai salah satu aspek paling mendasar yang harus diperhatikan. Motivasi dapat menciptakan interaksi yang berkelanjutan dimana output yang dicapai adalah menghasilkan suatu keseimbangan yang selaras sehingga bisa menghasilkan sesuatu yang efektif. Dengan demikian pencapaian keberhasilan menggerakkan dan mengajak karyawan untuk mau lebih memahami tentang motivasi yang ada diluar diri pegawai akan sangat membantu mencapai daya cipta kerja yang maksimal (Widodo et al, 2023). Untuk bisa memotivasi diperlukan kepemimpinan (*leadership*), dimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai/karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan. Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan (Indayani & Andriani, 2018).

Menurut Mulyadi & Winarso (2020), faktor-faktor motivasi dalam berorganisasi terdiri atas:

1. Faktor Internal Individu merupakan faktor-faktor dalam diri individu yang dapat memotivasi dirinya untuk melakukan sesuatu. Faktor internal terdiri dari: (a). Kebutuhan merupakan segala sesuatu yang harus dipenuhi. Banyaknya kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh setiap manusia mendorong manusia tersebut

untuk melakukan pekerjaan; (b). Harapan merupakan sesuatu yang kita inginkan. Seperti: harapan akan mendapatkan hadiah, harapan akan kepercayaan orang lain; (c). Kepuasan merupakan perasaan emosional seseorang setelah melakukan sesuatu. Misalnya: mendapatjan jabatan dalam suatu organisasi akan menjadi kepuasan tersendiri; (d). Pengembangan diri meliputi mengikutsertakan diri terhadap segala kegiatan agar memperoleh pengalaman yang berharap yang dapat digunakan untuk mengembangkan diri menjadi individu yang lebih baik.

2. Faktor Eksternal Individu merupakan faktor-faktor di luar diri individu yang dapat memotivasi individu untuk melakukan sesuatu. Faktor-faktor eksternal terdiri dari: (a). Lingkungan organisasi merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar organisasi; (b). Keseimbangan dan Keadilan Individu termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya hadiah pekerjaan yang diberikan oleh organisasi itu atau diluar organisasi itu. Misalnya mendapatkan upah/gaji yang sesuai dengan usaha kita; (c). Tujuan merupakan segala sesuatu yang kita ingin capai; (d). Tantangan merupakan segala sesuatu yang menjadi halangan dalam kita melakukan kegiatan; (e). Hukuman merupakan balasan terhadap segala sesuatu yang telah dilakukan diluar dari aturan. Misalnya: denda, pemutusan kontrak kerja, atau juga berhadapan dengan pengadilan; (f). Kepemimpinan yang dapat

digunakan untuk memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras lagi.

Pentingnya motivasi dalam berorganisasi, membuat banyak perusahaan yang berusaha mendatangkan para motivator-motivator atau memberi semangat kepada para anggotanya untuk bekerja lebih keras lagi agar tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Menurut Hasan et al (2022), pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan untuk mampu dan terampil dalam bekerja, tetapi yang terpenting adalah para karyawan bersedia bekerja dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika para karyawan tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi pada bawahan akan mempengaruhi efektifitas kegiatan manajer.

10.2 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. (Hasibuan, 2014). Motivasi adalah memberikan semangat dan gairah kerja bagi bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan

memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi (Hasan et al, 2022). Motivasi adalah pemberian daya perangsang atau gairah kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala upayanya (Amri et al, 2022).

Motivasi adalah bagian dari fungsi pelaksanaan (*Actuating*) yang merupakan suatu tindakan untuk mengupayakan setiap anggota kelompok agar bersedia bekerja sama dan secara ikhlas serta sinergi dalam menggapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Keseluruhan proses fungsi pelaksanaan terdapat pemberian motivasi kerja, perintah, petunjuk dan nasihat kepada bawahan dengan keterampilan komunikasi sehingga dapat bekerja sungguh-sungguh untuk tercapainya tujuan dalam organisasi (Sadikin et al, 2020). Motivasi adalah suatu kondisi dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan menyalurkan perilakunya ke arah tujuan (Steiner & Minner, 2002). Motivasi sering, diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motivasi diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya (Priyono, 2007). Motivasi dalam suatu konteks organisatoris merupakan proses

dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri. Pengertian yang lain tentang motivasi adalah suatu kegiatan dari seorang manajer yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (karyawan) menjadi lebih baik (Patma et al, 2019).

Adapun ciri-ciri motif individu, meliputi: (a). Motif itu majemuk, berarti bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang berlangsung bersama-sama; (b). Motif dapat berubah-ubah, dimana motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya; (c). Motif berbeda antar individu, berarti motif sebagai kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya; (d). Motif individu bersifat kompleks, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukan tindakan. Dari motif yang banyak tersebut akan saling berinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang kompleks pada diri seseorang (Priyono, 2007).

Untuk memudahkan pemahaman terhadap motivasi, maka perlu dibedakan pengertian antara motif, motivasi, dan motivasi

kerja yang akan dijelaskan dalam uraian sebagai berikut. a). Motif Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, dan diakhiri dengan penyesuaian diri. b). Motivasi merupakan hal ataupun situasi yang membentuk suatu dorongan. Adapun motivasi ialah situasi yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan motifnya. c). Motivasi Kerja ialah suatu situasi yang mempengaruhi pembentukan, pengarahannya dan pemeliharaan terhadap perilaku terkait lingkungan kerja.

Beberapa pengertian motivasi oleh beberapa ahli manajemen, antara lain: (a). Sukanto dan Handoko (1983); motivasi adalah keadaan diri seseorang yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. (b). Gibson (1984), motivasi ialah suatu proses dalam menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan sukarela. (c). Wahjosumidjo (1984), motivasi merupakan proses psikologis interaksi seseorang dalam menentukan kebutuhan, persepsi, sikap, dan keputusannya. (d). Kreitner dan Kinicki (1998), motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Berdasarkan beberapa pengertian, maka disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu pembentukan perilaku dalam berbagai aktivitas melalui suatu proses psikologis untuk mengarahkan seseorang menuju mencapai suatu tujuan.

10.3 Teori – Teori Motivasi

Kebutuhan dari Abraham Maslow 2. Teori Dua faktor dari Fredrick Herzberg 3. Teori motivasi prestasi dari David Mc. Clelland. Ketiga teori motivasi tersebut bisa berguna bagi para manajer dalam mengembangkan lingkungan kerja yang lebih baik bagi bawahan mereka, dengan memberikan imbalan dan beberapa balas jasa lainnya yang diperlukan oleh para pekerjanya (Priyono, 2007). Krisnandi et al (2019), menambahkan 3 (tiga) teori motivasi, sehingga menjadi 6 (enam), yaitu : (4). Teori keadilan (*Equity Theory*), (5). Teori harapan (*Expectancy Theory*), dan (6) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*).

Dalam teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow beranggapan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas persepsi seseorang atas lima macam tipe dasar kebutuhan yaitu: a). Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang paling mendasar untuk manusia (kebutuhan primer), seperti: pangan, sandang dan papan. b). Kebutuhan akan keamanan (*security needs*), yaitu kebutuhan rasa aman terhadap jiwanya, seperti: bebas dari kekhawatiran akan pemutusan hubungan kerja (PHK), bebas dari ancaman, dan lain-lain. c). Kebutuhan-kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk menjadi anggota suatu kelompok baik kelompok profesi maupun kelompok masyarakat. d). Kebutuhan untuk penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan

seseorang akan penghargaan atau pandangan masyarakat, prestasi dan pengakuan pihak lain. Seperti: sebutan/sebagaimana jabatannya. e). Kebutuhan mengaktualisasi diri sendiri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan kemampuan menunjukkan keakuannya. Seperti: ide, prestasi dan kemampuan diri.

Dalam teori dua faktor Fredrick Herzberg beranggapan motivasi muncul karena kebutuhan, dicapainya bukan melalui observasi klinikal, tetapi dari hasil survei lapangan. Teori dua Faktor adalah motivasi seseorang dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: a). Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), yaitu Faktor-faktor berupa alat pemuas kebutuhan dan ketiadaan faktor ini menyebabkan ketidakpuasan karyawan, meliputi: gaji, pensiun, liburan/cuti dan keamanan kerja. b). Faktor-faktor motivasional (*motivation factors*), yaitu faktor-faktor pendorong supaya semangat dalam bekerja, meliputi: kesempatan berkembang/karir, tanggung jawab, kebebasan mengembangkan ide positif, penghargaan terhadap prestasi kerja dan sejenisnya.

Dalam teori motivasi prestasi David Mc. Clelland menganggap bahwa organisasi/perusahaan memberikan peluang kepada seseorang untuk memuaskan tiga macam kebutuhan dengan tingkatan yang lebih tinggi yakni: Kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.

Dalam teori keadilan, evaluasi terhadap keadilan atas suatu penghargaan merupakan faktor motivasi kerja utama. Dalam hal ini, bawahan membandingkan usaha yang dilakukannya dan imbalan yang diterimanya dengan usaha dan imbalan yang dilakukan dan diterima oleh orang lain pada iklim kerja serupa. Dalam konteks ini, keadilan itu sendiri ialah komparasi antara input dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dengan imbalan yang diperolehnya.

Teori harapan berasumsi bahwa seseorang akan memilih cara berperilaku dari berbagai alternatif berdasarkan harapannya terhadap hasil yang diperolehnya dari setiap tindakan. Di lingkungan kerja, setiap orang pasti memiliki harapan, usaha dan prestasi. Teori harapan berlandaskan asumsi-asumsi yang terkait dengan perilaku dalam organisasi, yakni:

- 1) Setiap individu memiliki tujuan serta tingkat kebutuhan dan keinginan yang berbeda.
- 2) Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi dari berbagai faktor internal dan eksternal.
- 3) Individu membuat pilihan diantara berbagai alternatif perilaku berdasarkan ekspektasinya terhadap suatu perilaku yang berpotensi untuk memberi hasil yang diinginkannya.
- 4) Keputusan terkait perilaku dalam organisasi dibuat secara sadar oleh individu terkait.

Teori penguatan menganggap bahwa perilaku yang dibalas secara menyenangkan dengan imbalan (*reward*) cenderung akan diulangi kembali pada masa mendatang. Sebaliknya, perilaku yang

dibalas secara tidak menyenangkan dengan hukuman (*punishment*) cenderung tidak akan diulangi kembali pada masa mendatang.

10.4 Pendekatan Motivasi

Seorang pemimpin untuk bisa memotivasi bawahan diperlukan cara atau pendekatan supaya apa yang diharapkan pemimpin bisa tercapai dan memuaskan. Secara umum ada tiga pendekatan untuk bisa menjalankan motivasi, meliputi: (Krisnandi, 2019)

- a. Pendekatan tradisional (klasik). Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh FW. Taylor. Dinamakan pendekatan klasik karena Taylor hanya memandang motivasi pekerja dari segi pemenuhan terhadap kebutuhan fisiknya. Kebutuhan tersebut bisa dipenuhi melalui gaji/upah dan insentif berbentuk uang ataupun barang sebagai imbalan atas capaian prestasi tertentu. Tanpa imbalan tersebut, pekerja tidak akan berupaya keras untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Insentif yang diberikan kepada pekerja itu sendiri merupakan alat yang efektif untuk memaksa pekerja agar melaksanakan perintah. ;
- b. Pendekatan hubungan manusia. Pendekatan yang pertama kali diperkenalkan oleh Elton Mayo ini menyangkal argumentasi pendekatan tradisional karena manusia dinilai tidak hanya membutuhkan uang, tetapi juga interaksi dengan orang lain.

Pendekatan ini disebabkan oleh kejenuhan pekerja dalam menjalankan pekerjaan yang rutin. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial karyawan. Mayo meyakini bahwa pimpinan bisa memotivasi karyawannya dengan cara mengakui kebutuhan sosial mereka serta membuat mereka merasa senang, berguna dan dipentingkan di lingkungan kerja.

- c. Pendekatan sumberdaya manusia. Pendekatan klasik dan hubungan manusia cenderung menekankan pemenuhan oleh pimpinan terhadap kebutuhan karyawan. Pimpinan berwenang penuh terhadap karyawan, sementara kepentingan dari karyawan itu sendiri cenderung dinomorduakan. Pendekatan SDM mempunyai tiga prinsip utama, yakni sebagai berikut. 1) Pekerja memperoleh kepuasan dari suatu prestasi. 2) Insentif dan pengakuan sosial tidak melandasi pekerja untuk berprestasi. 3) Motivasi kerja ditimbulkan oleh kesadaran untuk mencapai prestasi kerja.
- d. Pendekatan kontemporer. Pendekatan ini didominasi oleh tiga jenis teori. Teori pertama ialah teori isi yang menekankan analisis yang melandasi berbagai kebutuhan manusia. Teori kedua ialah teori proses yang berkaitan dengan serangkaian proses pemikiran yang mempengaruhi suatu perilaku. Teori tersebut berfokus pada cara yang ditempuh oleh karyawan dalam mencari

penghargaan kerja. Teori ketiga ialah teori penguatan yang berfokus pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diharapkan.

10.5 Penerapan Motivasi

Menurut Krisnandi et al (2019), ada beberapa penerapan motivasi dalam rangka mengarahkan seseorang untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Pimpinan tidak bisa sekadar memilih suatu teori untuk kemudian diterapkan secara harfiah karena pada realitanya, suatu organisasi memiliki dinamika tersendiri dan dikelilingi oleh berbagai faktor yang bisa mempengaruhi keutuhan penerapan teori motivasi.

- a. Penerapan teori motivasi Maslow. Penerapan teori motivasi Maslow, yang mana bisa dioptimalisasi dengan jalan memenuhi hal-hal berikut. 1) Memberi imbalan finansial (upah, gaji) untuk memenuhi kebutuhan fisik. 2) Memberikan kontrak kerja dan jaminan pensiun agar para karyawan merasa terjamin dan aman. 3) Memberikan identitas organisasi agar karyawan bisa merasa menjadi bagian di dalamnya. 4) Memberi imbalan ataupun hadiah uang, promosi serta pengakuan dalam berbagai bentuk atas prestasi ataupun pelaksanaan kerja yang baik. 5) Secara tidak langsung, walaupun gaji yang diterima dapat memungkinkan karyawan untuk melakukan hal-hal yang membantu mewujudkan

terpenuhinya kebutuhan dirinya. Tindakan yang dapat dilakukan oleh pimpinan antara lain sebagai berikut. 1) Memastikan bahwa karyawan memperoleh imbalan finansial sesuai haknya 2) Memastikan bahwa karyawan memahami aturan dan program organisasi yang mendukung rasa aman mereka, dan bila memang mungkin angkatlah sebagai karyawan tetap. 3) Menciptakan atmosfer tim di antara karyawan, misalnya melalui konsultasi serta pembagian kontrol dan tanggung jawab. 4) Memberi pengakuan kepada setiap karyawan dengan cara memperhatikan perkembangan tiap karyawan tersebut dan memuji setiap kontribusinya terhadap tim dan organisasi. 5) Membantu pengembangan diri karyawan, yakni dalam aspek responsibilitas, independensi, dan inisiatif.

- b. Penerapan Motivasi Herzberg Frederick. Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor, yakni “*motivator*” dan “*hygiene factor*”. Faktor *hygiene* itu sendiri ialah kebutuhan mendasar dalam bekerja yang sesungguhnya tidak memotivasi seseorang, tetapi akan menimbulkan kekecewaan jika tidak dipenuhi. Faktor ini bisa sepele, seperti adanya tempat parkir. Faktor *hygiene* yang utama ialah uang. Kenaikan gaji yang lambat, kurangnya insentif serta tidak adanya jaminan kerja bisa mematikan motivasi. Faktor kedua ialah *motivator*, yakni faktor yang mendorong seseorang untuk berhasil. Faktor ini harus

pimpinan penuh agar bawahannya merasa puas. Kepuasan tersebut ditentukan oleh pengakuan.

- c. Penerapan Teori Keadilan. Menurut J. Stacy Adams manusia memiliki sifat untuk mengkomparasikan dirinya dengan orang lain. Dalam konteks ini, karyawan cenderung akan mengkomparasikan gaji yang diperolehnya dengan gaji yang diperoleh rekan kerjanya. Adanya ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan setelah mengkomparasikan kedua hal tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan terkait. Ketidakadilan baik yang riil maupun yang hanya didasari atas persepsi dari karyawan terkait, akan menurunkan kinerja, menuntut keadilan, keluar dari perusahaan, menuntut keseimbangan antara apa yang diterimanya dengan apa yang sudah diberikan olehnya, serta memutar kembali proses perbandingan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, S., Hafizin, Fariantin, E., Satriawan, Nursanty, A. I., Syakbani, B., Endrawati, B. F., Viana, P. A., Tabun, M. A., Wulandari, R., Fajariah, F., Mulyadi, D., Sudarni, A. A. C., & Ramadhani, I. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Seval Literindo Kreasi.
- Hasan, S., Diwyarthi, N. D. M. S., Nugroho, H., Muniarty, P., Amruddin, Santoso, A., Sarjana, Afandi, A., Sari, Y. P., Tarigan, B. A., & Solehudin. (2022). *Pengantar Manajemen*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Hasibuan, M. (2014). *Organisasi dan Motivasi*. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Indah, L. nnio. (2019). *Pengantar Manajemen*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Indayani, L., & Andriani, D. (2018). *Pengantar Manajemen*. UMSIDA Press.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. LPU-UNAS.
- Mendo, A. Y., Niode, I. Y., & Kango, U. (2022). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yayasan Hamjah Diha.
- Mulyadi, & Winarso, W. (2020). *Pengantar Manajemen*. CV. Pena Persada.
- Patma, T. S., Maskan, M., & Mulyadi, K. (2019). *Pengantar*

Manajemen. Polinema Press.

Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.

Sadikin, A., Misra, I., & Hudin, M. S. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Penerbit K-Media.

Steiner, G., & Minner, J. (2002). *Manajemen Strategik*. Erlangga.

Widodo, Z. D., Bangun, R., Putra, andi D., Santosa, S., Yudawisastra, H. G., Angreyani, A. D., Kartawinata, B. R., Mulatsih, L. S., Sumaryati, Budijaya, M. I., Silaen, N. R., Nasution, R. A., Wahyuni, A., Adiarsi, G. R., Pinem, A. D., Latifah, E., & Hamdani, A. R. T. (2023). *Pengantar Manajemen*. Penerbit Widina Bhakti Persada.

BAB 11

KEPEMIMPINAN MANAJEMEN

“Manajemen tanpa Kepemimpinan laksana organisasi berjalan secara kaku (seperti robot). Sementara Kepemimpinan tanpa Manajemen laksana kapal berlayar tanpa arah. Dua hal ini seperti dua sisi mata uang, keduanya saling melengkapi”

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Kepemimpinan melibatkan merangsang, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan motivasi, dan menjaga loyalitas mereka yang terlibat dalam upaya bersama. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang menempati posisi strategis dalam sistem dan hierarki pekerjaan dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas terkait tugas dari anggota tim. Kepemimpinan merupakan proses

mengarahkan dan mempengaruhi anggota dalam berbagai aktivitas yang perlu dilakukan.

Pada dasarnya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua konsep, yaitu proses dan atribut. Sebagai sebuah proses, kepemimpinan berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin, khususnya proses dimana pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pengikutnya atau mereka yang dipimpinnya, mendorong untuk mencapai tujuan tersebut dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ditinjau dari atributnya, kemampuan kepemimpinan merupakan kumpulan dari sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat diartikan sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain tanpa menggunakan kekerasan, sehingga yang dipimpinnya menerimanya sebagai seorang pemimpin, dan karakternya pantas untuk itu, Selain itu banyak juga pendapat pribadi mengenai pengertian kepemimpinan, khususnya:

1. Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik, kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang diberikan dalam situasi tertentu dan berorientasi pada

komunikasi proses yang bertujuan untuk mencapai satu atau lebih tujuan tertentu.

2. Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah pembentukan awal dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.

11.1 Administrasi

Menurut Sondang P. Siagian, administrasi adalah keseluruhan proses Kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian administrasi memiliki beberapa unsur yaitu 1. Proses., 2. Kerjasama., 3.Tujuan.

11.2 Pengorganisasian

Wewenang merupakan hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk memilih, mengambil sikap, atau tindakan tertentu dalam melaksanakan tugas, dan mempunyai peranan sebagai penyeimbang terhadap tanggung jawab, gunanya mendukung berhasilnya pelaksanaan tugas.

Selanjutnya ke 3 (tiga) unsur administrasi tersebut perlu dimapankan dalam suatu organisasi baik itu organisasi besar atau

kecil. Dengan kata lain wadah untuk kerjasama jadi disebut dengan organisasi baik, sederhana, kompleks atau canggih.

Supaya oraganisasi yang disebut eksis dan maju ke depannya perluada pengaturan atau pembagian kerja manajemen. Dalam pengaturan itu supaya specific Untuk memajukan organisasi di sektor publik perlu ada :

- a) Pemilihan tugas
- b) Pembagian kewenangan
- c) Skope:
 - 1) Organisasi Sederhana adalah organisasi yang diartikan sebagai beberapa orang yang memiliki tujuan yang sama, kemudian membuat suatu kelompok.
 - 2) Kompleks adalah organisasi sistem aktivitas manusia yang diarahkan pada tujuan, mempertahankan batasan, dan dibangun melibatkan banyak unsur.
 - 3) Canggih (*shopisticated*) adalah organisasi super modern yang melibatkan banyak teknologi tinggi

11.3 Manajemen

Beberapa fungsi manajemen agar tujuan bisa dicapai adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Tahap perencanaan merupakan langkah awal yang sangat penting untuk jalur karir di masa depan. Pada tahap ini, perlu menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan. Tujuan perusahaan bisa bersifat kuantitatif atau kualitatif. Jika tujuan telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah strategi dikembangkan, perlu mengalokasikan sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan strategi tersebut.

b. Pengarahan

Seorang pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan visinya dengan jelas kepada anggota tim dan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik agar tim kita tetap terinspirasi dan semangat bekerja sama untuk mencapai tujuan kita. Di luar visi, yang harus dipahami tim adalah misi perusahaan. Misi adalah tindakan yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai visinya. Pada proses kepemimpinan inilah kepemimpinan mulai diuji. Manajer harus menunjukkan kekuatan, kepribadian, pengaruh dan

kemampuan komunikasinya untuk mengelola individu dan kelompok agar selalu bersinergi.

c. Pelaksanaan Monitoring

Monitoring dalam manajemen adalah proses yang terus-menerus untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memantau perkembangan suatu kegiatan, proyek, atau sistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana, standar, atau target yang telah ditetapkan. Monitoring melibatkan pengumpulan data, analisis informasi, dan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki atau menyesuaikan sesuatu jika diperlukan.

d. Kontrol

Kontrol dalam manajemen adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian berkelanjutan terhadap kinerja organisasi, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif.

e. Evaluasi

Evaluasi dalam manajemen adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, kegiatan, atau proyek suatu organisasi dengan membandingkan hasil aktual dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai tujuan mereka, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menentukan langkah-langkah perbaikan atau perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

11.4 Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing. Menyertakan bagaimana aktivitas yang memengaruhi orang lain akan tercermin dalam pola perilaku yang diterapkan pemimpin. Hal ini konsisten dengan gaya kepemimpinan, kata Paul Hersey dan Kenneth, karena penelitian menunjukkan bahwa mayoritas dari pemimpin memiliki gaya primer dan sekunder. Gaya primer adalah jenis perilaku yang biasa digunakan oleh pemimpin dengan tujuan mempengaruhi kinerja orang lain atau gaya kepemimpinan yang disukai, sedangkan gaya sekunder dikatakan merupakan kombinasi dari gaya-gaya tersebut. Vethzal

memiliki pandangan berbeda mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan tentang bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia dipandang oleh orang-orang yang coba dipimpinnya atau yang mungkin mengamatinya dari luar.

Gaya kepemimpinan merupakan perpaduan antara pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Titik tolak gagasan ini adalah “bawahan akan mau bekerja keras dan termotivasi menyelesaikan tugas (secara efektif dan efisien), jika pemimpinnya mempunyai gaya yang menyenangkan. Teori ini didasarkan pada pendapat bawahan mengenai perilaku atasan. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia mengamatinya dari luar. James berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku berbeda yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi yang dihasilkan dari kombinasi filosofi, keterampilan, karakteristik, dan sikap yang biasanya diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja dan motivasi bawahan.

Gaya dasar adalah jenis perilaku yang biasanya digunakan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang disukai.

Veithzal Rivai mengungkapkan sebenarnya ada tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a) Otoriter (*authoritarian leadership*)

Kekuasaan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain pemimpin dalam kapasitas kepemimpinannya dapat digolongkan sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain menuju tujuan yang telah ditentukan. Artinya, seluruh ketetapan, peraturan, dan keputusan berada di tangan pimpinan dan bawahan yang tidak mempunyai kekuasaan. David Krec dan Richad S. Churchfied menggambarkan kepemimpinan ini: bahwa dalam kelompok kecil, antara pemimpin dan pengikutnya, ada kontak pribadi karena komunikasi terjadi antar individu, tetapi semakin besar, hubungan antara pemimpin dan muridnya akan menjadi lebih lanjut. Pengorganisasian hierarkis ke dalam kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekuensi dari tujuan pemimpin yang selalu berusaha mempertahankan dan mempertahankan kekuasaan yang terpusat. Jika kita melihat gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha mempertahankan kekuasaannya dengan tetap berada pada posisi sentral dan utama, maka kecenderungan gaya kepemimpinan ini akan tampak kaku, tegas, meningkatkan ketegangan dan konflik dalam kelompok serta diperintah dengan tangan besi.

b) Demokratis (*democratic leadership*)

Gaya kepemimpinan demokratis berarti gaya atau cara demokratis, bukan pilihan pemimpin secara demokratis. Misalnya seorang pemimpin dapat memberikan kebebasan dan kekuasaan pengambilan keputusan kepada bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapat, saran dan kritik serta selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi secara umum. Pandangan lain adalah bahwa pemimpin demokratis menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bahwa bersama-sama dengan kelompoknya mereka berusaha mengambil tanggung jawab, semua anggota berpartisipasi dalam semua kegiatan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi. Artinya sangat berbeda dengan kepemimpinan tipe sebelumnya, kepemimpinan demokratis tipe ini memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai potensi besar untuk mencapai tujuan. Terdapat kerjasama seluruh kegiatan organisasi yang dapat dijalin. Maju atau tidaknya organisasi adalah tanggung jawab seluruh anggota. Tidak hanya mengatur, termasuk mengawasi pelaksanaannya, tentu kesannya adalah pengelolaannya tidak kaku sehingga bisa meminimalisir konflik karena sifatnya yang demokratis.

c) Kepemimpinan bebas (*laissez faire leadership*)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin sering kali menunjukkan gaya dan perilaku yang pasif dan sering kali

menghindari tanggung jawab. Padahal, pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan alat dan sumber daya yang diperlukan kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan guna membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Semuanya diserahkan kepada bawahannya. Baharuddin dan Umiarso mengungkapkan bahwa pemimpin tipe ini, jika ia menjelaskan tujuan kepada bawahannya, maka ia akan mendelegasikan sepenuhnya kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dia akan menerima laporan tanpa terlalu banyak intervensi atau terlalu banyak kemauan untuk mengambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan inisiatif bawahannya.

Laissez faire (berasal dari bahasa Perancis, sebenarnya mengacu pada teori ekonomi mengikuti ideologi intervensi non-pemerintah di sektor komersial, sedangkan dalam praktik kepemimpinan, pemimpin memerintahkan pemimpin untuk melakukan apa pun yang mereka lakukan. Tipe pemimpin seperti ini ingin organisasinya berfungsi dengan baik sehingga tidak perlu campur tangan atau menganggap organisasi tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. dengan adanya kesempatan untuk melakukan pekerjaan bebas tanpa kendala. Sebenarnya gaya kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpin di banyak jenis organisasi dan salah satunya adalah di bidang pendidikan. Selain itu,

kepemimpinan dikatakan berfungsi dengan baik apabila secara fungsional pemimpin dapat memainkan peran sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya.

d) Tipe pemimpin kharismatik

Karisma berasal dari kata Yunani yang berarti “anugrah”. Kekuatan yang tidak dapat dijelaskan dengan logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi pada kemampuan luar biasa sehingga dia dapat membuat orang lain menerima atau mendukung visi tersebut dan juga mempromosikannya dengan antusias dan percaya diri. Kepemimpinan karismatik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pengikut ketika mempertimbangkan beberapa atribut kepemimpinan karismatik antara lain kemampuan menunjukkan empati, tindakan yang mencerminkan misi, kepercayaan diri, pengembangan perilaku citra diri, kepercayaan terhadap keterampilan bawahan, dan perilaku oportunistik agar pelanggan dapat merasakan kesuksesan.

Kepemimpinan karismatik disebutkan Max Weber sebagai anugerah berupa kualitas yang luar biasa, Kharisma inilah yang mampu membuat mereka (seorang pemimpin) mampu memotivasi para pengikutnya sehingga mampu mencapai kinerja yang maksimal. Selain itu, pemimpin yang karismatik juga dapat berperan penting, misalnya dalam menciptakan perubahan.

Sebagai pemimpin yang karismatik, beliau adalah yang menciptakan suasana motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi, filosofi dan gaya kepemimpinan agama. Sejak lahir, individu mempunyai sifat-sifat yang membuat dirinya menarik. Seperti penelitian terhadap kembar identik, mereka memiliki skor kepemimpinan yang sama, meskipun mereka dibesarkan di keluarga yang berbeda dan belum pernah bertemu satu sama lain. Pemimpin karismatik cenderung memiliki kepribadian yang ekstrovert, percaya diri, dan berorientasi pada prestasi. Menurut Weber, pemimpin karismatik berasal dari masyarakat pinggiran dan muncul sebagai pemimpin dalam krisis sosial yang besar. Para pemimpin ini mengajak masyarakat untuk fokus pada permasalahan yang mereka hadapi dan solusi revolusioner yang diajukan oleh sang pemimpin, bukan berdasarkan hak asasi manusia atau hukum. Contoh revolusi adalah pengusiran pemerintahan Inggris yang dilakukan Mahatma Gandhi dari India pada tahun .

Di Indonesia, sosok Sukarno merupakan salah satu dari contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemukan mulai saat ini. Kepemimpinan dilihat dari kemampuan untuk mengambil keputusan, dengan ciri pimpinan sebagai berikut :

a) Diktator:

- Tidak diperkenankan bertanya

PENGANTAR MANAJEMEN

- Pengetahuan adalah kekuatan
- Tidak boleh ada kesalahan

b) Demokratis:

- Partisipasi
- Mendorong perdebatan
- Kekuasaan dan memveto

c) Kemitraan :

- Kesejahteraan
- Visi kelompok
- Berbagi tanggung jawab

Transformasional :

Kepemimpinan yang secara umum terbagi menjadi 4 level:

1. Pemimpin memimpin diri sendiri
 - Mendisiplinkan diri sendiri
 - Memotivasi diri sendiri atau ada motif
 - Menyemangati diri sendiri
 - Kerja keras
2. Pemimpin yang baik dalam dirinya ditularkan ke orang lain supaya yang baik di dirinya disampaikan, dicontohkan, diceritakan sehingga orang – orang yang dipimpin tadi mau melakukan seperti apa yang dia lakukan.
3. Mengajak orang lain untuk membangun suatu sistem.

4. Level tertinggi pemimpin yang jadi panutan Tingkah laku perbuatannya sudah menjadi acuan bagi bawahannya untuk mengikuti ucapannya yang benar

11.5 Pengambilan Keputusan

Pemimpin harus mampu menjelaskan alasan - alasan memilih salah satu alternatif keputusan dengan cara yang paling mudah dipahami agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya. Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah merupakan tahap-tahap yang harus digunakan untuk membuat keputusan.

Mengumpulkan informasi yang relevan dengan keputusan yang diambil merupakan langkah penting dalam membuat keputusan yang tepat. Mencari informasi di luar tim atau perusahaan anda juga penting. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan informasi dari berbagai sumber. Temukan sumber daya dari luar, dengan melakukan riset pasar, bekerja sama dengan konsultan, atau berbicara dengan kolega di perusahaan lain yang memiliki pengalaman relevan. Mengumpulkan informasi membantu tim menemukan solusi berbeda untuk masalah.

Carilah berbagai solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Penting untuk mengeksplorasi berbagai alternatif dalam

proses pengambilan keputusan bisnis karena pemangku kepentingan yang berbeda mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda, tergantung pada peran mereka. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencari alat manajemen kerja, tim desain mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda dengan tim pengembangan. Memilih hanya satu solusi saat memulai mungkin bukan keputusan yang tepat. Mertimbangkan semua informasi yang telah dikumpulkan dan pengaruh keputusan ini terhadap setiap pemangku kepentingan. Terkadang, keputusan yang tepat bukan salah satu dari alternatif, tapi gabungan beberapa alternatif. Pengambilan keputusan efektif melibatkan pemecahan masalah dan berpikir kreatif.

11.6 Hubungan Kemanusiaan

Hubungan yang baik antara pimpinan dan yang dipimpin, misalnya kepemimpinan pemerintah kepada masyarakat menciptakan rasa aman, nyaman, dan damai karena hubungan kepemimpinan yang baik dengan yang dipimpinnya. Semua itu ditentukan oleh man/manusianya sendiri, kualitas, kompeten, *right man on the right place*.

Menurut Fiedler, aspek ini paling penting, karena kekuasaan posisi dan struktur tugas sebagian besar dapat dikendalikan oleh perusahaan. Aspek ini menyangkut sejauh mana anggota kelompok menyukai dan mempercayai pemimpinnya serta bersedia mengikutinya.

11.7 Komunikasi

Komunikasi sangatlah penting bagi kehidupan manusia. Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Komunikator adalah orang yang menyampaikan pesan dalam komunikasi. Sedangkan komunikan adalah orang yang menerima pesan. Dalam komunikasi tentu ada juga pesan (*message*) yang disampaikan. Pesan merupakan suatu pernyataan yang akan disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan dapat disampaikan secara lisan, tertulis, dengan menggunakan gambar atau simbol-simbol lain yang bermakna bagi orang yang berkomunikasi

11.8 Man

Hard skill adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada keterampilan yang dimiliki seseorang (kompetens) sehingga dapat melakukan sesuatu untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab tertentu. Berbeda dengan keterampilan teknis, *soft skill* berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi dan berperilaku ketika berinteraksi dengan orang lain. *Soft skill* cenderung lebih subjektif dan lebih sulit dievaluasi atau diukur.

Kemampuan teknis (*hard skill*) memungkinkan seseorang untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan, sementara kemampuan interpersonal dan manajerial (*soft skill*) memainkan peran penting dalam berinteraksi, berkolaborasi, dan memimpin di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidinil Zetra . *Gaya Kepemimpinan (Bahan Bacaan Kuliah Kepemimpinan Politik)*. Padang : Magister Ilmu Politik Universitas Andalas.
- Eko Prasajo, dkk. 2013. *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi: Catatan Inspiratif Dan Alat Ukur Kepemimpinan Dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Gary Yulk. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. terj. Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Gibson, James L. 1987. *Kepemimpinan Organisasi: Perilaku dan Struktur*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu Sayuti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman R., Dasar-dasar Manajemen, UPP-AMP YKPN., Yogyakarta, 1990.
- Kartono, Kartini. 2011. "*Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*", Jakarta : Rajawali Pers.
- Kathryn M Bartol., Management : A pacific Rim Focus., Mc Graw - Hill Inc., NSW., 1994. Pp 447.

PENGANTAR MANAJEMEN

Koontz & Cryrril O'Donnel., Manajemen. Terjemah Jilid 2., Erlangga., Jakarta. 1989.

Miftah, Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen. Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Persada, Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi. Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.

Veithzal, Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. RajaGrafindo.

BAB 12

PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI

12.1 Konsep Dasar Pengawasan dan Pengendalian Organisasi

Manajemen sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Kebutuhan manajemen diperlukan setiap saat oleh berbagai organisasi. Kebutuhan akan manajemen ini yaitu agar organisasi dapat mencapai tujuan, organisasi dapat menjaga keseimbangan terkait tujuan-tujuan bertolak belakang, dan agar organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas (Agus, 2016).

Pengawasan dan pengendalian organisasi merupakan hal yang penting dalam manajemen. Pengawasan dan pengendalian organisasi ini merupakan suatu aspek yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi harus melibatkan pengawasan dan bimbingan kepada karyawan untuk dapat memastikan bahwa organisasi akan mencapai tujuan dan

sasaran. Pengawasan dan pengendalian yang efektif akan sangat penting pada organisasi agar dapat memastikan para karyawan melakukan pekerjaan dengan baik serta berlangsung secara efisien.

Pengawasan dan pengendalian organisasi dalam manajemen mengacu pada suatu proses pengawasan dan bimbingan kepada karyawan agar dapat memastikan bahwa mereka memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Ini melibatkan pemberian dukungan dan bimbingan kepada karyawan untuk dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif. Pentingnya pengawasan dalam memastikan pengelolaan yang efektif sangat dibutuhkan. Seorang supervisor dapat menjalankan peran penting untuk memastikan bahwa karyawan berkinerja terbaik, dan organisasi beroperasi secara efisien. Organisasi yang beroperasi secara efektif akan melakukan perencanaan berbasis kinerja dengan baik (Kurniawan et al, 2013) . Agar evaluasi pelaksanaan rencana berjalan dengan baik maka diperlukan penyusunan rencana, penetapan rencana dan pengendalian pelaksanaan rencana yang saling terkait (gambar 1).



Gambar 12.1. Perencanaan Pengawasan dan Pengendalian Organisasi (Sumber : Kurniawan et al, 2013)

Seorang supervisor harus mengetahui dengan pasti bahwa karyawan telah mengikuti kebijakan dan prosedur organisasi, dan bahwa karyawan mengikuti semua kriteria organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, seorang supervisor bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan dilatih dan dikembangkan secara memadai untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif (Makhdalena, 2009).

12.2 Konsep dan Pengertian Pengendalian Organisasi dalam Manajemen

Pengendalian organisasi adalah merupakan hal yang penting dalam organisasi agar manajemen dapat berfungsi secara baik. Selain pengendalian, fungsi pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang penting. Pengawasan dalam manajemen mengacu pada proses mengawasi dan mengarahkan pekerjaan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi tujuan dan sasaran organisasi.

Pengawasan dalam manajemen mengacu pada proses mengawasi dan mengarahkan pekerjaan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Supervisor akan memainkan peran penting untuk memastikan manajemen yang efektif dengan memberikan bimbingan, dukungan, dan umpan balik kepada karyawan. Pentingnya pengawasan dalam memastikan pengelolaan yang efektif tidak dapat dilebih-lebihkan. Tanpa pengawasan yang tepat, karyawan mungkin menjadi tidak terlibat, tidak produktif, dan tidak mencapai tujuan organisasi.

12.3 Pentingnya Pengawasan dan Pengendalian dalam Organisasi

Pengawasan dan pengendalian organisasi sangat penting dilakukan. Suatu organisasi akan berkembang secara dinamis sesuai dengan perkembangan zaman dan mengikuti perubahan-perubahan teknologi yang semakin berkembang. Fungsi pengawasan sangat dibutuhkan dalam organisasi agar organisasi yang bertumbuh tersebut tidak melakukan kesalahan-kesalahan yang beresiko merugikan suatu organisasi. Pengawasan dan pengendalian menjadi penting karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi. Perubahan-perubahan pasti akan terjadi dalam suatu lingkungan organisasi. Perkembangan ilmu dan teknologi yang tidak dapat dihindari pada masa kini. Pada masa kini berbagai macam inovasi dan kreatifitas bermunculan dalam berbagai organisasi, baik organisasi besar maupun kecil. Pada kondisi ini maka pengawasan dalam organisasi sangat dibutuhkan. Seorang supervisor yang bertanggung jawab atas organisasi harus mempunyai mampu melihat perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan ini harus dapat dideteksi oleh supervisor apakah cukup berpengaruh terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Supervisor juga harus mampu untuk melihat

tantangan-tantangan dari lingkungan eksternal yang turut mempengaruhi organisasi. Selain itu seorang supervisor harus dapat menciptakan peluang-peluang dari lingkungan eksternal agar ada perubahan dalam organisasi.

2. Terjadi peningkatan kompleksitas organisasi. Suatu organisasi memerlukan pengawasan yang semakin kompleks jika organisasi tersebut semakin besar. Pengawasan yang dilakukan harus lebih cermat dan teliti. Setiap produk yang dihasilkan dalam organisasi tersebut harus tetap mempunyai kualitas produksi yang baik dan berkualitas. Hal ini sangat memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih baik dan cermat.

3. Mengurangi terjadinya kesalahan. Fungsi pengawasan dapat dilakukan agar karyawan tidak membuat kesalahan. Banyak organisasi masih membuat kesalahan. Kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindarkan atau dapat diperkecil dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang supervisor. Dengan adanya pengawasan maka tingkat kesalahan dalam produksi dapat dikurangi.

4. Pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang sangat diperlukan dalam organisasi. Seorang supervisor dapat melakukan pendelegasian wewenang kepada karyawannya. Hal ini dapat dilakukan oleh supervisor kepada karyawan yang dapat dipercaya

melakukannya. Pendelegasian wewenang ini juga dapat dilakukan dengan secara bersamaan dengan pengawasan agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan dengan lebih baik.

5. Komunikasi. Komunikasi dalam organisasi sangat dibutuhkan. Kemampuan seorang supervisor selain melakukan pengawasan harus juga memiliki mempunyai pengetahuan yang berkompeten. Pengetahuan ini dibutuhkan agar supervisor dapat menjalin komunikasi yang baik dengan relasi bisnis maupun dengan karyawannya. Para supervisor atau manajer dalam organisasi harus mampu melakukan tugas untuk bermitra baik dengan individu maupun kelompok. Supervisor mempunyai tanggung jawab dalam membina komunikasi dan hubungan yang baik dengan semua mitra/stake holder. Upaya ini dilakukan agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

6. Informasi dan tindakan koreksi. Langkah terakhir dalam pengawasan dan pengendalian yaitu membandingkan penunjuk dengan standar. Penentuan ini dilakukan agar dapat dilakukan tindakan koreksi. Tindakan ini tergantung dari keputusan penentuan sudah ditetapkan maka yang terakhir adalah pengambilan tindakan (Yuniar dan Chaerunissa, 2023).

Pengawasan dan pengendalian organisasi merupakan komponen penting dari setiap organisasi yang sukses. Motivasi,

kepuasan kerja, dan kinerja dari karyawan dapat ditingkat melalui pengawasan dan pengendalian yang baik. Namun, penerapan pengawasan dan pengendalian dapat menjadi tantangan karena memerlukan keseimbangan antara otonomi karyawan dengan akuntabilitas dan profesionalisme.

Pengawasan dan pengendalian pada organisasi merupakan hal penting yang dilakukan dalam berbagai metode. Metode tersebut melalui pengawasan langsung supervisor dalam manajemen dan kepemimpinan, pengawasan tidak langsung melalui kebijakan dan prosedur, serta pengawasan mandiri melalui akuntabilitas dan profesionalisme individu. Pengawasan langsung melibatkan manajer dan pemimpin yang mengawasi pekerjaan karyawan, memberikan umpan balik, dan membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pengawasan tidak langsung melibatkan kebijakan dan prosedur yang memandu perilaku karyawan dan pengambilan keputusan, seperti evaluasi kinerja, kode etik, dan pedoman etika. Pengawasan diri melibatkan karyawan yang mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan membuat diri mereka bertanggung jawab atas tindakan mereka.

Pengawasan menjadi tanggung jawab seorang supervisor dengan tujuan keberhasilan suatu organisasi. Tujuan ini adalah menjadi penting bagi kelangsungan berdirinya suatu organisasi.

Suatu organisasi yang mempertahankan kelangsungannya harus berupaya sebaik mungkin untuk mengerjakan apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Jika organisasi tidak berusaha dengan baik maka kelangsungan hidup organisasi tersebut tidak akan mampu untuk mempertahankan organisasi tersebut. Organisasi tersebut akan tidak berkembang dan lama kelamaan akan mati (Sugiyanto E., 2016).

Pengawasan dan pengendalian organisasi yang efektif dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Pengawasan dan pengendalian dapat memotivasi karyawan dengan memberikan harapan yang jelas, umpan balik, dan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini juga dapat mendorong tingginya kepuasan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan aman. Selain itu dapat mendukung rasa keadilan, rasa hormat, dan profesionalisme. Selain itu, pengawasan dan pengendalian dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi dengan memastikan bahwa karyawan bekerja secara efisien dan efektif. Terakhir, pengawasan dan pengendalian dapat mendorong perilaku etis dan mencegah pelanggaran dengan menetapkan standar perilaku yang jelas dan memberikan konsekuensi atas ketidakpatuhan.

Meskipun terdapat manfaat dari pengawasan dan pengendalian organisasi, penerapannya dapat menjadi sebuah tantangan. Penolakan terhadap perubahan merupakan tantangan umum, karena karyawan mungkin menolak kebijakan dan prosedur baru atau perubahan kepemimpinan. Selain itu, kurangnya sumber daya atau infrastruktur yang diperlukan untuk pengawasan dan pengendalian yang efektif dapat menghambat implementasi. Terakhir, menyeimbangkan pengawasan dan pengendalian dengan otonomi dan kreativitas karyawan dapat menjadi sebuah tantangan, karena terlalu banyak pengawasan dapat menghambat kreativitas dan inovasi.

Pengawasan yang optimal sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi kinerja pegawai yang baik. Pengawasan optimal memerlukan satu metode pengendalian internal yang mampu memberikan pengaruh positif dalam organisasi. Pengaruh yang diharapkan dalam pengawasan optimal adalah pengaruh positif. Pengaruh ini dapat dilakukan oleh supervisor kepada karyawan untuk memberikan contoh baik bagi karyawan suatu organisasi. Dalam suatu organisasi semua karyawan yang ada tidak memiliki sumberdaya yang sama, sehingga pengawasan secara optimal sangat diperlukan. Karyawan akan membentuk suatu lingkungan organisasi untuk dapat mengendalikannya menjadi fondasi dari suatu pengendalian internal

secara lebih terarah (Primasatya et al, 2020). Tentunya pengendalian optimal ini memerlukan beberapa faktor yang dibutuhkan setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain: factor perubahan lingkungan dalam organisasi, faktor peningkatan kompleksitas, kesalahan, serta faktor kebutuhan pemimpin dalam mendelegasikan wewenang (Sugiyanto E., 2016).

Pengawasan dan pengendalian organisasi sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Pengawasan langsung melalui manajemen dan kepemimpinan, pengawasan tidak langsung melalui kebijakan dan prosedur, dan pengawasan mandiri melalui akuntabilitas dan profesionalisme individu merupakan jenis pengawasan dan pengendalian yang penting. Namun, penerapan pengawasan dan pengendalian dapat menjadi tantangan karena memerlukan keseimbangan antara otonomi karyawan dengan akuntabilitas dan profesionalisme. Dengan memahami jenis pengawasan dan pengendalian, efektivitasnya, dan tantangan yang terkait dengan penerapannya, organisasi dapat menciptakan lingkungan organisasi yang produktif dalam mendukung produksi serta dapat menguntungkan karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang berjalan dengan baik mempunyai tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip ini merujuk pada prinsip-prinsip organisasi, praktik, serta prosedur organisasi. Hal ini untuk

memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan cara serta bertanggung jawab dan transparan. Selain itu organisasi dapat memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam organisasi yang harus diberi pertanggung jawab adalah pemegang saham, karyawan, konsumen, masyarakat, dan lingkungan (Hanifah et al, 2023).

12.4 Internal Kontrol dalam Pengawasan dan Pengendalian Organisasi

Pengawasan dan pengendalian organisasi memerlukan Internal kontrol. Hal ini merupakan suatu tindakan dalam organisasi yang merupakan serangkaian tindakan, kebijakan, metode dan prosedur. Internal kontrol dalam organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan semua karyawan dapat bekerja dengan baik serta mematuhi aturan-aturan dalam organisasi serta melaksanakan keseluruhan operasi dalam organisasi. Internal kontrol dalam manajemen merupakan cara terbaik organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Kondisi ini dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan/evaluasi. Dalam melaksanakan internal kontrol pihak yang dilibatkan adalah dewan komisaris, manajemen dan personal lainnya. Internal

kontrol dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai, yaitu :

- 1) organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumberdaya alam secara efisien dan efektif;
- 2) pelaporan keuangan yang akuntabel
- 3) organisasi patuh terhadap perundang-undangan yang berlaku (Root, 1998 dalam Makhdalena, 2009).

Internal kontrol dibangun melalui beberapa komponen. Komponen tersebut yaitu a) Lingkungan pengendalian; b) Penetapan risiko; c) Aktivitas pengendalian; d) Informasi dan Komunikasi; serta e) Pemantauan (Arens et al, 2006). Komponen-komponen ini saling berkaitan dengan baik untuk menghasilkan tujuan organisasi.

Internal kontrol menjadi hal penting semua organisasi atau dalam suatu perusahaan. Internal kontrol menjadi alat pengawasan bagi manajemen. Seorang supervisor dengan mudah akan dapat meminimalisasi kemungkinan kesalahan yang akan terjadi pada organisasi jika menjalankan internal kontrol dengan baik. Desain internal kontrol harus diperhatikan dan direncanakan dengan baik apakah cocok dengan organisasi tersebut. Jika cocok maka harus diuji dalam organisasi tersebut. Internal kontrol dalam organisasi

harus diperhatikan apakah internal kontrol tersebut merupakan suatu system yang terbaru agar dapat memberikan manfaat sesuai dengan tujuan (Makhdalena, 2009). Maksud tujuan internal kontrol tersebut harus sesuai dengan tujuan organisasi agar manajemen dalam organisasi berjalan dengan. Pengawadan dan pengendalian orgnanisasi akan sangat dipengaruhi oleh internal control yang baik agar kelangsungan hidup organisasi dapat berjalan terus sesuai hasil yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, 2016. Manajemen Organisasi. IAIN Mataram. Nusa Tenggara Timur. ISBN 978- 602-9946-4-3.
- Arens, A. A., R. J. Elder dan M. S. Beasley. 2006. Auditing and Assurance Services An Integrated Approach. Eleventh Edition. PHIPE International Edition Prentice Hall.
- Hanifah, A. M., Kuntadi C. R. dan Pramukty, 2023. Literature Review: Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Peran Audit Internal, Komitmen Manajemen Terhadap Good Corporate Governance. Jurnal Economina, 2 (6) : 1318-1330.
- Kurniawan, B. Budi., Sembiring B., Triady, M.I, 2013. Pengkajian Ulang, Pengevaluasian dan Pengendalian Strategi. Seri Konsep Manajemen Strategis. Berita Online. Diunduh 28 Maret 2024.
- Makhdalena, 2009. Internal Control : Meningkatkan Pengawasan Dan Pengendalian. Pekbis Jurnal, 1 (3) : 190-195.
- Sugiyanto E., 2016. Pengendalian Dalam Organisasi. Lembaga Penerbitan Universitas Universitas Nasional. Dicitak Oleh LPU-UNAS, Jakarta. ISBN : 978-602-0819-16-7.
- Primasatya, R.D. M. Thaibi, J. R. B. Hutagahol, E. V. Restiyantingrum, 2020. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Jurnal Pengawasan, 2 (1) : 44-51.

PENGANTAR MANAJEMEN

Yuniar D. dan Chaerunissa A. R., 2023. Buku Ajar Organisasi
Manajemen.

BIODATA PENULIS



Ketut Witara, S.T., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika – Surabaya

Penulis lahir di Bali tanggal 19 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen di STIE Mahardhika, Surabaya sejak tahun 2015. Selain sebagai dosen, penulis juga sebagai konsultan, auditor dan praktisi Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Lingkungan dan Sistem Manajemen K3.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: ketutwitara@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Andi Harmoko Arifin, S.E., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka

Dr. Andi Harmoko Arifin, S.E., M.Si., lahir di Sengkang Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan 16 April 1986. Penulis adalah anak dari pasangan Baso Arifin (ayah) dan Andi Seniwaty (ibu). Penulis tercatat sebagai lulusan S1 program studi manajemen konsentrasi manajemen keuangan di STIM-LPI Makassar serta menyelesaikan studi S2 dan S3 di Universitas Hasanuddin Makassar juga dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Penulis menyelesaikan studi Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar dan meraih gelar Doktor bidang Ilmu Ekonomi dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan di awal tahun 2020 lalu. Penulis memiliki

kepakaran dibidang Manajemen Keuangan. Saat ini penulis berprofesi sebagai Dosen di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis pernah juga menjadi Dosen di STIE Pelita Buana Makassar. Disamping itu penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang manajemen. Penulis pernah menjadi Dosen Luar Biasa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar. Penulis juga merupakan anggota dari Ikatan Alumni Doktor Ilmu Ekonomi (IKADIE) FEB Universitas Hasanuddin. Selain itu penulis juga aktif pada organisasi Forum Silaturahmi Doktor Indonesia (FORSILADI) DPW SulSel 2022. Penulis juga merupakan pengurus Asosiasi Dosen Pengabdian Indonesia (ADPI) Wilayah Banten. Penulis berharap tulisan ini bisa memberikan kontribusi positif terhadap bangsa dan negara Indonesia. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: andiharmoko86@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sri Wahyuni, S.KM., M.Kes.

Dosen Program Studi Diploma Tiga
Rekam Medis dan Informasi Kesehatan
Jurusan Kesehatan Politeknik Baubau

Lahir pada tanggal 15 Juni 1989 di Kolowa, salah satu pesisir pulau di bagian Timur Indonesia. Penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin konsentrasi Manajemen Rumah Sakit pada tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan pada jenjang S2 dan menyelesaikan studi S2 di prodi Kesehatan Masyarakat Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar Jurusan Administrasi Rumah Sakit.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Administrasi Rumah Sakit. Penulis berprofesi sebagai Dosen pada Program Studi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan Politeknik Baubau. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satunya sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: srimars1@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sunardi, M.Pd.I.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah STIT Al-Urwatul Wutsqo

Penulis, dilahirkan di Dusun Semper, Desa Batujangkih Kecamatan Praya Barat Daya Kabupaten Lombok Tengah pada hari Rabu, tanggal 12 Juli 1989, dari pasangan suami istri Bapak Lekun dan Ibu Rumin. Pada tahun 2018, penulis menikah dengan Isah Munfarida dan dikaruniai dua anak yang bernama Atho'llah Faqih Abdahu dan Bilal Attaqi. Pendidikan Dasarnya diselesaikan di MI Darul Falah, Desa Batujangkih, Kec. Praya Barat Daya, Lombok Tengah pada tahun 2003. Kemudian Ia melanjutkan kejenjang berikutnya yakni di MTs Darul Falah Batujangkih lulus pada tahun 2006 dan melanjutkan kejenjang berikutnya di MA Al-Ma'arif Bonder Praya Barat Daya Lombok Tengah lulus pada tahun 2019. Setelah itu pada tahun 2019 melanjutkan ke jenjang Sarjana Starata Satu (s1) yakni

di STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang, konsentrasi dibidang PAI dan lulus pada tahun 2013. Berikutnya pada tahun 2013 melanjutkan Pendidikan Pascasarjana(s2) di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (Unipdu) Jombang dan lulus pada tahun 2015, konsentrasi bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Adapun pengalaman Kerja yang pernah lalui adalah penulis pernah menjadi Ustadz Kelas (UK)/pengganti guru di MTs Al-Urwatul Wutsqo Jombang pada tahun 2010-2013. Menjadi Dosen Sarjana (S1) di STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang dalam bidang Prodi Manajemen pada tahun 2015 – Sekarang. Pernah juga mengajar sebagai guru di MA Al-Urwatul Wutsqo Jombang tahun 2020 – 2023 mengajar Akidah Akhlaq di kelas X, XI, XII. Pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Prodi Manajemen Pendidikan Islam STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang 2015-2018. Menjadi Tim Pelatih Ikatan Pendidik Imtaq(IPdI), mulai tahun 2015-Sekarang. Pernah juga menjadi Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Urwatul Wutsqo Jombang pada tahun 2020-2023. Sebagai Auditor Internal di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Urwatul Wutsqo Jombang mulai tahun 2020-sekrang. Sebagai Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Urwatul Wutsqo Jombang 2023-sekarang.

PENGANTAR MANAJEMEN

Adapun pengalaman dalam organisasi yang pernah diduduki antara lain pernah sebagai Ketua pengurus Pondok Salafiyah Arrahmah, Lombok Tengah pada tahun 2006-2009. Menjadi Pengurus santri putra Pondok Pesantren al-Urwatul Wutsqo-Jombang 2009-Sekarang. Menjadi Ketua Ikatan Pendidik Imtaq (IPdI) ORDA- NTB dari tahun 2011-Sekarang. Pernah menjadi Ketua Ikatan Santri Siswa Mahasiswa Ulama' Nusa Tenggara Barat (ISMA'U-NTB) pada tahun 2012-2013. Menjadi Pembina Ikatan Santri Siswa Mahasiswa Ulama' Nusa Tenggara Barat (ISMA'U-NTB) 2013-Sekarang.

BIODATA PENULIS



Dyah Setyawati, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Merdeka Malang

Penulis lahir di Blitar tanggal 13 April 1984. Penulis adalah Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: dyah.setyawati@unmer.ac.id

BIODATA PENULIS



Ja'far Amir, ST. MM(Kandidat)., lahir di Semarang, 8 September 1969. Jenjang Pendidikan S1 Teknik Kimia ditempuh di Universitas Diponegoro, Semarang lulus tahun 1994. Sedang menempuh Pendidikan S2 Magister Managemen di Universitas IPWIJA, Jakarta. Kesehariannya menjabat sebagai Manager Produksi Sebuah pabrik Keramik terkemuka di Jakarta . Beberapa karya yang telah diterbitkan dapat dilihat di Google scholar ID <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=YvW3elsAAAAJ>. Dan dapat diikuti di beberapa media sosialnya di Orchid ID <http://orcid.org/0009-0000-5085-3237> . Dapat dihubungi pada Surel jafar.amir69@yahoo.com atau WA 08111080933

BIODATA PENULIS



Diah Puspaningrum, SP, MSi

Dosen Program Studi Penyuluhan Pertanian

Fakultas Pertanian Universitas Jember

Penulis lahir di Jember 10 Februari 1976. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Jember dan S2 di Universitas Brawijaya. Penulis aktif dalam melakukan penelitian seperti “Strategi Pengembangan Kelompok Tani Pisang Mas Kirana Melalui Penguatan Permodalan Usaha” di tahun 2020, “Model Penguatan Kapasitas Kelembagaan dalam Mendukung Proses Kemandirian Petani” pada tahun 2019. Selain itu penulis juga aktif dalam melakukan pengabdian dalam masa karirnya. Menjabat sebagai ketua dalam pengabdian dengan judul “*Village Driven Development* : Penguatan Kewenangan Lokal Pemerintah Desa Melalui

Pemberdayaan dan Peningkatan Partisipasi Masyarakat Berbasis Potensi Lokal Desa” di tahun 2023. Pengabdian dengan judul “Kinerja Serta Optimalisasi Bumdesa Sebagai Penyangga Kemandirian Ekonomi Di Desa Sempu Kecamatan Sempu Banyuwangi Jawa Timur” di tahun 2022. Penulis juga melakukan kepenulisan dalam luaran penelitian dan pengabdian seperti jurnal “Pemanfaatan Limbah Ternak menjadi Pupuk Organik Padat dan Cair Guna Mendukung Pertanian Berlanjutan”, “Modal Sosial Kelompok Tani Budi Margomulyo II di Desa Pontang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember”. kepenulisan prosiding nasional dengan judul *“Agribusiness Communication To Improve Farmers’ Competence In Vegetable Business”, “Strategi Capacity Building Lembaga Masyarakat Desa Hutan Konservasi (KLMDK “Wono Mulyo”) Dalam Program Social Forestry Pada Taman Nasional Meru Betiri”*. Kepenulisan dalam prosiding internasional dengan judul *“Farmer’s Group Dynamics On Rice Farming In Using Legowo Row Planting System Jajar Legowo System) In Abmulu Sub District”*. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: puspa.faperta@unej.ac.id

BIODATA PENULIS



I Made Darsana, lahir tahun 1975 di Kabupaten Gianyar Bali adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Perencanaan Dan Pengembangan Pariwisata (S-2 TP3) Institut Pariwisata Dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi jurusan manajemen (S1) di UJB Yogyakarta (1999). Pendidikan S2 (MM) diselesaikannya di Undiknas University (2010) dan pendidikan S3 (DR) di bidang ilmu manajemen diselesaikannya di Universitas Brawijaya Malang (2014). Gelar non akademik C.ED (*Certified Editor Book*) diraih pada bulan Juni 2023, Disamping sebagai dosen pada Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar, yang mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, juga sebagai *Chief Editor* pada **SIWAYANG Journal** (Jurnal Pariwisata) dan **Majority Science**

Journal (Jurnal Multidisiplin), reviewer internal untuk hibah penelitian internal STPBI sejak Maret 2017, menjadi pengurus **Asosiasi Dosen Peneliti dan Pegiat Jurnal Indonesia (ADPINDO)** pada Bidang Penelitian, PKM dan Publikasi Karya Ilmiah sejak tahun 2023 serta menjabat sebagai **Sekretaris Prodi S-2 TP3 IPB Internasional** Denpasar sejak September 2022. Karya buku yang pernah diterbitkan yakni **1) Pengolahan Data Penelitian Manajemen dan Akuntansi Dengan SPSS Versi 23.0 (Penerbit: Unmas Press)** bersama dengan Dr. I Nyoman Rasmen Adi, dosen Undknas University , **2) Manajemen Sumber Daya Manusia, 3) Wine Produksi Asli Bali, 4) Manajemen Pariwisata dengan Pendekatan Filsafat Ilmu, 5) Dasar-Dasar Metodologi Penelitian, 6) Manajemen Mutu, 7) Filsafat Manajemen Sumber Daya Manusia, 7) Kinerja Karyawan Berbasis Organizational Citizenship Behavior, Kepribadian Dan Budaya Organisasi, 8) Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital dan Book Chapter” 1) Kewirausahaan Di Industri Hospitality: Strategi Pengelolaan Pasca Pandemi COVID-19, 2) Pemasaran Jasa, 3) Dasar-Dasar Manajemen, 4) Manajemen Operasi pada Perusahaan, 5) Dasar-Dasar Manajemen, 6) Manajemen Operasi Pada Perusahaan. Manajemen Strategis, 7) Pengantar Akuntansi, 8) Pengantar Ilmu Ekonomi, 9) Pengantar Bisnis Pariwisata, 10) Dasar-Dasar Marketing, 11) Etika Bisnis dan**

Kewirausahaan, 12) Kepemimpinan dalam Bisnis, 13) Pengantar Manajemen Pemasaran, 14) Pemasaran dalam Industri Pariwisata, 15) Manajemen Rantai Pasok, 16) Ekonomi Manajerial, 17) Kepemimpinan dan Etika dalam MSDM, 18) Strategi Pemasaran, 19) Manajemen Operasional, 19) Hukum Kepariwisata, 20) Manajemen Proyek, 21) Manajemen Ekonomi dan Bisnis, 22) Kewirausahaan di Era Digital, 23) Metodologi Penelitian, 24) Warisan dan Budaya sebagai Kekayaan Pariwisata, 25) Kode Etik Pariwisata, 26) Perencanaan Strategi Sumber Daya manusia, 27) Warisan Budaya Sebagai Kekayaan Pariwisata, 28) Pemasaran Inovatif pada UMKM, 29) Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia, 30) Kajian Ilmu Ekonomi: Praktik dan Aplikasi dan 31) Manajemen Pariwisata: Pengelolaan Destinasi Wisata di Indonesia, serta Buku Monograf: **Kajian Wisata Bahari Nusa Lembangan Sebagai Tujuan Utama Wisata Bahari**. Karya lain berupa jurnal internasional bereputasi (**SCOPUS: Q1 dan Q4**) dan jurnal nasional yang bereputasi (**SINTA: 2,3,4,5 dan 6**) yang sudah terpublikasi secara *online*. Peraih penghargaan sebagai juara 2 dosen berprestasi pada Dies Natalis ke-34 Unmas Denpasar. **Pada tahun 2022, tahun 2023 dan tahun 2024** meraih Hibah Dikti, Skim **Program Inovasi Pengembangan Kewilayahan (PIPK)**. Pada tahun 2022 juga meraih Hibah Penelitian Internal dengan judul: ***Green HRM***

Sebagai Prediktor *Environmental Performance* dan Peran *Environmental Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Sebagai Mediator Pada Industri Ekowisata Di Gianyar Bali dan pengabdian internal dengan judul: PIM Kelompok Usaha Pondok Wisata di Lingkungan Ubud Kaja, Kecamatan Ubud – Gianyar. Dan di tahun 2023, kembali meraih Hibah Pendanaan Penelitian Internal IPBI dengan judul” **Analisi Pembelajaran Kewirausahaan Dalam Memoderasi Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Intensi Wirausaha Mahasiswa Bidang Pariwisata Di Denpasar Bali dan Hibah Pendanaan dari Kemendikbudristekdikti melalui Matching Fund (KEDAIREKA) dengan judul inovasi “ Inovasi Pengelolaan Data Kependudukan Melalui SIAP-Desa- AKUOnline-NG di Disdukcapil Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali”** sebagai Ketua Pengusul. Menjadi narasumber pada acara Semarak webinar series di Universitas Terbuka Jambi “ Tips dan Trik Karya Ilmiah” pada tanggal 25 Oktober 2023 dan Seminar Internasional ”***Annual Regional Sustainable Development Conference 2023 “CLIMATE CHANGE, GREEN GROWTH, AND REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT”*** di Ho-Chi-Minh-City, Vietnam pada tanggal 17-18 July 2023. Pada tahun 2024 kembali meraih Hibah dari **Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat (DRTPM)** skema PTM dengan judul penelitian yakni, **Strategi**

**Perencanaan Destinasi Tukad Bindu Sebagai Daya Tarik Wisata
Di Kota Denpasar.**

Email Penulis: made.darsana@ipb-intl.ac.id

BIODATA PENULIS



Thea Geneveva J. Jesajas, S.M., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Lahir pada bulan Mei 1993 di Pontianak, Kalimantan Barat. Sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Bhakti pada tahun 2022-sekarang. Aktif meneliti di bidang Manajemen. Penulis juga pernah menjadi Presentator artikel ilmiah dalam kegiatan studi banding di Sunway University, Kuala Lumpur, Malaysia saat menempuh kuliah S2 di Universitas Tanjungpura pada tahun 2019. Di tahun 2023 mendapatkan kesempatan kembali untuk menjadi Presentator artikel ilmiah dengan topik *Corporate Social Responsibility* dalam kegiatan *International Conference of Organizational Innovation* di Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok, Thailand.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: thea.jesajas@upb.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Rine Kaunang, SP. MBA

Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian
Universitas Sam Ratulangi

Penulis lahir di Jakarta tanggal 11 Februari 1971. Penulis adalah Dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi sejak tahun 1997 sampai sekarang. Jenjang Pendidikan S1 ditempuh di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi Manado lulus tahun 1993. Menyelesaikan pendidikan S2 pada Meinders School of Business Oklahoma City University di Oklahoma, USA lulus tahun 1997. Menyelesaikan pendidikan S3 pada Institut Pertanian Bogor lulus tahun 2010. Sejak Maret 2020 s/d 2023. Penulis menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi dan tahun 2023

PENGANTAR MANAJEMEN

hingga sekarang sebagai Anggota Senat Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi, Manado. Email saya adalah rinekaunang@unsrat.ac.id .

BIODATA PENULIS



Radna Nurmawati, SE., M.Si,

Dosen Program Studi D-III Akuntansi

Politeknik Negeri Tanah Laut

Penulis lahir pada tanggal 31 Mei 1970, Kota Rantau Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Penulis pada Mei 1994 menyelesaikan Program Strata-1 Akuntansi di Sekolah Tinggi Malangkucecwara di Kabupaten Malang – Jawa Timur. Dan pada Tahun 1998 penulis menyelesaikan Program Sarjana-2 (IESP) Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Negeri Syiah Kuala (UNSYIAH) di Banda Aceh Darussalam. Penulis bergabung menjadi Dosen Di Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

(STIEI) Banjarmasin Di Kayu Tangi, sejak Desember 1994-2010. Pada tahun 2010 Pindah mengajar ke Politeknik Negeri Tanah Laut, karena pindah kerja mengikuti Suami, yang saat itu di fasilitasi oleh Kopertis 11 untuk pindah home base mengajarnya. Pada tahun 2010 bergabung menjadi dosen pada Program Studi D-III Teknik Informatika dan menjabat sebagai Kaprodi DIII Teknik Informatika dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013. Pada tahun 2017 menjadi dosen Program D-III akuntansi sampai sekarang. Penulis aktif mengajar, mengadakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis dapat dihubungi melalui surel radna@politala.ac.id

BIODATA PENULIS



Hellen Nanlohy

Dosen Program Studi Agrobisnis Perikanan
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Pattimura

Penulis lahir di Saparua Kabupaten Maluku Tengah Pada Tanggal 5 Pebruari 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agrobisnis Perikanan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Pattimura. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Pengolahan Hasil Perikanan Universitas Pattimura Ambon, menamatkan S2 pada Jurusan Ilmu Pengembangan Wilayah Universitas Sam Ratulangi Manado dan menamatkan S3 pada

PENGANTAR MANAJEMEN

Jurusan Manajemen Sumber Daya Pantai Universitas Diponegoro Semarang. Selain sebagai aktif mengajar, penulis menulis di berbagai jurnal nasional dan internasional di bidang sosial ekonomi perikanan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: hnanlohy72@gmail.com