

Editor: Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.



Penerbit
Gita Lentera

Pengantar Ilmu Manajemen

Organisasi dan Perkembangannya

Penulis:

Afdhal, M.Si.

Della Asmaria Putri, S.E., M.M.

Resadana Yusran, M.M.

Martius, S. Kom., M.Si.

Dr. Dedi Herdiansyah

Riko Riyanda, S.IP, M.Si.

Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dr. Zulkifli, S. Pd., M.Pd.

Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP

Susanto, S.E., M.M.

Edi Yusman, S.E., M.M.

Hj. Erdawati, SE., M.Si.

Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya

Penulis:

Afdhal, M.Si.
Della Asmaria Putri, S.E., M.M.
Resadana Yusran, M.M.
Martius, S. Kom., M.Si.
Dr. Dedi Herdiansyah
Riko Riyanda, S.IP., M.Si.
Lenny Hasan, S.E., M.M.
Dr. Zulkifli, S. Pd., M.Pd.
Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA
Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP.
Susanto, S.E., M.M.
Edi Yusman, S.E., M.M.
Hj. Erdawati, SE., M.Si.

Editor:

Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.

Penerbit CV. Gita Lentera



Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya

Oleh:

Afdhal, M.Si.

Della Asmaria Putri, S.E., M.M.

Resadana Yusran, M.M.

Martius, S. Kom., M.Si.

Dr. Dedi Herdiansyah

Riko Riyanda, S.IP., M.Si.

Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dr. Zulkifli, S. Pd., M.Pd.

Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP.

Susanto, S.E., M.M.

Edi Yusman, S.E., M.M.

Hj. Erdawati, SE., M.Si.

Editor: Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

©All right reserved

ISBN: 978-623-09-5810-6

Layouter : Adnan, S.H., M.H.

Desain : Septriani, M.A.

Penerbit : CV. Gita Lentera

Perm. Permata Hijau Regency blok F/1 Kel.
Pisang, Kec. Pauh, Padang Kel. Pisang, Kec.
Pauh, Padang

Website: <https://gitalentera.com>

Email: git4lenter4@gmail.com

Anggota IKAPI

Cetakan Pertama, 2023

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan semua kemampuan dan kesempatan yang telah diberikan kepada para penulis untuk menyelesaikan Buku **Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya**. Buku ini dibuat sebagai pengantar keilmuan manajemen sesuai dengan perkembangan organisasi di era globalisasi dan merupakan pengetahuan bagi mahasiswa, pembaca dan masyarakat secara umum.

Ungkapan terima kasih dituliskan dan dituju kepada pihak yang telah banyak membantu dalam perampungan buku yang komprehensif ini. Buku ini adalah karya dari berbagai penulis yang memiliki latar belakang akademisi diperguruan tinggi dan praktisi yang berpengalaman sehingga mengkaryakan tulisan dengan memperhatikan esensi penting didalamnya.

Kami menyadari bahwa penulisan buku ini tentu belumlah sempurna, sangat diharapkan masukan dan saran guna menyempurnakan buku ini kedepan. Semoga karya ini memberikan manfaat serta bisa dijadikan referensi bagi mahasiswa, peneliti, pembaca dan masyarakat umum.

Editor

SINOPSIS

Manajemen diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas suatu kerja organisasi. Selain itu, realitas di dunia kerja pun akan selalu menemukan situasi ketika seseorang dituntut untuk mampu serta siap dalam mengelola ataupun dikelola, yang merupakan fungsi utama manajemen. Bagi perusahaan arti manajemen sangatlah penting karena manajemen yang efektif merupakan sumber utama perusahaan-perusahaan maju. Pengantar Manajemen merupakan bidang ilmu (dasar) yang memberikan pemahaman mendasar mengenai kegiatan/aktivitas yang mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Buku ini hadir dengan mengangkat tema-tema terkait Konsep Dasar Ilmu Manajemen, Perencanaan, Organisasi dan Desain Pekerjaan, Koordinasi dan Pelaksanaan Organisasi, Pengendalian, Kepemimpinan, Motivasi, komunikasi dalam Organisasi, Forecasting, Manajemen Strategik, Evaluasi Kinerja, Kewirausahaan dan Ekonomi, dan UMKM. Ditulis oleh dosen dan praktisi dibidangnya, semua materi tersebut tersaji dalam sebuah buku berjudul “Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya”

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	iii
SINOPSIS.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I KONSEP DASAR ILMU MANAJEMEN	1
1.1. Pendahuluan.....	1
1.2. Pengertian Manajemen	2
1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	4
1.4. Pemimpin Vs Manajer	11
1.5. Peran Manajemen dalam Organisasi.....	14
BAB II PERENCANAAN	21
2.1. Pengertian Perencanaan	21
2.2. Fungsi Perencanaan.....	22
2.3. Tujuan Perencanaan	23
2.4. Jenis-Jenis Perencanaan	25
2.5. Karakteristik Perencanaan.....	26
2.6. Tahapan-tahapan Perencanaan.....	27
BAB III ORGANISASI DAN DESAIN PEKERJAAN	31
3.1. Organisasi	31
3.2. Tujuan Organisasi	32
3.3. Fungsi Organisasi.....	33
3.4. Desain Pekerjaan	35
3.5. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan.....	37
3.6. Teknik Desain Pekerjaan.....	39
3.7. Tujuan dan Manfaat Desain Pekerjaan	40
3.8. Faktor Faktor Desain Pekerjaan.....	41
3.9. Kesimpulan Organisasi dan Desain Pekerjaan.....	42
BAB IV KOORDINASI DAN PELAKSANAAN ORGANISASI	45
4.1. Pengertian Koordinasi	45
4.2. Ciri-Ciri Koordinasi	47
4.3. Kebutuhan akan Koordinasi pada Organisasi	48
4.4. Manfaat Kordinasi dalam organisasi	51

4.5. Peranan dan Tujuan Koordinasi.....	52
4.6. Masalah-masalah dan Pendekatan Pencapaian Koordinasi yang Efektif	53
4.7. Penerapan Koordinasi	55
BAB V PENGENDALIAN	58
5.1. Pendahuluan.....	58
5.2. Definisi Pengendalian	60
5.3. Jenis-Jenis Pengendalian	61
5.4. Tujuan dari Fungsi Pengendalian.....	62
5.5. Proses atau Tahapan dalam Fungsi Pengendalian	64
5.6. Kesimpulan	66
BAB VI KEPEMIMPINAN	69
6.1. Pengertian Dan Konsep Kepemimpinan	69
6.2. Unsur-Unsur Kepemimpinan	75
6.3. Peran Kepemimpinan	77
6.4. Fungsi Kepemimpinan	79
6.5. Tipe Kepemimpinan.....	81
BAB VII MOTIVASI	89
7.1. Pengertian Motivasi.....	89
7.2. Tujuan Motivasi	89
7.3. Manfaat Motivasi	90
7.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	91
7.5. Jenis-jenis Motivasi.....	91
7.6. Bentuk-Bentuk Motivasi	91
7.7. Indikator Motivasi.....	92
7.8. Teori Motivasi.....	93
BAB VIII KOMUNIKASI ORGANISASI	100
8.1. Definisi Komunikasi Organisasi.....	100
8.2. Pendekatan Komunikasi Organisasi.....	106
8.3. Iklim Komunikasi Organisasi	111
8.4. Kepuasan Komunikasi Organisasi	112
8.5. Distorsi Pesan	115
BAB IX FORECASTING – PERAMALAN	122
9.1. Pengertian Forecasting.....	122
9.2. Tujuan Forecasting	123

9.3. Fungsi Forecasting	124
9.4. Perlunya Forecasting	125
9.5. Metode Forecasting.....	126
BAB X MANJEMEN STRATEGIK.....	137
10.1. Fundamental Manajemen Strategik.....	137
10.2. Penilaian Lingkungan Berkaitan dengan Perusahaan.....	140
10.3. Strategi Formulasi.....	142
10.4. Strategi Implementasi	143
10.5. Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	144
BAB XI EVALUASI KINERJA	148
11.1. Evaluasi Kinerja.....	148
11.2. Fungsi Evaluasi.....	152
11.3. Pengertian Kinerja	153
11.4. Pengertian Evaluasi Kinerja	155
11.5. Fungsi Evaluasi Kinerja.....	157
11.6. Sasaran Evaluasi Kinerja	158
11.7. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	159
BAB XII KEWIRAUSAHAAN DAN EKONOMI.....	163
12.1. KEWIRAUSAHAAN.....	163
12.1.1. Pengertian Wirausaha	163
12.1.2. Kepribadian Wirausaha	164
12.1.3. Prinsip-Prinsip Wirausaha.....	165
12.1.4. Wirausaha Proaktif.....	168
12.1.5. Hambatan Berwirausaha	169
12.2. EKONOMI.....	172
12.2.1. Prinsip Ekonomi.....	172
12.2.2. Manusia Sebagai Homo Economicus, Homo Socius, Homo Politicius, dan Homo Religious.....	173
12.2.3. Permasalahan Pokok Ekonomi	174
12.2.4. Peran Pelaku Kegiatan Ekonomi.....	177
BAB XIII UMKM (USAHA MICRO KECIL MENENGAH)	185
13.1. Dasar Hukum UMKM.....	185
13.2. Pengertian UMKM	186
13.3. Kekuatan dan Kelemahan Usaha Mikro kecil dan Menengah diIndonesia.....	187

13.4. Kriteria UMKM	190
13.5. Peran UMKM Dalam Perekonomian Indonesia.....	192
13.6. Perkembangan UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja	194
13.7. Pemberdayaan UMKM	195

KONSEP DASAR ILMU MANAJEMEN

Oleh
Afdhal, M.Si.

1.1. Pendahuluan

Ilmu manajemen adalah salah satu disiplin ilmu yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan berbagai jenis organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintahan, maupun organisasi nirlaba. Konsep dasar dalam ilmu manajemen merupakan pondasi yang memungkinkan para pemimpin dan manajer untuk mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif (Afdhal et al., 2023).

Dalam sub bab ini, kita akan menjelajahi konsep dasar yang menjadi landasan dari ilmu manajemen. Dari definisi manajemen hingga fungsi-fungsi utama manajemen, pemahaman konsep-konsep ini akan membantu kita dalam memahami esensi dari ilmu manajemen. Selain itu, kita juga akan merinci beberapa teori dan pendekatan yang telah berkembang dalam ilmu manajemen seiring waktu, serta mengidentifikasi bagaimana penggunaan konsep-konsep ini telah berkontribusi pada keberhasilan berbagai organisasi di seluruh dunia.

Melalui pemahaman konsep dasar ilmu manajemen ini, kita dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip ini dalam berbagai konteks organisasi, memungkinkan kita untuk menjadi pemimpin dan manajer yang lebih kompeten dan efektif dalam menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi dalam dunia bisnis dan manajemen modern.

Manajemen adalah sebuah disiplin ilmu yang mencakup berbagai aspek dalam mengelola sumber daya, proses, orang, dan informasi guna mencapai tujuan organisasi (Afdhal, 2023a). Ilmu manajemen membantu kita untuk memahami bagaimana suatu organisasi diarahkan, dikelola,

dan ditingkatkan performanya. Dalam sub bab ini, kita akan menjelajahi konsep dasar yang mendasari ilmu manajemen, yang merupakan landasan bagi setiap praktisi dan pemimpin organisasi.

Pertama, kita akan mendiskusikan definisi manajemen. Pada bagian ini akan menguraikan bagaimana ahli ekonomi dalam menjelaskan pengertian manajemen, kemudian akan kita sarikan poin penting dari pengertian manajemen tersebut. Kedua, kita akan menguraikan fungsi-fungsi manajemen. Secara dasar, ada empat fungsi utama manajemen, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kita akan mendeskripsikan hal ini dengan rinci pada pembahasan berikut.

Pada bagian ketiga, kita akan mendiskusikan perbedaan peran pemimpin dan manajer. Pemimpin berfokus pada memotivasi, menginspirasi, dan membimbing orang-orang, sementara manajer lebih berorientasi pada tugas-tugas administratif dan operasional. Bagian terakhir akan dibahas tentang peran manajer dalam organisasi. Manajemen juga melibatkan berbagai peran dalam sebuah organisasi, seperti peran interpersonal, informasional, dan keputusan. Manajer harus mampu berinteraksi dengan orang-orang, mengumpulkan dan menyebarkan informasi, serta membuat keputusan yang strategis.

Dengan memahami konsep dasar ini, pemimpin dan manajer dapat menghadapi tantangan-tantangan dalam dunia bisnis dan manajemen dengan lebih baik. Mereka dapat mengambil keputusan yang lebih tepat, merencanakan strategi yang lebih efisien, dan memotivasi tim mereka untuk mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman yang kuat tentang konsep dasar ilmu manajemen merupakan kunci untuk menjadi pemimpin yang sukses dan efektif dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini.

1.2. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Manajemen melibatkan pengelolaan semua sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material, dengan tujuan mengoptimalkan kinerja organisasi (Afdhal, 2023b).

Terdapat berbagai definisi dan pandangan tentang makna manajemen menurut ahli. Menurut Koontz et al., (1986), manajemen melibatkan empat fungsi dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan meliputi penetapan tujuan, identifikasi sumber daya yang diperlukan, dan pembuatan rencana kerja. Pengorganisasian meliputi pembagian tugas, pemberian wewenang, dan penentuan struktur organisasi. Pengarahan meliputi motivasi, komunikasi, dan koordinasi. Pengendalian meliputi monitoring dan evaluasi kinerja organisasi.

Selain itu, Drucker, (1995) mengemukakan bahwa manajemen melibatkan proses membuat orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan yang efektif, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan. Drucker (1995) juga menekankan pentingnya manajemen yang berorientasi pada pelanggan dan berfokus pada hasil yang diinginkan.

Senada dengan itu, Fayol (2016) mengemukakan bahwa manajemen melibatkan lima fungsi dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Fayol (2016) juga menekankan pentingnya prinsip-prinsip manajemen, seperti kesatuan perintah, disiplin, kewajaran, dan kesatuan arah. Prinsip-prinsip tersebut dianggap sebagai fondasi dari manajemen modern.

Lain halnya dengan Follett (2003), manajemen melibatkan proses kerja sama antara individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Follett juga mengemukakan konsep manajemen yang

partisipatif, di mana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya organisasi. Follett (2003) juga menekankan pentingnya pengelolaan konflik yang efektif dalam organisasi. Disamping itu, Barnard menyatakan bahwa manajemen adalah proses sosial yang melibatkan interaksi antara individu dalam organisasi. Barnard (1968) juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan kepercayaan dalam mencapai tujuan organisasi. Barnard mengemukakan konsep "kesadaran akan tujuan" (*awareness of purpose*), yaitu kepercayaan bersama dan pengertian bersama tentang tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa manajemen melibatkan serangkaian fungsi dasar, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan, serta melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material dengan tujuan mengoptimalkan kinerja organisasi. Pendekatan manajemen yang efektif juga melibatkan pengembangan keterampilan kepemimpinan dan komunikasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan peran manajemen dalam organisasi.

1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen merupakan inti dari kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Anand et al., 2013; Armstrong, 2006; Armstrong & Taylor, 2020). Keenam fungsi manajemen ini saling terkait dan saling melengkapi satu sama lain, sehingga membentuk kerangka kerja yang kokoh untuk mencapai keberhasilan.

1.3.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) merupakan langkah kunci yang harus diambil sebagai titik awal dalam mengelola suatu organisasi atau proyek. Dalam proses manajemen, tahap ini mengambil peran penting karena

membantu dalam menetapkan arah dan visi yang jelas. Dalam konteks ini, langkah pertama adalah merumuskan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau proyek tersebut (Barnard, 1968; Bidgoli, 2010). Tujuan ini harus jelas, terukur, dan relevan agar menjadi panduan yang efektif.

Selanjutnya, perencanaan juga melibatkan identifikasi strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Ini melibatkan penelitian, analisis pasar, dan pemahaman mendalam tentang lingkungan yang ada. Dengan strategi yang tepat, organisasi atau proyek dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya dan menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

Namun, perencanaan tidak berhenti hanya pada merumuskan tujuan dan strategi. Tahap ini juga melibatkan penentuan langkah-langkah konkret yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Ini berarti mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan waktu yang diperlukan untuk setiap langkah dalam rencana. Semua ini membantu dalam mengatur dan mengarahkan upaya tim, meminimalkan risiko, dan memastikan bahwa semua sumber daya digunakan secara efisien.

Secara keseluruhan, perencanaan adalah fondasi dari semua fungsi manajemen lainnya. Tanpa perencanaan yang baik, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian akan sulit dilakukan dengan efektif. Oleh karena itu, perencanaan adalah langkah awal yang tak bisa diabaikan dalam setiap upaya manajemen, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kualitas perencanaan yang telah dilakukan.

1.3.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah elemen penting dalam proses manajemen yang memungkinkan suatu organisasi mengelola sumber daya dengan efektif. Dalam konteks ini, manajer bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi yang sesuai dan mengatur berbagai sumber daya yang tersedia, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan fasilitas (Bloom et al., 2016; Bratton et al., 2021). Peran

pengorganisasian ini sangat vital karena mengarah pada penciptaan kerangka kerja yang memungkinkan semua aspek organisasi berjalan sejalan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Dengan pengorganisasian yang efisien, beberapa hal penting dapat dicapai:

- Koordinasi yang baik: Struktur organisasi yang terorganisir dengan baik memungkinkan departemen dan unit kerja berkomunikasi dan berkoordinasi dengan lancar. Ini menghindari tumpang tindih dalam tanggung jawab dan meminimalkan konflik internal.
- Pemanfaatan sumber daya: Pengorganisasian yang baik membantu organisasi memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada. Ini berarti mengalokasikan tenaga kerja, dana, dan teknologi pada tempat yang paling sesuai untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- Efisiensi operasional: Dengan pengaturan yang efisien, proses operasional dapat ditingkatkan, waktu dan biaya dapat ditekan, dan prosedur kerja dapat disederhanakan.
- Peningkatan produktivitas: Ketika sumber daya dan tanggung jawab dikelola dengan baik, karyawan dapat bekerja lebih produktif karena tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana peran mereka berkontribusi pada keseluruhan organisasi.

Dalam pengorganisasian, pemilihan struktur organisasi yang sesuai, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pembentukan hierarki yang jelas sangatlah penting. Hal ini memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami perannya dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

Dengan demikian, pengorganisasian adalah langkah kunci dalam manajemen yang berperan dalam menciptakan dasar yang kokoh untuk pencapaian keberhasilan organisasi dan menciptakan kerangka kerja

yang memungkinkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya.

1.3.3 Pengarahan (*Actuating/Leading*)

Pengarahan (*Actuating/Leading*) adalah salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran sentral dalam menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bonoma & Crittenden, 1988; Broadbent & Cullen, 2012). Dalam fungsi ini, manajer bertindak sebagai pemimpin yang memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada tim kerja.

Kemampuan kepemimpinan sangat penting dalam peran ini. Seorang pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memandu timnya dengan visi yang jelas. Pemimpin juga harus mampu mengambil keputusan yang tepat, mengatasi konflik, dan mengidentifikasi peluang untuk pengembangan tim dan organisasi.

Komunikasi yang kuat juga merupakan aspek penting dalam fungsi pengarahan. Pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan jelas dan efektif kepada seluruh anggota tim, sehingga semua pihak memahami tujuan, harapan, dan peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, mendengarkan dengan baik juga merupakan bagian penting dari komunikasi, karena pemimpin harus memahami kebutuhan, masalah, dan pandangan karyawan.

Beberapa aspek kunci dari fungsi pengarahan meliputi:

- **Motivasi:** Pemimpin harus mampu memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan, pengakuan, dan dorongan yang sesuai. Ini mencakup memahami apa yang mendorong setiap individu untuk berkinerja lebih baik.
- **Pengembangan tim:** Pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan dan potensi anggota timnya. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

- Pengelolaan konflik: Pemimpin harus dapat mengidentifikasi dan mengatasi konflik di antara anggota tim dengan cara yang konstruktif, sehingga tidak mengganggu produktivitas.
- Pengambilan keputusan: Pemimpin harus bisa mengambil keputusan yang berdasarkan informasi yang akurat dan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi dan tim.
- Menyediakan visi: Pemimpin harus memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan mampu mengkomunikasikannya kepada seluruh tim agar semua anggota memiliki pemahaman yang sama tentang arah yang diinginkan.

Secara keseluruhan, fungsi pengarahan adalah kunci dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan menuju tujuan organisasi. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kepemimpinan yang efektif adalah elemen yang sangat berharga untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

1.3.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*Controlling*) adalah langkah penting dalam proses manajemen yang mengikuti perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Tujuan dari pengawasan adalah untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan (Greenwood et al., 2017; Jia et al., 2012). Ini melibatkan pemantauan aktivitas, pengukuran hasil, dan perbandingan antara pencapaian aktual dengan target yang telah ditetapkan.

Fungsi pengawasan memiliki beberapa tujuan utama:

- Pemantauan Kinerja: Pengawasan memungkinkan manajer untuk secara terus-menerus memantau apa yang sedang terjadi dalam organisasi. Ini termasuk memeriksa apakah kegiatan dan tugas sedang berjalan sesuai dengan rencana.
- Evaluasi Hasil: Dalam pengawasan, hasil atau pencapaian aktual

dibandingkan dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini membantu dalam menilai sejauh mana organisasi telah mencapai tujuannya.

- **Identifikasi Masalah:** Jika ada penyimpangan atau ketidaksesuaian antara hasil aktual dengan target, pengawasan membantu dalam mengidentifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul. Hal ini memungkinkan manajer untuk mengetahui area di mana perbaikan diperlukan.
- **Tindakan Korektif:** Jika ditemukan penyimpangan atau masalah, tindakan korektif dapat diambil. Ini melibatkan perbaikan dan penyesuaian rencana atau proses operasional untuk memastikan bahwa organisasi kembali ke jalur yang benar.
- **Umpan Balik:** Pengawasan juga memberikan umpan balik kepada manajer tentang kinerja individu atau tim. Ini dapat digunakan untuk memberikan penghargaan atas pencapaian yang baik atau memberikan bimbingan dan pelatihan tambahan jika diperlukan.

Penting untuk diingat bahwa pengawasan bukan hanya tentang mengidentifikasi masalah, tetapi juga tentang menghargai prestasi yang baik dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang berkinerja tinggi. Pengawasan yang efektif memastikan bahwa organisasi tetap fokus pada tujuan strategisnya dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

Secara keseluruhan, pengawasan adalah tahap yang kritis dalam manajemen yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan kendali atas proses dan kinerjanya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

1.3.5 Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi (*Coordinating*) adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam mengelola organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penggabungan berbagai kegiatan, departemen, dan sumber

daya yang ada dalam organisasi sehingga semuanya bekerja bersama secara efisien untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi adalah fondasi bagi terciptanya sinergi dalam organisasi (Kottler & Keller, 2009; Lambert, 2006).

Beberapa aspek penting dalam fungsi koordinasi meliputi:

- Integrasi Departemen: Koordinasi memastikan bahwa berbagai departemen atau unit dalam organisasi bekerja secara terintegrasi. Hal ini membantu menghindari tumpang tindih tugas dan tanggung jawab, serta memastikan bahwa semua departemen berkontribusi pada tujuan organisasi secara efektif.
- Kolaborasi Tim: Koordinasi juga berkaitan dengan kolaborasi antar tim dan individu dalam organisasi. Pemimpin dan manajer perlu memfasilitasi komunikasi dan kerjasama yang baik antara berbagai kelompok kerja.
- Alokasi Sumber Daya: Koordinasi juga mencakup pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk anggaran, personil, dan fasilitas. Manajer harus memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan bijak sesuai dengan prioritas organisasi.
- Penyelesaian Konflik: Ketika terjadi konflik atau ketidaksesuaian di antara departemen atau individu, manajer perlu bertindak sebagai penengah dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak. Hal ini membantu menjaga harmoni dalam organisasi.
- Pemantauan Kinerja: Koordinasi juga melibatkan pemantauan kinerja berbagai unit dan individu. Manajer harus memastikan bahwa semua elemen organisasi mencapai target yang telah ditetapkan dan jika ada masalah, tindakan korektif harus diambil.

Dengan koordinasi yang baik, organisasi dapat mencapai sinergi, yaitu efek positif yang terjadi ketika berbagai komponen organisasi bekerja bersama melebihi dari yang dapat dicapai jika mereka beroperasi secara terpisah. Sinergi dapat meningkatkan produktivitas,

inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam dunia bisnis yang kompleks dan dinamis, fungsi koordinasi sangat penting untuk menjaga organisasi tetap relevan dan kompetitif. Manajer yang efektif dalam melakukan koordinasi dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.4. Pemimpin Vs Manajer

Perbedaan antara pemimpin dan manajer adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam ilmu manajemen. Pemimpin dan manajer memiliki peran yang berbeda dalam mengarahkan suatu organisasi menuju pencapaian tujuan. Konsep ini menggambarkan perbedaan mendasar antara keduanya.

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan luar biasa dalam mempengaruhi orang lain. Mereka mampu membawa visi jangka panjang ke dalam kenyataan dan memotivasi orang-orang di sekitar mereka untuk mencapainya. Pemimpin cenderung memiliki pandangan yang lebih luas, fokus pada ide-ide inovatif, dan menciptakan inspirasi di sekitar mereka. Mereka sering kali dikenal karena karakteristik seperti visi yang kuat, inspirasi, dan karisma yang mendalam.

Sementara itu, manajer adalah individu yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola berbagai sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, dan waktu, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer lebih berorientasi pada tugas-tugas sehari-hari dan tanggung jawab operasional jangka pendek. Mereka cenderung menggunakan pendekatan yang lebih terstruktur dan sistematis dalam menjalankan pekerjaan mereka. Karakteristik utama seorang manajer meliputi analitis, keteraturan, dan ketertiban.

Perbedaan lainnya antara pemimpin dan manajer adalah dalam cara mereka mempengaruhi orang lain. Pemimpin mempengaruhi orang lain melalui kekuatan kepribadian mereka dan pengaruh yang mereka hasilkan. Mereka mungkin tidak memiliki kekuasaan formal, tetapi

orang-orang mengikuti mereka karena keyakinan dalam visi dan arahan mereka. Di sisi lain, manajer mempengaruhi orang lain melalui kekuasaan yang diberikan oleh organisasi, seperti hierarki dan struktur formal.

Terakhir, tujuan dari pemimpin dan manajer juga berbeda. Pemimpin berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan menciptakan perubahan besar dalam organisasi. Sementara manajer lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek yang lebih terukur dan terinci, seperti memastikan bahwa tugas-tugas harian dan proyek-proyek berjalan sesuai rencana.

Dalam praktiknya, organisasi yang berhasil seringkali memiliki individu-individu yang mampu menggabungkan elemen-elemen kepemimpinan dan manajemen. Mereka dapat menjadi pemimpin yang inspiratif dan visioner, sambil tetap menjalankan tugas-tugas manajerial dengan efisien.

Dalam konteks perubahan dan inovasi, peran pemimpin menjadi sangat penting. Pemimpin mampu membawa perubahan, merumuskan visi, dan mengilhami orang lain untuk mengikuti arah yang baru. Mereka juga dapat menghadapi ketidakpastian dan tantangan dengan lebih baik karena memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan beradaptasi dengan cepat.

Di sisi lain, manajer memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas dan efisiensi operasional sehari-hari organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasikan, dan mengawasi pekerjaan tim mereka. Tanpa manajemen yang baik, visi dan ide-ide pemimpin mungkin sulit untuk diimplementasikan dengan sukses.

Penting untuk dicatat bahwa seseorang tidak harus secara eksklusif menjadi pemimpin atau manajer. Banyak individu yang mampu mengembangkan keterampilan baik dalam kepemimpinan maupun manajemen sepanjang karier mereka. Fleksibilitas ini memungkinkan

mereka untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan tuntutan yang berubah dalam dunia bisnis yang dinamis.

Dalam upaya untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, organisasi sering membutuhkan kombinasi yang seimbang antara pemimpin yang berpandangan jauh dan manajer yang efisien. Keduanya saling mendukung, menciptakan lingkungan di mana inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan dapat terjadi sambil tetap menjaga stabilitas dan produktivitas. Karena itu, pengembangan individu-individu yang memiliki kemampuan keduanya merupakan investasi berharga untuk masa depan organisasi.

Dalam organisasi, perbedaan antara peran pemimpin dan manajer dapat dilihat dengan lebih detail melalui aspek-aspek berikut:

Perbedaan	Pemimpin	Manajer
Visi dan Fokus	Pemimpin memiliki visi jangka panjang yang menginspirasi orang lain. Mereka melihat gambaran besar, mengidentifikasi arah strategis, dan menciptakan tujuan yang ambisius. Fokus pemimpin adalah menciptakan perubahan dan merencanakan masa depan.	Manajer lebih fokus pada pengelolaan operasional sehari-hari. Mereka bekerja untuk memastikan bahwa tugas-tugas rutin dan tanggung jawab jangka pendek selesai sesuai rencana.
Pendekatan	Pemimpin cenderung menggunakan pendekatan yang lebih kreatif dan inovatif dalam mengejar visi mereka. Mereka berani mengambil risiko dan mencari cara-cara baru untuk mencapai tujuan.	Manajer cenderung menggunakan pendekatan yang lebih terstruktur dan sistematis. Mereka mengandalkan prosedur, kebijakan, dan praktik teruji untuk memastikan

Perbedaan	Pemimpin	Manajer
		efisiensi operasional.
Karakteristik	Karakteristik pemimpin meliputi kemampuan untuk mengilhami, memotivasi, dan memimpin dengan teladan. Mereka seringkali memiliki kekarismanya sendiri dan dapat menggalang dukungan dari orang lain.	Karakteristik manajer termasuk kemampuan analitis, keteraturan, dan kemampuan untuk mengatur sumber daya dengan efisien. Mereka harus memiliki kemampuan organisasi yang kuat.
Pengaruh	Pemimpin mempengaruhi orang lain melalui kekuatan kepribadian mereka, kemampuan berkomunikasi yang kuat, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang mendalam.	Manajer mempengaruhi orang lain melalui kekuasaan yang diberikan oleh struktur organisasi. Mereka memiliki tanggung jawab atas tim atau departemen tertentu.
Tujuan	Pemimpin berfokus pada mencapai tujuan jangka panjang yang berkaitan dengan visi dan arah strategis organisasi. Mereka mendorong perubahan besar dan pertumbuhan jangka panjang.	Manajer berusaha untuk mencapai tujuan jangka pendek yang lebih terinci, seperti memenuhi target penjualan bulanan atau mengelola anggaran tahunan.

1.5. Peran Manajemen dalam Organisasi

Manajemen berperan penting dalam kesuksesan sebuah organisasi. Tugas utama manajemen adalah mengelola sumber daya organisasi, yaitu manusia, keuangan, waktu, dan materi untuk mencapai

tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada lima langkah utama yang harus dilakukan untuk dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Berikut dijabarkan satu persatu.

1.6.1 Perencanaan

Peran pertama dari manajemen adalah merumuskan rencana strategis dan operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan pengidentifikasian tujuan yang spesifik, menentukan prioritas, dan merumuskan rencana aksi yang jelas dan terperinci. Dalam perencanaan, manajemen harus mengidentifikasi risiko dan peluang yang mungkin terjadi dan mempersiapkan rencana cadangan untuk menghadapi situasi tersebut. Dengan melakukan perencanaan yang matang, manajemen dapat menciptakan arah yang jelas dan terarah bagi organisasi dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki.

1.6.2 Pengorganisasian

Setelah merencanakan tujuan dan strategi, manajemen berperan dalam merancang struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi mencakup pemilihan sistem manajemen, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta koordinasi dan pengaturan tim kerja. Manajemen harus memastikan bahwa struktur organisasi mendukung tujuan organisasi dan memungkinkan tim untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pengorganisasian yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara yang lebih terstruktur dan efektif.

1.6.3 Pengarahan

Peran manajemen selanjutnya adalah memberikan arahan dan motivasi kepada tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan tugas mereka, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang kuat, manajemen dapat membantu karyawan

bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

1.6.4 Pengendalian

Manajemen juga bertanggung jawab untuk memantau kinerja organisasi dan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Dalam pengendalian, manajemen harus menetapkan standar kinerja yang jelas, memantau kemajuan organisasi, dan mengevaluasi kinerja secara teratur. Dengan melakukan pengendalian secara efektif, manajemen dapat mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

1.6.5 Pemberdayaan

Peran manajemen yang terakhir adalah memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat. Dengan memberdayakan karyawan, manajemen dapat memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mengoptimalkan pengguna sumber daya manusia yang tersedia. Selain itu, dengan memberdayakan karyawan, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan beragam, sehingga dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

Dalam rangka menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi, peran-peran manajemen di atas harus dijalankan dengan seimbang dan terintegrasi. Sebagai contoh, perencanaan yang baik dapat membantu mengarahkan struktur organisasi yang tepat, dan pengorganisasian yang efektif dapat memudahkan pengendalian dan pengarahan karyawan. Selain itu, pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kreativitas mereka, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, peran manajemen yang baik juga harus didukung oleh keterampilan dan pengetahuan manajemen yang cukup. Manajemen

harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang aspek-aspek organisasi, seperti keuangan, pemasaran, dan operasi bisnis. Selain itu, manajemen harus memiliki keterampilan interpersonal, seperti kemampuan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, dan kemampuan untuk memotivasi dan membimbing karyawan.

Dalam keseluruhan, peran manajemen dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan operasi bisnis. Dengan menjalankan peran-peran di atas secara efektif dan terintegrasi, manajemen dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan cara yang lebih terstruktur, efektif, dan efisien.

Selain itu, peran manajemen juga mencakup pengambilan keputusan yang tepat dan strategis dalam organisasi. Keputusan yang dibuat oleh manajemen dapat mempengaruhi arah dan kesuksesan organisasi dalam jangka pendek dan panjang. Oleh karena itu, manajemen harus dapat melakukan analisis yang tepat terhadap situasi dan kondisi organisasi serta lingkungan bisnis eksternal, untuk dapat mengambil keputusan yang tepat dan efektif.

Terakhir, peran manajemen juga mencakup evaluasi dan pengendalian kinerja organisasi. Manajemen harus dapat memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika ada ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan target, manajemen harus dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalahnya.

Dalam rangka mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, manajemen harus dapat menjalankan peran-peran di atas secara konsisten dan berkesinambungan. Selain itu, manajemen harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang terus berubah. Dengan menjalankan peran-peran manajemen dengan baik, manajemen dapat membantu menciptakan lingkungan organisasi yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal. (2023a). Konsep Dasar Ekonomi Sumber Daya. In *Ekonomi Sumber Daya Manusia* (pp. 1–14). PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Afdhal. (2023b). Konsep Komunikasi dalam Bisnis. In *Komunikasi Bisnis* (Vol. 1, pp. 1–14). PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Afdhal, Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., & Arta, D. N. C. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Anand, A., Fosso Wamba, S., & Gnanzou, D. (2013). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation: 9th International Workshop, EOMAS 2013, Held at CAiSE 2013, Valencia, Spain, June 17, 2013, Selected Papers 9*, 1–23.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Bidgoli, H. (2010). *The handbook of technology management, supply chain management, marketing and advertising, and global management* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a Technology?* National Bureau of Economic Research.
- Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.

- Broadbent, M., & Cullen, J. (2012). *Managing financial resources*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Follett, M. P. (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.
- Greenwood, R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B., & Oliver, C. (2017). The Sage handbook of organizational institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 1–928.
- Jia, L., You, S., & Du, Y. (2012). Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review. *Management and Organization Review*, 8(1), 173–209.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of management* (Vol. 18). McGraw-Hill New York.
- Kottler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.
- Lambert, R. A. (2006). Agency theory and management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 247–268.

PENULIS



Afdhal, M.Si
Dosen Sosiologi Universitas Pattimura
Sekretaris Nasional P2G

Penulis lahir di Tanah Datar, Sumatera Barat pada tanggal 17 Juli 1994. Beliau kemudian merantau ke Jakarta untuk melanjutkan studi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di prodi Pendidikan Sosiologi Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2016 sebagai lulusan terbaik serta gelar cumlaude. Kemudian beliau melanjutkan program studi S2 di Magister Sosiologi Universitas Indonesia dan lulus pada tahun 2019. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Pattimura Program Studi Sosiologi. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif dalam organisasi gerakan guru yaitu Perhimpunan Pendidikan dan Guru (P2G) sebagai Sekretaris Nasional P2G. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: afdhal@fisip.unpatti.ac.id

2.1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan (planning) adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditunjukkan untuk masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan dan situasi. Perencanaan diproses oleh perencana (planner), hasilnya menjadi rencana (plan). Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana. Perencanaan adalah sebuah proses dalam menentukan tujuan organisasi dan juga menyajikannya secara lebih jelas dengan berbagai strategi, taktik, dan operasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan utama organisasi secara keseluruhan (Erly Suandy, 2017). Menurut Tjokroamidjojo (dalam Syafalevi, 2011:28) perencanaan dalam arti seluas-luasnya merupakan suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efektif dan efisien. Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinu yang meliputi dua aspek, yaitu formulasi perencanaan dan pelaksanaannya. Menurut (Listyangsih, 2014:90) Perencanaan dapat digunakan untuk mengontrol dan mengevaluasi jalannya kegiatan, karena sifat rencana itu adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan. Perencanaan menurut Richard L. Daft ialah mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk

mencapainya. Perencanaan adalah tindakan yang dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi di masa mendatang, memutuskan tugas, serta menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dan mengembangkan hierarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

2.2. Fungsi Perencanaan

Beberapa fungsi perencanaan yang penting di dalam suatu organisasi atau pemerintahan adalah sebagai berikut:

1. Membantu mencapai tujuan: Fungsi utama perencanaan adalah membantu organisasi atau pemerintahan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan, ditetapkan strategi, taktik dan rencana operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi: Perencanaan membantu organisasi atau pemerintahan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dan mengurangi pemborosan.
3. Mengurangi ketidakpastian: Perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dalam perencanaan, diidentifikasi potensi risiko dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mengatasinya.
4. Menjamin kelangsungan operasional: Perencanaan membantu menjamin kelangsungan operasional suatu organisasi atau pemerintahan. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi atau pemerintahan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan datang dan melakukan persiapan yang diperlukan.

5. Meningkatkan koordinasi: Perencanaan membantu meningkatkan koordinasi antara berbagai departemen atau bagian dalam organisasi atau pemerintahan. Dengan adanya perencanaan yang terkoordinasi, berbagai bagian dalam organisasi atau pemerintahan dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya: Perencanaan membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau pemerintahan. Dalam perencanaan, diidentifikasi kebutuhan sumber daya dan cara-cara untuk memperolehnya secara efektif dan efisien.
7. Menentukan prioritas: Perencanaan membantu menentukan prioritas dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, organisasi atau pemerintahan dapat menentukan kegiatan yang paling penting dan mendesak untuk dilaksanakan terlebih dahulu.
8. Meningkatkan akuntabilitas: Perencanaan membantu meningkatkan akuntabilitas dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dalam perencanaan, ditetapkan tujuan yang jelas dan metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau pemerintahan.

2.3. Tujuan Perencanaan

Beberapa tujuan perencanaan yang penting di dalam suatu organisasi atau pemerintahan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efektivitas: Tujuan utama perencanaan adalah meningkatkan efektivitas organisasi atau pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan, ditetapkan strategi, taktik, dan rencana operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Meningkatkan efisiensi: Tujuan perencanaan yang lain adalah meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini

dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dan mengurangi pemborosan.

3. Mengurangi ketidakpastian: Tujuan perencanaan adalah mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dalam perencanaan, diidentifikasi potensi risiko dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mengatasinya.
4. Menjamin kelangsungan operasional: Tujuan perencanaan adalah menjamin kelangsungan operasional suatu organisasi atau pemerintahan. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi atau pemerintahan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan datang dan melakukan persiapan yang diperlukan.
5. Meningkatkan koordinasi: Tujuan perencanaan adalah meningkatkan koordinasi antara berbagai departemen atau bagian dalam organisasi atau pemerintahan. Dengan adanya perencanaan yang terkoordinasi, berbagai bagian dalam organisasi atau pemerintahan dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya: Tujuan perencanaan adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau pemerintahan. Dalam perencanaan, diidentifikasi kebutuhan sumber daya dan cara-cara untuk memperolehnya secara efektif dan efisien.
7. Menentukan prioritas: Tujuan perencanaan adalah menentukan prioritas dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, organisasi atau pemerintahan dapat menentukan kegiatan yang paling penting dan mendesak untuk dilaksanakan terlebih dahulu.
8. Meningkatkan akuntabilitas: Tujuan perencanaan adalah meningkatkan akuntabilitas dalam melaksanakan kegiatan atau proyek. Dalam perencanaan, ditetapkan tujuan yang jelas dan metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau pemerintahan.

2.4. Jenis-Jenis Perencanaan

Berikut ini adalah beberapa jenis perencanaan yang umum digunakan dalam organisasi atau pemerintahan:

1. **Perencanaan Strategis:** Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang mengarah pada tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau pemerintahan. Perencanaan ini melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi atau pemerintahan untuk menentukan visi, misi, dan tujuan jangka panjang.
2. **Perencanaan Taktis:** Perencanaan taktis adalah perencanaan yang terkait dengan implementasi rencana strategis, dengan menetapkan rencana taktis yang lebih terperinci dan fokus pada tujuan jangka menengah organisasi atau pemerintahan.
3. **Perencanaan Operasional:** Perencanaan operasional adalah perencanaan yang berfokus pada implementasi taktik dan tujuan jangka pendek organisasi atau pemerintahan. Perencanaan ini terkait dengan pengelolaan sumber daya, seperti waktu, tenaga kerja, dan anggaran.
4. **Perencanaan Keuangan:** Perencanaan keuangan adalah perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan organisasi atau pemerintahan. Perencanaan keuangan meliputi penyusunan anggaran, pengelolaan aset, dan investasi.
5. **Perencanaan Sumber Daya Manusia:** Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.
6. **Perencanaan Pemasaran:** Perencanaan pemasaran adalah perencanaan yang berkaitan dengan pengembangan produk atau jasa dan strategi pemasaran untuk mencapai target pasar.

7. **Perencanaan Proyek:** Perencanaan proyek adalah perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan proyek dari awal hingga akhir, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan proyek.
8. **Perencanaan Krisis:** Perencanaan krisis adalah perencanaan yang dibuat untuk mengatasi keadaan darurat atau krisis yang mungkin terjadi dalam organisasi atau pemerintahan. Perencanaan ini meliputi langkah-langkah darurat dan pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak terduga.

2.5. Karakteristik Perencanaan

Beberapa karakteristik perencanaan adalah sebagai berikut:

1. **Tujuan:** Perencanaan memiliki tujuan yang jelas dan spesifik. Tujuan tersebut harus dapat diukur dan dapat dicapai dalam waktu tertentu.
2. **Fleksibilitas:** Perencanaan harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan keadaan yang ada. Hal ini dilakukan agar perencanaan tetap relevan dan sesuai dengan kondisi aktual.
3. **Integrasi:** Perencanaan harus melibatkan seluruh bagian atau departemen dalam suatu organisasi atau pemerintahan. Integrasi ini bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
4. **Berkelanjutan:** Perencanaan harus mampu menjamin keberlanjutan suatu proyek atau program yang direncanakan. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi.
5. **Realistis:** Perencanaan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Tujuan yang terlalu ambisius dan tidak realistis dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. **Terukur:** Perencanaan harus dapat diukur dan dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. Kontinuitas: Perencanaan harus bersifat kontinu dan terus-menerus dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara berkelanjutan.
8. Koordinasi: Perencanaan harus memperhatikan koordinasi antara berbagai departemen atau bagian dalam organisasi atau pemerintahan. Koordinasi ini bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.6. Tahapan-tahapan Perencanaan

Ada empat tahap proses dasar perencanaan menurut (Hani Handoko, 2016), yaitu:

Tahap Pertama, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap Kedua, Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini di analisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap Ketiga, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan

kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap Keempat, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara alternatif yang ada. Setelah mengidentifikasi kemudahan dan hambatan maka organisasi mengembangkan rencana yang telah ada guna untuk pencapaian tujuan seperti apa yang diinginkan.

Daft melihat perencanaan kedalam empat tahapan perencanaan, yaitu: menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, mengevaluasi kemajuan, menilai kinerja secara keseluruhan. Menetapkan tujuan, yaitu Tujuan harus ditetapkan bersama-sama, kesepakatan bersama antar organisasi yang akan menciptakan komitmen terkuat untuk mencapai tujuan. Menetapkan tujuan ini melibatkan semua pegawai organisasi bukan hanya sekedar memperhatikan kegiatan harian. Dalam penetapan tujuan perencanaan setidaknya mencakup tujuan strategis korporasi, tujuan departemen, tujuan individu. Membuat rencana tindakan, yaitu rencana ini dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberi arah bagi setiap tindakan yang diperlukan dan dibuat untuk para individu. Mengevaluasi kemajuan, ialah evaluasi ini secara rutin penting dilakukan untuk memastikan bahwa rencana tindakan ini berjalan. Evaluasi dapat dilaksanakan oleh organisasi sebanyak tiga, enam, atau sembilan bulanan. Dari adanya evaluasi yang dilaksanakan memungkinkan organisasi untuk melihat apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan target dan mengetahui suatu tindakan perbaikan yang diperlukan. Menilai kinerja secara keseluruhan, adalah keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja, organisasi secara keseluruhan menjadi penentu tujuan untuk periode berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2016. Manajemen. Yogyakarta : BPFE
- H. Malayu SP Hasibuan, 2011:91. Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Listyangsih (2014) Perencanaan Pembangunan. Jakarta: Liberty.
- Richard L. Daft. 2010:212. Era Baru Manajemen, Jakarta: Salemba Empat. Ed Ke-9.
- Suandy, Erly. 2017. Perencanaan Pajak. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Syafalevi, D. 2011. Perencanaan Pembangunan Melalui Musrenbang Di Desa Arangkaa Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. Jurnal POLITICO, Vol.10, NO.7.

PROFIL PENULIS



Della Asmaria Putri, S.E., M.M.

Dosen Manajemen (FEB)

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Della Asmaria Putri, Lahir di Limau Sundai, Kecamatan Batang Kapas, Kabupaten Pesisir Selatan, pada tanggal 03 Mei 1995. Aktif sebagai Dosen di Program Studi Manajemen, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang dan pernah mengampu Matakuliah Manajemen Pemasaran, Pengantar Bisnis, Sistem Informasi Manajemen, Bisnis Internasional. Pendidikan Terakhir S2 Manajemen. Sampai saat sekarang, penulis aktif menjalankan tridharma perguruan tinggi di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Penulis dapat dihubungi melalui email dellaasmariaputri03@gmail.com dan Instagram @dellaasmariaputri.

ORGANISASI DAN DESAIN PEKERJAAN

Oleh

Resadana Yusran, M.M.

3.1. Organisasi

Setiap kegiatan yang dilakukan baik secara profit maupun non profit yang sifatnya sosial terbentuk suatu organisasi. Organisasi inilah merupakan suatu wadah yang menampung semua inspirasi, motif, tujuan setiap individu secara berkelompok menjalankan kegiatannya. Organisasi biasanya terbentuk dengan adanya tujuan bersama antara satu individu dengan individu lainnya yang memiliki tujuan yang sejalan. Ketika orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu melalui serangkaian kegiatan yang dirancang dengan sengaja serta membuat improvisasi atau kombinasi dalam kegiatan yang bisa disebut dengan nama organisasi.

Ada beberapa definisi organisasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, antaranya sebagai berikut:

1. Menurut C.H. Northcott mendefinisikan organisasi adalah sebuah pengaturan di mana tugas-tugas diberikan kepada para anggota sehingga mereka berkontribusi secara efektif untuk beberapa tujuan yang lebih jelas. Tujuan dari organisasi adalah untuk mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai individu atau anggota kelompok yang bekerja di dalam organisasi untuk pencapaian tujuan perusahaan.
2. Menurut Louis Allen mendefinisikan organisasi adalah sebuah proses identifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan dan mengerjakan tanggung jawab dan wewenang serta membangun hubungan untuk sebuah tujuan yang membuat anggota organisasi saling bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan. Organisasi

adalah sebuah instrumen untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

3. Menurut Koontz dan O'Donnell mendefinisikan organisasi adalah pembentukan hubungan otoritas dengan ketentuan untuk koordinasi di antara mereka, baik secara vertikal maupun horizontal dalam struktur perusahaan.
4. Menurut Wheeler mendefinisikan organisasi merupakan struktural tugas atau tanggung jawab yang dikerjakan oleh masing-masing personil dari organisasi. Organisasi adalah proses penetapan tugas dan tanggung jawab orang-orang di suatu kelompok atau perusahaan agar tujuan yang ditentukan dapat tercapai.
5. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), organisasi adalah suatu kesatuan atau susunan yang terdiri atas orang-orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama. Contohnya seperti sekelompok orang yang bekerja sama, layaknya asosiasi lingkungan, amal, serikat pekerja, atau perusahaan.

Menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan Kerjasama dan komitmen Bersama. Dengan terbentuknya organisasi tersebut maka cita cita, tujuan, visi dan misi yang diinginkan setiap kelompok dapat terwujud dan terlaksana dengan baik. Organisasi yang merupakan bagian dari segala kegiatan yang terstruktur dengan baik, sehingga tujuan Bersama dapat diwujudkan.

3.2. Tujuan Organisasi

Disetiap organisasi dalam menjalankan kegiatannya baik secara profit maupun non profit memiliki tujuan. Adapun beberapa tujuan organisasi tersebut yang dipaparkan oleh beberapa para ahli, baik fungsi organisasi secara keseluruhan atau manfaat organisasi bagi anggota, sebagai berikut:

1. Mencapai Cita-Cita Bersama Kelompok.

Salah satu tujuan utama organisasi adalah untuk mencapai cita-cita bersama kelompok dalam sebuah organisasi. Tiap anggota

bergabung guna merealisasikan keinginan atau harapan bersama para anggota organisasi atau kelompok tersebut.

2. Mendapat Keuntungan Pribadi

Manfaat organisasi juga dirasakan oleh masing-masing individu atau anggota organisasi. Tiap anggota mendapat keuntungan pribadi dari organisasi, baik berupa pengalaman, koneksi, keahlian hingga mendapat keuntungan secara finansial sesuai aturan organisasi.

3. Mencapai Hasil

Tujuan organisasi juga penting untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan di masa yang akan datang. Dalam hal ini ditentukan sebuah target yang akan dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, bisa berupa target keuntungan atau lainnya.

4. Mendapat Pengakuan Bagi Anggotanya

Organisasi juga bertujuan untuk mendapatkan pengakuan bagi anggotanya. Dengan bergabung pada sebuah organisasi, tiap anggota akan saling berinteraksi satu sama lain, saling mengenal dan mendapat pengakuan satu sama lain dalam ruang lingkup organisasi.

Tujuan organisasi dapat beragam, seperti pencapaian keuntungan finansial, memaksimalkan pelayanan masyarakat, dan mencapai tujuan sosial tertentu. Didalam praktik suatu entitas atau perusahaan, organisasi memiliki struktur yang terorganisir dengan tugas dan tanggung jawab yang ditentukan untuk setiap anggota. Tujuan, dan kegiatan organisasi diatur oleh norma, nilai, dan aturan yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitasnya.

3.3. Fungsi Organisasi

Didalam ilmu manajemen, organisasi dalam suatu entitas, perusahaan atau kelompok memiliki fungsi yang berbeda beda. Fungsi yang berbeda setiap entitas, perusahaan atau kelompok dibagi secara garis besar. Beberapa fungsi organisasi yang berkaitan dengan tujuan dibentuknya organisasi meliputi fungsi pedoman, fungsi legitimasi,

fungsi standarisasi, fungsi motivasi dan fungsi rasionalisasi. Yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Fungsi pedoman.

Diartikan dengan yakni tujuan tersebut menjadi panduan bagi anggota dalam mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyalurkan usaha mereka dalam mewujudkan tujuan sehingga memberikan arah mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

2. Fungsi legitimasi.

Fungsi legitimasi menjadi penting guna mencapai tujuan organisasi. Maksudnya tiap kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi, harus memiliki sumber legitimasi yang melindunginya sehingga organisasi mampu mengumpulkan dukungan dan pengakuan dari lingkungan di sekitarnya.

3. Fungsi standarisasi.

Standar ini yang mengatur mengenai standar tujuan yang diraih dalam organisasi setelah tujuan telah disepakati oleh semua anggotanya. Pada akhirnya akan diukur persentase keberhasilan berdasar standar yang ditetapkan terhadap realita yang dihasilkan.

4. Fungsi motivasi.

Organisasi juga berfungsi sebagai motivasi bagi anggotanya. Maksudnya anggota organisasi mendapatkan motivasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada banyak cara untuk memenuhi tujuan ini, salah satunya memberi bonus atau hadiah untuk memberi motivasi anggota guna mencapai tujuan organisasi.

5. Fungsi rasionalisasi.

Fungsi rasionalisasi dalam organisasi diperlukan guna membuat suatu organisasi menjadi tetap rasional dan bergerak menuju satu tujuan. Tujuan organisasi bergerak bersamaan dengan struktur organisasi yang telah dibuat dan ditetapkan.

3.4. Desain Pekerjaan

Disetiap organisasi disebuah perusahaan harus memiliki desain sistim kerja. Sistim kerja ini terbentuk dengan adanya desain pekerjaan dalam sebuah organisasi Perusahaan ataupun entitas lainnya. Desain pekerjaan ini sebelumnya harus dirancang atau dilakukan desain pekerjaan, hal ini untuk memberikan efek positif bagi peningkatan produktivitas kerja serta tidak kalah pentingnya, yaitu efektivitas dan efisiensi baik pada pola kerja maupun dari segi pembiayaan tenaga kerja. Job atau jabatan atau pekerjaan adalah sekumpulan tugas-tugas yang dilakukan seorang karyawan atau pegawai untuk dapat menghasilkan suatu output yang dapat berupa produk maupun jasa. Besarnya beban tugas akan tergantung pada level jabatan seorang karyawan. Makin tinggi levelnya, makin tinggi pula beban kerja atau tanggung jawab. Menurut Sunyoto (2012) mengatakan Job Design merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, menurut Marihot Tua Job Design atau desain pekerjaan dikatakan “job design is concerned with the way tasks are combined to form complete job”.

Menurut Yulia Pertiwi (2016) menguraikan beberapa definisi Job Design atau desain pekerjaan menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Herjanto (2001) menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan.
2. Sulipan (2000) menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional.
3. Menurut Handoko (2000) bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi,

teknologi, dan berperilaku.

4. Menurut Winingsih (2009) desain pekerjaan adalah sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seseorang atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi.
5. Desain pekerjaan (job design) menurut Gibson dkk. (2006) dinyatakan sebagai suatu proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu maupun wewenangnya. Desain pekerjaan melibatkan keputusan dan tindakan manjerial yang menspesifikasikan tujuan “job depth, range and relationships” untuk memuaskan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan sosial dan pribadi dari pekerjaan yang diembannya.
6. Menurut Sunarto dan Sahedhy Noor (2003), pengertian desain pekerjaan (job design) adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini dan abagimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.
7. Simamora (2004) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

Dalam desain pekerjaan dilakukan pengorganisasian kerja ke dalam tugas-tugas yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan tertentu. Fokus desain pekerjaan bisa pada posisi individu atau pada kelompok kerja, yaitu:

1. Pekerjaan individual dapat diperkaya dengan mengelompokkan

tugas- tugas ke dalam unit-unit kerja dasar.

2. Pendekatan yang berkaitan adalah mengkombinasikan beberapa tugas ke dalam satu pekerjaan.
3. Dalam memperkaya pekerjaan adalah membuat hubungan langsung dengan klien atau pelanggan.
4. Umpan balik yang cepat dan khusus haruslah dimasukkan ke dalam system yang cocok.
5. Pekerjaan individual dapat diperkaya melalui muatan kerja vertical, yang meningkatkan tanggung jawab individual pada perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pekerjaan.

Pekerjaan harus dirancang sehingga kelompok memiliki tugas yang lengkap secara keseluruhan. Akhirnya balas jasa dapat dilaksanakan sesuai dengan kinerja kelompok secara keseluruhan, yang cenderung menyebabkan kerja sama di antara anggota tim.

Desain pekerjaan yang efektif merupakan proses memadukan pekerjaan dengan tujuan organisasional, memaksimalkan motivasi karyawan, mencapai standar kinerja, dan mencocokkan keahlian dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan semuanya merupakan pertimbangan- pertimbangan kunci.

3.5. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan

Dalam melakukan kegiatan dan pekerjaan ada beberapa unsur-unsur desain pekerjaan yang meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek- praktek kerja. Unsur lingkungan menyangkut tersedianya tenaga kerja yang potensial. Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

1. Unsur-Unsur Organisasi

Unsur organisasi mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan

kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan karyawan terspesialisasi yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi. Unsur organisasi terdiri dari:

- Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada factor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.
- Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
- Praktek-praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.

2. Unsur-Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan-pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak (Handoko, 2000)

3. Unsur-Unsur Perilaku

Unsur perilaku perlu diperhitungkan dalam mendesain pekerjaan. Unsur perilaku tersebut terdiri dari:

- Otonomi bertanggung jawab atas apa yang dilakukan. Bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
- Variasi merupakan pemerikayaan pekerjaan yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan yang rutin, sehingga

kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan.

- Identitas tugas untuk memepertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.
- Umpan balik diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

3.6. Teknik Desain Pekerjaan

Dalam ilmu manajemen, sebuah organisasi yang baik dan terstruktur pastinya memiliki nilai tambah dalam entitas suatu Perusahaan. Nilai tambah tersebut dapat terelisasi di desain pekerjaan yang membutuhkan Teknik yang dapat diandalkan. teknik-teknik desain pekerjaan dapat dilakukan dengan cara:

1. Simplikasi pekerjaan

Simplikasi pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan yang mengarah kepada pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Ini berarti pekerjaan disederhanakan atau dipecah-pecah menjadi bagian terkecil, biasanya terdiri dari beberapa operasi. Pekerjaan dapat dilakukan secara bersama-sama sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara lebih cepat. Resiko simplikasi pekerjaan adalah bahwa pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi sehingga menimbulkan kebosanan yang tinggi.

2. Rotasi pekerjaan

Teknik desain pekerjaan dengan memungkinkan adanya rotasi pekerjaan akan membuat seorang pegawai secara sistematis berpindah dari satu posisi ke posisi atau pekerjaan yang lainnya di dalam organisasi. Dengan teknik ini akan membuat pegawai tidak merasa bosan dan banyak bidang pekerjaan yang akan diketahuinya. Namun tingkat produktivitas akan rendah, hal ini disebabkan karena para pegawai yang baru pindah ke pekerjaannya yang baru akan terlebih dahulu menyesuaikan diri dan memahami pekerjaannya.

3. Pemekaran pekerjaan

Pemekaran pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan dengan mengadakan perluasan kerja. Perluasan kerja merupakan kebalikan dari simplikasi pekerjaan. Pekerjaan diperluas sampai pada tingkat dimana bagian-bagian yang berkaitan erat dan saling mendukung diselesaikan oleh seorang pegawai atau bagian. Hal ini sangat mengurangi tingkat kebosanan dan akan meningkatkan kepuasan kerja. Tingkat kebosanan yang turun dan meningkatkan kepuasan kerja disebabkan banyaknya variasi pekerjaan bagi pegawai yang akan menambah arti dan tanggung jawab pekerjaan. Pemekaran pekerjaan bersifat horizontal, maksudnya pemekaran pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang sederajat yang masih mempunyai kesamaan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.

4. Pemerayaan Pekerjaan

Pemerayaan pekerjaan merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. Pemerayaan pekerjaan dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. Pemerayaan pekerjaan bersifat vertikal, maksudnya pemerayaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.

3.7. Tujuan dan Manfaat Desain Pekerjaan

Di dalam ilmu manajemen, terori organisasi dan desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan atau entitas. Perusahaan dan instansi dalam entitas kegiatan ekonomi dikarenakan dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas. Desain pekerjaan memiliki tujuan agar:

1. Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal dalam Perusahaan atau instansi tersebut.
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
3. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal bagi karyawan dalam Perusahaan atau instansi tersebut.
4. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
5. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi.

3.8. Faktor Faktor Desain Pekerjaan

Dalam setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja. Setiap pembagian kerja akan muncul koordinasi kerja dan setiap koordinasi kerja akan timbul pembagian kekuasaan. Dengan demikian, struktur organisasi tidak lain adalah tentang pembagian kerja (division of work) dan pembagian kekuasaan (division of authority) serta koordinasi kerja yang memungkinkan terjadinya aliran informasi dan komunikasi yang efisien dan proses pengambilan keputusan yang cepat. Ada beberapa faktor desain pekerjaan, antara lain:

1. Individu

Individu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam organisasi yang sama. Peran individu dalam organisasi sama pentingnya dengan pekerjaan sehingga sumber daya manusia menjadi fokus perhatian para manajer.

2. Teknologi

Teknologi yang digunakan memberikan dampak pada desain pekerjaan. Jenis pekerjaan ini berupa alat yang digunakan dan teknik untuk menghasilkan output pekerjaan.

3. Anggaran

Anggaran merupakan hal yang sangat penting di tiap organisasi.

Manajemen harus berpijak dari sisi ekonomis organisasi. Sumber daya yang representatif, harus direncanakan sebagai awal keberhasilan organisasi. Manajemen Perusahaan harus secara kontinu menyelaraskan manfaat dari desain pekerjaan dengan pertimbangan biaya.

4. Struktur Organisasi

Struktur keorganisasian (organizational structure) dapat dirumuskan sebagai pengaturan dan antar hubungan bagian-bagian komponen dan posisi-posisi suatu perusahaan. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa struktur suatu organisasi menspesifikasi aktifitas-aktifitas kerja. Ditunjukkan pula olehnya bagaimana berbagai fungsi atau aktifitas-aktifitas yang berbeda berkaitan satu sama lain. Hingga tingkat tertentu, ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktifitas-aktifitas pekerjaan dan hubungan atasan dengan bawahan. Struktur organisasi memang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan desain pekerjaan.

3.9. Kesimpulan Organisasi dan Desain Pekerjaan

Manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain (getting things done through the effort of other people). Manajemen tidak akan ada kalau tidak ada manusia yang mengadakan kerja sama satu dengan yang lainnya. Kerja sama antar manusia tersebut harus terhimpun dalam satu wadah yang lazim disebut organisasi. Organisasi tersebut di dirikan dengan satu tujuan. Sedangkan desain pekerjaan (Job Design) adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Pemahaman terkait konsep desain pekerjaan (Job Design) sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dengan pemahaman ilmu manajemen informasi. Pemahaman teori desain pekerjaan (Job Design) yaitu penerapannya dapat meningkatkan kualitas dalam kehidupan pekerjaan, dimana dengan adanya pekerjaan yang berbeda di suatu instansi atau penambahan pekerjaan dari sebelumnya diharapkan akan meningkatkan performa bekerja menjadi lebih baik. Hal

itu dikarenakan semakin banyak bidang yang dikuasai dan menambahnya ilmu di bidang lain sehingga dapat memperkaya kualitas kerja. Selain itu diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada instansi perusahaan atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. 2006. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. UGM Press: Yogyakarta.
- Denni, Alex., et al. 2010. Sistem Kompensasi Gaji Pokok Berbasis Person Value Pada Perusahaan Agroindustri. "Jurnal Manajemen dan Organisasi". Vol 1, No.1.
- Gerhart, Barry. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta.
- Kusdi. 2013. Teori Organisasi dan Administrasi. Salemba Empat.
- Pertiwi, Tria Saras. 2020. Konsep Umum Job Design. Esaunggul.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A.2008. Perilaku Organisasi. Salemba Empat.
- Sabrina, Nadya. 2016. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Job Design Dan Pelatihan & Pengembangan. Makalah Psikologi Manajemen, Universitas Gunadharma.
- Sunyoto, Danang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Buku Seru, Jakarta.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. Perilaku Organisasi.Yogyakarta: Graha Ilmu.

PROFIL PENULIS



Resadana Yusran, M.M.

Resadana Yusran, M.M. lahir di Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat 17 Februari 1995. Meraih gelar sarjana program S2 Magister Manajemen Universitas Esa Unggul Jakarta tahun 2023.

KOORDINASI DAN PELAKSANAAN ORGANISASI

Oleh
Martius, S. Kom., M.Si.

4.1. Pengertian Koordinasi

a. Definisi Koordinasi

Koordinasi merupakan salah satu kegiatan penting dalam berorganisasi dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien baik secara internal maupun eksternal. Sebagai salah satu fungsi manajemen, koordinasi tidak dapat terpisahkan dengan fungsi manajemen lainnya. Dalam menghubungkan fungsi-fungsi manajemen membuat fungsi koordinasi sebagai fungsi manajemen yang paling penting untuk menjadikan organisasi menjadi semakin baik serta menghindari resiko-resiko yang dapat mengancam organisasi. Koordinasi sebagai sarana dalam mengikat atau menyelaraskan semua aktivitas-aktivitas yang ada dalam organisasi.

b. Pengertian Koordinasi Menurut para Ahli:

Menurut Terry dalam Sukarna (2011:3), “Koordinasi adalah suatu sinkronisasi yang tertib dalam upaya untuk memberikan jumlah yang tepat, waktu mengarahkan pelaksanaan yang mengakibatkan harmonis dan tindakan terpadu untuk tujuan lain. Menurut Prodjowijono (2012:94), Koordinasi merupakan suatu kegiatan yang rumit, apa lagi pelaksanaannya di lapangan. Menurut Brech dalam Hasibuan (2014:85), Koordinasi adalah dilakukan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing untuk mengimbangi dan menggerakkan tim serta menjaga berjalannya kegiatan tersebut oleh para anggota sebagaimana mestinya. Koordinasi (coordination) menurut Handoko (2016 : 193) merupakan proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan, departemen atau bidang fungsional yang terpisah dalam

suatu organisasi yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan proses pengaturan, penyatuan dan pengintegrasian kepentingan bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien atau koordinasi dapat dikatakan sebagai sebagai sebuah proses mengikat berbagai kegiatan atau unsur agar terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi merupakan suatu pengaturan yang bersifat aktif untuk mencegah terjadinya tumpang tindih antar bagian yang memunculkan pemborosan atau mengurangi semangat dan tertib kerja pada sebuah organisasi.

Tujuan koordinasi

Tujuan koordinasi sebagaimana pengertian dan definisi yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan menjadi beberapa hal yaitu:

1. Menjaga sinkronisasi, kebersamaan, dan keseimbangan diantara aktivitas-aktifitas seluruh bagian yang saling bergantung untuk menciptakan efektifitas organisasi.
2. Mencegah timbulnya konflik demi menciptakan efisiensi pada aktifitas-aktifitas yang ada dalam sebuah kesepakatan terhadap elemen-elemen yang saling terkait.
3. Menciptakan dan menjaga tingkah laku setiap unit kerja baik yang berkaitan secara langsung atau tidak agar tidak mengganggu satu unit dengan unit lainnya dengan koordinasi melalui jaringan komunikasi dan informasi yang efektif.

Menurut Hasibuan (2011:128), cara-cara melakukan koordinasi dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Memberikan keterangan-keterangan secara langsung dengan pendekatan pribadi atau persahabatan
2. Menyeragamkan pengetahuan tentang tujuan bersama yang akan dicapai.

3. Melakukan diskusi dan tukar pikiran dalam mengemukakan ide dan pendapat
4. Mendorong partisipasi anggota dalam usaha pencapaian sasaran yang diinginkan

4.2. Ciri-Ciri Koordinasi

Koordinasi merupakan proses pengembangan usaha organisasi secara teratur oleh atasan kebawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan ciri-ciri koordinasi menurut Handayani (2011:118), adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, tanggung jawab koordinasi pada dasarnya terletak pada pimpinan oleh sebab itu sering dikatakan bahwa koordinasi merupakan tugas pimpinan. namun demikian, dalam prakteknya pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi tanpa ada kerja sama karena kerja sama menjadi syarat utama dalam menunjang pelaksanaan koordinasi.
2. Proses secara terus menerus, koordinasi merupakan tugas yang harus dilaksanakan pimpinan yang bersifat terus menerus atau berkesinambungan untuk dikembangkan sebagai tujuan dalam mencapai tujuan dengan baik, efektif dan efisien.
3. Pengelolaan usaha kelompok secara teratur, koordinasi merupakan konsep yang disepakati dan ditetapkan dalam sebuah organisasi atau kelompok bukan terhadap usaha individu melainkan sejumlah individu yang bekerja sama. Dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.
4. Suatu usaha kerjasama, dengan konsep kesatuan tindakan, dengan koordinasi suatu kesatuan usaha harus mengatur setiap usaha dari kegiatan individu dengan keserasian untuk mencapai hasil yang

diharapkan bersama.

5. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, dengan demikian kesatuan usaha mengharuskan pengertian terhadap seluruh individu untuk turut serta dalam melaksanakan tujuan utama organisasi tempat mereka berada.

Bentuk bentuk Koordinasi Menurut Kencana (2011:35), dapat digolongkan menjadi dua yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Koordinasi Vertikal merupakan kegiatan penyatuan atau pengarahan oleh atasan terhadap satuan dibawahnya secara langsung termasuk sanksi terhadap pelanggarannya sedangkan koordinasi horizontal merupakan tindakan mengkoordinasikan yang dilakukan terhadap kegiatan- kegiatan dalam suatu organisasi yang setingkat, koordinasi horizontal ini dibagi atas:

- inter disciplinary, koordinasi yang dilakukan dalam rangka mengarahkan tindakan, menciptakan disiplin antara unit secara intem maupun eksternal.
- interrelated, koordinasi antar unit yang fungsinya berbeda namun saling terkait atau bergantung yang levelnya setaraf.

4.3. Kebutuhan akan Koordinasi pada Organisasi

Koordinasi sangat dibutuhkan sesuai sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas fungsi masing-masing satuan dalam organisasi, terutama bagi organisasi yang mempunyai lingkungan yang selalu berubah, punya ketergantungan tinggi serta organisasi dengan penetapan tujuan tinggi untuk dicapai. Dengan demikian koordinasi sangat penting fungsinya dalam mengarahkan para bawahan pada masing-masing satuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut sehingga didapatkan keselarasan setiap tindakan dalam menunjang fungsi manajemen secara keseluruhan.

Dalam sebuah organisasi pembahasannya tidak bisa lepas dari kelompok yang terdiri dari individu-individu dengan bermacam latar belakang

memiliki atasan sebagai pemimpin atas bawahan yang dipimpinnya yang bekerja bersama untuk mencapai sebuah tujuan. Pencapaian tujuan organisasi harus memiliki struktur tugas masing-masing satuan yang saling berhubungan dengan satuan lainnya yang dalam prakteknya dilakukan dengan komunikasi manusia dalam mengkoordinasikan secara baik dan teratur aktivitas-aktivitas setiap bagian yang ada dalam organisasi tersebut.

Koordinasi hanya dapat tercapai sebaik-baiknya dengan melakukan hubungan kerja yang efektif. Koordinasi sebagai usaha menyatukan kegiatan dari satuan-satuan yang ada dalam sebuah organisasi sebagai satu kesatuan dalam melaksanakan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Didalam manajemen sebuah organisasi, koordinasi secara umum menjadi alat pengikat yang menghubungkan peran pihak-pihak kunci sebuah organisasi untuk menjamin semua bergerak selaras dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara umum.

Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen

1. Perencanaan dan koordinasi

Pada fungsi perencanaan sangat mempengaruhi koordinasi karena semakin baik dan terincinya perencanaan yang disusun oleh organisasi maka akan semakin memudahkan koordinasi dilakukan baik dalam rencana jangka panjang maupun rencana jangka pendek organisasi tersebut.

2. Pengorganisasian dan koordinasi

Pengorganisasian yang telah terukur dan dilaksanakan dengan baik pada suatu organisasi akan memudahkan pelaksanaan koordinasi dan dengan koordinasi juga dapat melihat berjalannya pengorganisasian dengan baik pada organisasi tersebut.

3. Pengarahan dan koordinasi

Pengaruh pengarahan terhadap koordinasi bisa dilihat dengan adanya bermacam-macam variasi dalam dalam fungsi pengarahan

seperti intensitas directing force maka akan membantu terciptanya koordinasi yang baik pada suatu organisasi. Begitu juga dengan pengisian jabatan bahwa dengan Penempatan karyawan secara tepat atau sesuai dengan keahliannya akan membantu koordinasi berjalan lebih mudah

4. Pengendalian dan koordinasi

Fungsi pengendalian berhubungan secara langsung dengan koordinasi karena dengan penilaian yang dilaksanakan terus menerus dan terukur sangat membantu menyelaraskan usaha-usaha setiap bagian dalam organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Begitu juga dengan pengendalian memudahkan organisasi mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk hal yang tidak berjalan dengan baik dengan melakukan koordinasi.

Dua teknik utama dalam koordinasi Menurut Zulkarnain dan Sumarsono (2018:60) adalah :

1. Teknik Pendekatan Proses Manajemen

Sebagai fungsi integrasi maka koordinasi pada seluruh proses organisasi harus dilakukan pada seluruh tahapan proses manajemen seluruh tahapan itu memerlukan keterpaduan peran dari seluruh pemangku kepentingan (stakeholders). Koordinasi merupakan faktor kunci sukses dalam berjalannya proses manajemen atau menjadi tolak ukur keberhasilan manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, actuating, dan controlling.

2. Teknik Pendekatan Hubungan antar Struktur

Teknik pendekatan dengan menekankan hubungan antar struktur dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut : Pertama Koordinasi Hierarkhis (Koordinasi Vertikal) yaitu koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi terhadap bawahannya, hal ini biasa tercantum pada fungsi pimpinan pada sebuah organisasi diantaranya fungsi perencanaan, penggerak, pengorganisasian dan pengawasan yang menjadi pedoman dasar serta

kewajiban setiap pimpinan itu sendiri. Sedangkan yang kedua adalah koordinasi fungsional yaitu koordinasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau pejabat pada suatu bagian organisasi terhadap pimpinan atau pejabat di bagian lain yang lingkup tugasnya mempunyai keterkaitan berdasarkan azas fungsionalisasi.

4.4. Manfaat Koordinasi dalam organisasi

Manfaat koordinasi di dalam organisasi menurut Sutarto (2015: 146-147) dinataranya adalah sebagai berikut :

- Menghindarkan adanya perasaan lepas dari suatu satuan atau bagian yang ada di dalam suatu organisasi.
- Menghilangkan anggapan bahwa suatu bagian merupakan suatu yang paling penting dalam organisasi.
- Menghindarkan terjadinya pertentangan antara satuan atau bagian yang ada dalam organisasi.
- Menghindari terjadinya rebutan fasilitas bagian-bagian dalam organisasi.
- Meminimalisir kemungkinan terjadinya kesamaan aktivitas pekerjaan atau tugas oleh satuan-satuan pada suatu organisasi.
- Mencegah terjadinya kekosongan suatu pekerjaan atau oleh masing-masing satuan atau bagian dalam organisasi.
- Menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya rasa kebersamaan dan saling bekerjasama untuk tujuan organisasi yang ditetapkan.
- Menumbuhkan keterbukaan untuk mengemukakan permasalahan yang dihadapi oleh suatu bagian untuk menjadi permasalahan yang diselesaikan bersama pihak dalam organisasi.
- Menjamin kesamaan langkah dan tindakan oleh masing-masing bagian dalam organisasi.

Dengan demikian manfaat koordinasi bagi organisasi bagaimana seorang merubah sikap dan perilaku orang lain untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kemajuan teknologi dan perkembangan bisnis saat ini, kebutuhan akan koordinasi tidak lagi hanya dalam satu negara akan tetapi menembus batas lintas negara hal ini terlihat sebagaimana dipraktekkan pada perusahaan-perusahaan yang berskala multi-nasional yang sangat mengandalkan koordianasi untuk mengelola sumber daya yang tersebar di berbagai negara untuk mencapai organisasi secara efektif dan efisien. Prinsip koordinasi tidak hanya diberlakukan pada organisasi bisnis akan tetapi juga dilakukan pada seluruh lingkup organsasi seperti organisasi public, pemerintahan dan swadaya masyarakat (NGO) yang juga memiliki sumberdaya yang banyak dan tersebar diseluruh dunia.

Dalam sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik dengan cara memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut yang dimanfaatkan pada sebuah proses manajemen yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses integrasi dan proses manajemen inilah yang disebut dengan proses koordinasi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bagaimana penting dan vitalnya peran koordinasi dalam memadukan seluruh sumberdaya-sumberdaya yang ada pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Apabila sumberdaya yang ada dalam sebuah organisasi tidak dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien maka sumberdaya tersebut tidak lagi menghasilkan bahkan bisa menjadi beban bagi organisasi sehingga menjadi penghambat organisasi untuk mencapai tujuannya.

4.5. Peranan dan Tujuan Koordinasi

a. Peranan Koordinasi

Koordinasi berperan sangat penting dalam semua ruang lingkup kegiatan organisasi untuk mencegah terjadinya kekacauan,percekcokan, dan kekembaran ataupun kekosongan pekerjaan. Dengan koordinasi semua sumberdaya yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat diarahkan

secara selaras dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sarana dan prasarana serta mengarahkan seluruh unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing bagian atau individu untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Tujuan Koordinasi

Sedangkan tujuan dilakukannya koordinasi dalam perusahaan atau organisasi meliputi:

- Menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran
- Mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta demikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan
- Menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan
- Menghindari keterampilan overlanding Dari sasaran perusahaan
- Menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran perusahaan
- Mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan unsur manajemen sesuai dengan arah dan sasaran organisasi atau perusahaan

4.6. Masalah-masalah dan Pendekatan Pencapaian Koordinasi yang Efektif

a. Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif

Koordinasi menjadi faktor kunci bagi manajemen dalam memerankan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu diperlukan profesionalisme dan keahlian dalam mengelola koordinasi dengan baik efektif dan efisien. Berikut masalah-masalah yang dapat menghambat atau mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, diantaranya:

1. Perbedaan dalam orientasi masing-masing bagian dalam organisasi terhadap tujuan organisasi seperti marketing akan berfokus pada kualitas sementara bagian keuangan akan berfokus pada pengendalian biaya.
2. Perbedaan persepsi bagian dalam orientasi waktu, setiap bagian memiliki pertimbangan sendiri terhadap waktu dalam merumuskan atau memecahkan masalah-masalah yang ada dalam organisasi

seperti biasanya bagian produksi condrong dengan waktu yang pendek untuk menentukan produksi sementara bagian penelitian dan pengembangan justru membutuhkan waktu yang relatif panjang untuk mengambil keputusan terhadap produk tersebut.

3. Perbedaan orientasi pribadi individu-individu dalam organisasi, sebagaimana mulanya organisasi terbentuk oleh individu-individu yang punya latar belakang dan kepribadian masing-masing maka diperlukan dan usaha untuk menyatukan pribadi tersebut ke dalam tujuan organisasi yang diharapkan baik secara koordinasi vertikal maupun secara horizontal.
4. Perbedaan formalitas struktur dalam organisasi, setiap jabatan pada bagian dalam unit organisasi mempunyai struktur jabatan yang berbeda-beda sesuai dengan lintas operasi dan keperluan tugas masing-masing maka diperlukan koordinasi untuk menyamakan persepsi agar semua struktur yang ada bisa saling terintegrasi.

b. Pendekatan Dalam Pencapaian Koordinasi yang Efektif.

Komunikasi menjadi pendekatan yang paling efektif dalam koordinasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan atau koordinasi dapat ditentukan oleh penyampaian informasi secara langsung, perolehan, penyebaran dan pemrosesannya. Semakin besar ketidakpastian tugas bagian yang dikoordinasikan maka semakin membutuhkan informasi terkelola dengan sebaik-baiknya maka dapat dikatakan bahwa koordinasi merupakan tugas pemrosesan informasi.

Terdapat tiga pendekatan dalam pencapaian koordinasi yang efektif yaitu :

- Pertama, menggunakan tehnik-tehnik dasar manajemen yang ada dengan hierarki manajerial atau dengan rencana dan tujuan utama sebagai petunjuk umum dalam setiap kegiatan dan aturan atau prosedur yang diberlakukan pada sebuah organisasi.
- Kedua, dengan melakukan pendekatan secara pribadi atau persahabatan untuk bermacam-macam satuan-satuan atau bagian

dalam organisasi yang saling tergantung dan lebih luas ukurannya.

- Ketiga, setelah tercapainya peningkatan koordinasi pada puncaknya maka potensial untuk mengurangi kebutuhan koordinasi pada beberapa situasi yang adalah tidak efisien.

4.7. Penerapan Koordinasi

Dalam penerapan koordinasi diperlukan beberapa persyaratan untuk dapat berjalan dengan baik pada suatu organisasi, yaitu:

- Sense of cooperation (Perasaan untuk saling bekerja sama), ini tidak dapat dilihat dari sudut pandang orang per orang melainkan dilihat dari sudut pandang satuan atau bagian per bagian dalam bidang pekerjaan yang ada pada sebuah organisasi.
- Rivalry atau persaingan yang positif yang mana dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan dengan penilaian antara satuan atau bagian-bagian dalam mencapai kemajuan untuk organisasi.
- Team spirit, semangat tim sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi yang mana satu bagian dengan bagian lain dalam organisasi harus saling menghargai dan dapat mengurangi tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan bagian-bagian yang ada dalam organisasi.

Dengan demikian dalam penerapan koordinasi pada suatu organisasi memiliki sifat-sifat antara lain: bersifat dinamis bukan statis, menekankan pandangan menyeluruh pimpinan dalam mencapai sasaran dan peninjauan pekerjaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Sukarna. 2011. Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Bumi Aksara, Hal, 85
- Handoko, T. Hani. (2016). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Syafiie, Inu Kencana. 2011. Manajemen Pemerintahan. Jakarta: Pustaka Reka Cipta.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. Widya Cipta, 2(2), 183–192.
- Handayani, Soewarno. 2011, Pengantar Study Administrasi dan Manajemen Jakarta CV Haji Masagung, Hal.118
- George, R. Terry, dan Leslie W Rul. 1999. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suidarma, I Made Dan I Gst. Nengah Darma Diatmika, 2013, “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Promosi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bali Intercont Cargo Denpasar”, Jurnal Ganec Swara, Vol. 7. No. 2. Hal. 95-99. Denpasar: Universitas Tabanan, Bali.
- Sutarto. (2021) .Dasar-Dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

PROFIL PENULIS



Martius, S. Kom., M.Si.
Dosen Ilmu Ekonomi
Universitas Nagoya Indonesia

Martius lahir di Kotobaru, Solok Sumatera Barat, 16 Agustus 1976. Memperoleh gelar Sarjana Sistem Informasi Akuntansi (S.Kom) dari Sekolah Tinggi Manajemen dan Informatika Komputer (STMIK) Putera Batam pada tahun 2009. Penulis menamatkan pendidikan pada program Pascasarjana (S2) Fakultas Ekonomi dengan konsentrasi Akuntansi Universitas Andalas pada Tahun 2012. Tercatat pernah menjadi Ketua Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau periode 2018-2023. Saat ini penulis bekerja sebagai Kepala Program Studi Akuntansi Univeristas Nagoya Indonseia Batam. Korespondensi dapat dilakukan di alamat email martirauf.z@gmail.com.

5.1. Pendahuluan

Ilmu Manajemen ada karena terdapat keterbatasan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki, sehingga dengan keterbatasan itu, maka segala sesuatunya mesti dapat diatur dengan sebaik-baiknya, untuk dapat mencapai manajemen yang efektif dan efisien. Dalam sebuah manajemen, akan selalu ada kinerja-kinerja yang harus dicapai, dan itu menjadi tanggungjawab pimpinan dalam sebuah organisasi, baik di dalam organisasi publik maupun organisasi bisnis. Agar target kinerja-kinerja tersebut dapat dicapai sesuai yang direncanakan, maka Para Pimpinan dalam sebuah organisasi akan melakukan langkah-langkah pengendalian.



Gambar 5.1. 4 (Empat) Fungsi Manajemen George Robert Terry

Sumber: (Terry, 1954)



Gambar 5.2. 5 (Lima) Fungsi Manajemen oleh Koonzt dan O’Donnel
Sumber: (<https://discover.hubpages.com/business/>, 2015)

Baik dari Gambar 5.1 Fungsi manajemen menurut Terry maupun Gambar 5.2. Fungsi manajemen menurut Koonzt dan O’Donnel, selalu terdapat fungsi pengendalian (*controlling*), ini membuktikan bahwa fungsi pengendalian menjadi fungsi yang sangat penting untuk dilakukan oleh setiap manajemen sebuah organisasi.

Pengendalian (*controlling*) adalah salah satu fungsi dalam manajemen. Fungsi pengendalian pada umumnya disebutkan di bagian terakhir, setelah Fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasi (*Organizing*) dan pengarahan (*Actuating*). Keempat fungsi manajemen ini dikalangan akademisi sering disebut POAC. Namun meskipun letaknya paling terakhir, untuk dapat memastikan bahwa kinerja tercapai sesuai yang direncanakan, pengendalian harus dilakukan di awal kegiatan, selama pelaksanaan dan diakhir setiap bentuk kegiatan manajemen.

Demikian pentingnya tahap pengendalian, maka (Daft, 2021) mengungkapkan bahwa Pengendalian tidak mungkin terjadi tanpa perencanaan, demikian pula perencanaan tidak ada artinya tanpa pengendalian.

Salah satu Teori klasik yang terkenal mengenai pengendalian, salah satunya adalah Teori Agensi (*Agency Theory*). Teori ini dikembangkan oleh pakar ekonomi Jensen dan Meckling pada era tahun 1980’an (Slavoljub, S., Skorup Srdjan, S., dan Predrag, 2015). Teori keagenan didasarkan pada perihal kontrak implisit dan eksplisit antara

dua pihak, yaitu pemilik (*owner*) dan karyawan (*employees*). Dalam hal ini kedua belah pihak sama-sama berperilaku rasional dan akan dimotivasi oleh kepentingan pribadi. Hubungan agensi ini tercermin dari kenyataan bahwa pemilik (atau prinsipal) mempercayakan/mendelegasikan pengambilan keputusan wewenang kepada manajer (atau agen) yang melaksanakan perintah atas nama pemilik. Namun, disebabkan kepentingan memaksimalkan utilitas pribadinya, manajer sebagai agen tidak selalu bertindak terbaik menurut kepentingan pemiliknya. Oleh karena itu, pemilik mensyaratkan laporan keuangan (akuntansi) dan metode pengendalian lainnya untuk mengendalikan perilaku manajer. Dengan latar belakang pemikiran itulah, kemudian teori-teori manajemen selalu memunculkan fungsi pengendalian, sebagai salah satu fungsi manajemen. Sub Bab berikutnya akan membahas mengenai definisi pengendalian, jenis-jenis pengendalian, tujuan dari fungsi pengendalian, dan proses atau tahapan pengendalian.

5.2. Definisi Pengendalian

Berikut definisi-definisi Pengendalian (*Controlling*) dari beberapa ahli manajemen, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengendalian didefinisikan sebagai aktivitas mengevaluasi dalam rangka menjamin dan menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan tidak melanggar peraturan yang berlaku atau dengan tujuan menjaga agar masing-masing anggota organisasi atau karyawan bertindak sesuai dengan tugas yang diberikan (Athoillah, 2017).
- 2) Pengendalian didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengawasan yang dilakukan dalam rangka memastikan bahwa pelaksanaan suatu kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan (Wahjono, S.I., Marina, A., Wardhana, A. dan Darmawan, 2019).
- 3) Pengendalian didefinisikan sebagai tindakan untuk mengukur apa yang sudah dicapai dalam sebuah kegiatan manajemen dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja, dan jika dibutuhkan, maka pihak manajemen bisa melaksanakan tindakan perbaikan atau korektif agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan yang direncanakan (Wardhana, 2022).
- 4) Pengendalian didefinisikan sebagai suatu usaha dengan mengukur

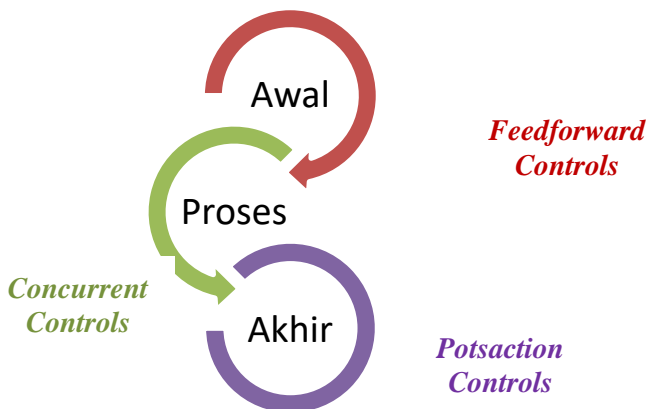
dan memperbaiki pencapaian hasil kerja agar pencapaian tujuan perusahaan dapat dihasilkan sesuai yang direncanakan (Serang, 2023).

- 5) Pengendalian didefinisikan sebagai tahap pemantauan kinerja oleh manajemen yang dilakukan secara berkala dalam rangka untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Afdhal, 2023).

Berdasarkan tiga definisi pengendalian tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa pengendalian adalah sebuah langkah atau fungsi yang wajib dilakukan oleh manajemen dalam menjamin bahwa perencanaan dan pelaksanaan kegiatan atau proyek dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau yang direncanakan, sehingga hasil yang dicapai bisa memenuhi target kinerja atau bahkan bisa diupayakan melebihi tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dimana untuk waktu pelaksanaannya, pengendalian dapat dilakukan terjadwal atau dapat juga dilakukan insidental.

5.3. Jenis-Jenis Pengendalian

Untuk dapat memahami jenis-jenis pengendalian, maka penulis menyajikannya dalam Gambar 5.3. berikut:



Gambar 5.3. 3 (Tiga) Jenis Pengendalian

Sumber: (Sule, E.T. dan Saefullah, 2019)

Gambar 5.3. memberikan arahan kepada setiap manajemen, bahwa pengendalian mesti dilakukan pada 3 (tiga) tahap, yaitu di awal, selama proses dan di akhir. Jenis pengendalian pertama adalah pengendalian yang dilakukan di awal suatu proyek atau kegiatan akan/belum dimulai atau biasa disebut juga dengan *Feedforward controls*. Pengendalian diawal ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa telah tersedia petunjuk pelaksanaan kegiatan yang jelas dan juga untuk memastikan faktor input yang ditetapkan telah tersedia.

Jenis pengendalian yang kedua adalah pengendalian yang dilakukan selama proses proyek atau kegiatan berlangsung/berjalan atau biasa disebut juga dengan *Concurrent controls*. Pengendalian jenis ini ditujukan untuk memastikan bahwa segala proses tahapan kegiatan atau proyek dan perangkat penunjang berjalan sebagaimana mestinya.

Sedangkan jenis pengendalian yang ketiga adalah pengendalian yang dilakukan setelah suatu proyek atau kegiatan selesai dilakukan, pengendalian jenis ini biasa disebut juga dengan *Postaction Controls*. Jenis pengendalian ini ditujukan untuk memastikan bahwa output yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian jenis ini biasanya juga akan menjadi bahan evaluasi menyeluruh, agar pelaksanaan proyek atau kegiatan ke depan akan dapat dilaksanakan lebih baik atau dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

5.4. Tujuan dari Fungsi Pengendalian

Menurut Griffin (2000) dalam (Sule, E.T. dan Saefullah, 2019), menyebutkan bahwa Fungsi pengendalian dilakukan dengan 4 (empat) tujuan, yaitu agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan, organisasi dapat meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

a. Adaptasi Lingkungan

Di era digital ini lingkungan berubah dengan cepat, baik perubahan internal dan eksternal, maka setiap manajemen organisasi mesti setiap saat siap melakukan proses pengendalian, agar dapat cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Contohnya di era digital ini sangat dibutuhkan SDM yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan komputer.

b. Meminimalkan Kegagalan

Dengan melaksanakan fungsi pengendalian maka sebuah organisasi dapat secara dini mengantisipasi hal-hal yang bisa memunculkan kegagalan. Kegagalan yang dimaksud adalah terkait kemungkinan tidak tercapainya target kinerja yang sudah ditetapkan. Target kinerja sebuah organisasi bisa berbentuk target produksi, target keuntungan, dan target-target lainnya.

c. Meminimumkan Biaya

Jika dikaitkan dengan tujuan kedua dari fungsi pengendalian yaitu meminimalkan kegagalan, maka jika terjadi kondisi atau keadaan dimana terjadi produk gagal, maka organisasi akan mengalami kerugian finansial dalam bentuk biaya produksi yang dikeluarkan. Dengan melakukan fungsi pengendalian yang baik, maka kegagalan yang dapat diantisipasi itu sama artinya organisasi bisa terhindar dari pemborosan, sehingga yang terjadi justru organisasi bisa memproduksi dengan biaya yang minimum.

d. Mengantisipasi dari Kompleksitas Organisasi

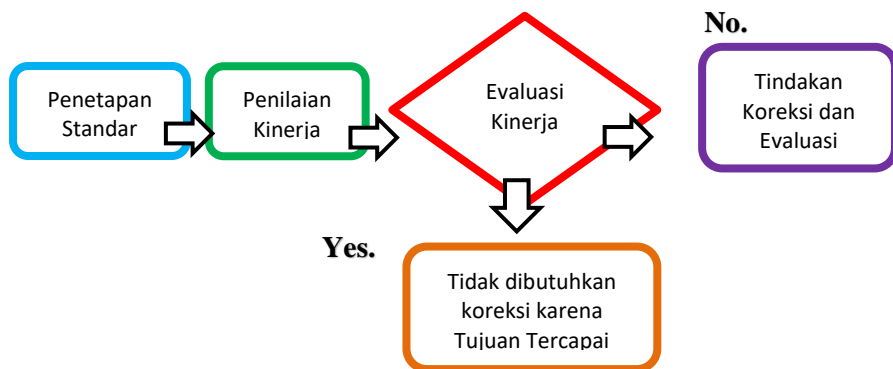
Tujuan terakhir dari fungsi pengendalian adalah agar organisasi dapat selalu mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai kompleksitas dalam hal pengelolaan terhadap produk dan tenaga kerja, hingga kompleksitas dalam berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa fungsi pengendalian memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik. Kompleksitas organisasi akan sangat tergantung besar kecilnya organisasi. Semakin besar organisasi akan semakin banyak karyawan dan akan mungkin semakin banyak kantor cabang, maka akan semakin banyak kompleksitasnya.

Keempat tujuan dari fungsi pengendalian itu tidak akan tercapai, jika langkah-langkah dalam melaksanakan fungsi pengendalian tidak dilakukan sebagaimana mestinya. Dalam Sub Bab 5.5. berikut ini akan menguraikan Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh manajemen atau sebuah organisasi dalam melaksanakan fungsi pengendalian.

5.5. Proses atau Tahapan dalam Fungsi Pengendalian

Berikut beberapa proses atau tahapan dalam menjalankan fungsi pengendalian yaitu sebagai berikut (Sule, E.T. dan Saefullah, 2019):

- a) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja
- b) Penilaian kinerja
- c) Penilaian apakah kinerja memenuhi standar atukah tidak
- d) Pengambilan tindakan koreksi



Gambar 5.4. Proses dalam Fungsi Pengendalian

Sumber: (Jones, G.R. dan George, 2014)

Untuk memperjelas makna dari Gambar 5.4. dapat penulis uraikan sebagai berikut. Bahwa yang perlu pertama kali dilakukan dalam melaksanakan fungsi pengendalian adalah dengan terlebih dahulu menetapkan standar kinerja, penetapan standar sangat penting (dapat terdiri dari beberapa standar kinerja), karena dengan adanya standar yang ditetapkan, maka selanjutnya dapat diukur atau dinilai apakah manajemen dijalankan dengan baik atau tidak. Penetapan standar kinerja juga mesti dilengkapi dengan metode penilaian kinerja.

Setelah standar kinerja ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menilai pencapaian kinerja. Jika kinerja dapat dicapai sesuai standar atau indikator kinerja yang telah ditetapkan (status: **Yes.**), maka dapat dikatakan tujuan tercapai atau dapat disimpulkan manajemen yang

sudah dilakukan dinilai berjalan dengan baik. Namun sebaliknya jika terdapat standar atau indikator kinerja yang tidak tercapai (status: **No.**), maka manajemen dapat dinilai kurang berjalan baik, dan harus segera dilakukan tindakan koreksi atau melakukan evaluasi ulang terhadap standar atau indikator yang telah ditetapkan. Jika status No, maka itu berarti kinerja manajemen berada di bawah standar. Dalam kondisi ini pengendalian dilakukan dengan jalan mencari jawaban kenapa masalah tersebut terjadi atau kenapa target tidak tercapai. Kemudian barulah dicari cara mengatasi masalah-masalah yang ada tersebut sebagai bentuk tindakan koreksi.

Hasil dari proses penilaian kinerja, biasanya akan menemukan 3 alternatif seperti berikut (Sule, E.T. dan Saefullah, 2019):

- 1) **Kinerja > Standar:** artinya hasil penilaian yang dilakukan melalui fungsi pengawasan, kinerja manajemen yang dicapai dinilai LEBIH dari standar yang sudah ditetapkan. Ini yang biasa disebut manajemen melebihi target. Dalam kondisi ini biasanya sebagai bentuk penghargaan, manajemen akan memberikan bonus lebih bagi setiap Tim yang berprestasi seperti ini.
- 2) **Kinerja = Standar:** artinya kinerja yang dicapai dinilai SESUAI atau SAMA DENGAN dengan standar yang sudah ditetapkan. Ini yang biasa disebut manajemen mencapai atau memenuhi target. Bonus yang diberikan sesuai yang telah dijanjikan, karena Tim berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan.
- 3) **Kinerja < Standar:** artinya kinerja yang dicapai dinilai KURANG dari standar yang sudah ditetapkan. Ini yang biasa disebut manajemen gagal bekerja dengan baik, sehingga tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Manajemen organisasi dapat dikatakan sukses atau berhasil jika berada dalam alternatif pencapaian kinerja 1 dan 2, sedangkan pada alternatif 3 itulah dimana kinerja lebih kecil dari standar, yang manajemen organisasi perlu carikan jawaban atas permasalahan yang terjadi, sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan. Jika tindakan koreksi sudah dilakukan, itu berarti proses pengendalian sudah selesai dilakukan.

5.6. Kesimpulan

Berikut beberapa kesimpulan yang dapat kita ambil dari uraian mengenai fungsi pengendalian (*controlling*), yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengendalian adalah sebuah langkah atau fungsi yang wajib dilakukan oleh manajemen dalam menjamin bahwa perencanaan dan pelaksanaan kegiatan atau proyek dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga hasil yang dicapai bisa memenuhi target kinerja atau bahkan bisa melebihi tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Waktu pelaksanaannya, pengendalian dapat dilakukan terjadwal atau dapat juga dilakukan insidental.
- 2) Berdasarkan jenisnya, maka fungsi pengendalian terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu pengendalian di awal, selama proses dan diakhir pelaksanaan kegiatan atau proyek.
- 3) Pelaksanaan fungsi pengendalian ditujukan untuk 4 (empat) hal, yaitu adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.
- 4) 4 (empat) langkah yang harus dilakukankan dalam menjalankan fungsi pengendalian yaitu: a). Penetapan standar dan metode penilaian kinerja; b). Penilaian kinerja; c). Penilaian apakah kinerja memenuhi standar ataukah tidak; dan d). Pengambilan tindakan koreksi dan evaluasi ulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal. (2023). *Manajemen: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen. Cetakan Pertama*. Padang: Penerbit Get Press Indonesia.
- Athoillah, A. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen (Cetakan Ke)*. Bandung: Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Daft, R. . (2021). *Management*. Boston: Penerbit Cengage Learning.
- <https://discover.hubpages.com/business/>. (2015). The Five Functions of Management.
- Jones, G.R. dan George, J. . (2014). *Contemporary Management. Global Edition*. Singapore: Penerbit Mc Graw Hill Education.
- Serang. (2023). *Pengantar Ilmu Manajemen: Prinsip dan Perkembangan Manajemen Global (Cetakan Pe)*. Padang: Penerbit Get Press Indonesia.
- Slavoljub, S., Skorup Srdjan, S., dan Predrag, V. (2015). *Management Control in Modern Organizations*. International Review (2015 No.3-4), 39-49.
- Sule, E.T. dan Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen. Edisi Revisi. Cetakan ke-12*. Jakarta: Penerbit Prenada Media Group.
- Terry, G. . (1954). *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Penerbit Richard D. Irwin, Inc.
- Wahjono, S.I., Marina, A., Wardhana, A. dan Darmawan, A. (2019). *Pengantar Manajemen (Cetakan Pe)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Wardhana, A. (2022). *Dasar-dasar Manajemen: Konsep dan Teori*. Bandung: Penerbit CV. Media Sains Indonesia.

PROFIL PENULIS



Dr. Dedi Herdiansyah
Dosen Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Singkawang (Kalimantan Barat) pada tanggal 9 Oktober 1975. Staf Pengajar (Dosen) yang ber homebase pada Program Studi DIV Administrasi Bisnis Otomotif, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak. Mata kuliah yang rutin diampu adalah Kewirausahaan, Pelayanan Prima dan Pelayanan Publik. Sarjana (S1) pada tahun 1998 di Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) di Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. Tahun 2001 mendapatkan gelar Magister Sains (S2) di Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Tahun 2012 mendapatkan gelar Doktor (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Karir manajerial yang pernah dijalani yaitu: sebagai Sekretaris Laboratorium periode Tahun 2003 sd 2004, sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis periode Tahun 2004 sd 2007, dan sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis periode Tahun 2007 sd 2009. Dan selanjutnya pernah sebagai Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Polnep pada periode Tahun 2015-2019.

6.1. Pengertian Dan Konsep Kepemimpinan

Dalam menghadapi kemelut zaman modernitas ini, tentunya dibutuhkan skill dan kepiawaian manusia untuk mengelola kehidupan dan lingkungannya dengan sebaik-baiknya, dan berjalan atau sesuai dengan kehendak pelakunya. Kepiawaian dalam mengelola tersebut merupakan kemampuan dan karakteristik tersendiri yang menjadi ciri khas suatu kepemimpinan.

Pengertian "pemimpin" dan "kepemimpinan" berasal dari bahasa asing. Pemimpin, menurut Davis dan Filley (dalam Hasibuan 2006:43), yaitu seseorang yang melakukan tugas manajemen atau memiliki posisi manajemen. Namun, pendapat Hasibuan (2006:43), seorang pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan bawahannya untuk melakukan sebagian dari pekerjaan mereka sendiri untuk mencapai tujuannya.¹

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan, menurut Rivai, adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²

Menurut Jeri H. Makawimbang, ahli lain, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Hal tersebut

¹ Malayu S.P, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006.

² Veithzal, Riva'i. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, edisi Pertama*, PT Raja Grafindo Persada, 2006, Jakarta.

menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memaksa orang lain untuk melakukan apa yang mereka inginkan.³

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mencapai tindakan pekerjaan dengan penuh kepercayaan dan kerja sama. Kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut disebut kepemimpinan. Seorang pemimpin memiliki cara mereka sendiri untuk mengelola kepemimpinannya. Pendapat Overton menekankan bahwa kemampuan seseorang untuk memperoleh tindakan dari orang lain adalah inti dari kepemimpinan. Di lain sisi Harsey dan Blancard menyebutkan Kepemimpinan adalah proses mendorong orang lain untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi, dan itu dapat terjadi di mana saja.⁴

Menurut Syafaruddin, karena mereka memiliki otoritas dan kemampuan untuk mempengaruhi anggota mereka untuk bertindak, seorang pemimpin dipercaya oleh yang dipimpin. Pemimpin adalah individu yang bertanggung jawab untuk menjalankan proses kepemimpinan. Orang-orang yang memimpin disebut anggota, atau pengikut. Berbagai tindakan seorang pemimpin mempengaruhi anggota lainnya. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat penting dalam menentukan jalan dan kualitas kehidupan manusia dalam keluarga, masyarakat, bangsa, dan negara.⁵

Seperti yang dikatakan Syarifuddin, Syamsul Arifin mengatakan bahwa kepemimpinan adalah dominasi berdasarkan kemampuan pribadi. Dia memiliki kemampuan untuk mendorong atau mengajak orang lain untuk bertindak berdasarkan apa yang diterima atau diterima

³ Jeri H Makawimbang. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Alfabeta, Bandung, 2012.

⁴ Rodney Overton. *Leadership Made Simple*, Singapura Wharton Books, Singapura, 2002.

⁵ Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan*, Quantum Teaching, Bandung, 2010.

oleh kelompoknya, dan dia memiliki keahlian khusus yang tepat untuk situasi tertentu (informal). Kekuatan formal dikaitkan dengan pemimpin institusional.⁶

Kadang-kadang orang menganggap kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan didefinisikan sebagai cara untuk mendorong orang untuk melakukan sesuatu secara sukarela atau sukarela. Orang dapat digerakkan oleh beberapa hal, seperti ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Dalam dunia modern, kualitas kepemimpinan individu yang diangkat atau diberi tugas untuk mengelola masyarakat atau organisasi sebagian besar menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Sebagai syarat untuk menjadi pemimpin dalam organisasi tertentu, para pemimpin harus memiliki kemampuan dan kualitas yang diperlukan.

Dalam dunia modern, kualitas kepemimpinan individu yang diangkat atau diberi tugas untuk mengelola masyarakat atau organisasi sebagian besar menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Sebagai syarat untuk menjadi pemimpin dalam organisasi tertentu, para pemimpin harus memiliki kemampuan dan kualitas yang diperlukan.⁷

Robbins (1996) menggambarkan kepemimpinan sebagai suatu proses tindakan seseorang untuk memengaruhi (mengarahkan dan menggerakkan) individu atau kelompok dalam suatu unit sosial agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam beberapa hal, definisi kepemimpinan sebenarnya berbeda, seperti bagaimana memberikan pengaruh, tujuan dan upaya memengaruhi, dan cara

⁶ Syamsul Arifin. *Leadership "Ilmu dan Seni Kepemimpinan"*, Mita Wacana Media, Jakarta, 2012.

⁷ Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Cipta Pustaka Media, Bandung, 2010.

memengaruhi. Namun, kepemimpinan biasanya didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mendorong suatu kelompok untuk mencapai tujuan.⁸

Contoh konkrit kepemimpinan itu seperti seorang kiai atau ulama dengan pengaruhnya yang besar, mampu mempengaruhi seorang Bupati Kepala Daerah di dalam aspek tindakan dan perilakunya, seorang kiai tidak harus menjadi pegawai di daerahnya untuk menunjukkan pengaruhnya. Dari contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai ciri tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Selain itu juga tidak dibatasi oleh jalur komunikasi struktural, melainkan bisa menjalin jalur network yang meresap secara luas melampui struktural.⁹

Berikut ini ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Harus saling mempercayai
- b. Memberikan apresiasi terhadap gagasan anggotanya
- c. Mempertimbangkan perasaan staf
- d. Memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi anggotanya
- e. Perhatian pada kemakmuran anggota-anggotanya
- f. Fokus pada kesehatan seluruh anggotanya
- g. Mempertimbangkan faktor kepuasan kerja karyawan saat mereka menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka
- h. Pengakuan yang tepat dan profesional tentang posisi para bawahan

Secara etomologi, "pemimpin" biasanya berarti penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, peruntun, raja, dan sebagainya. Namun, secara konseptual kata "memimpin" ini digunakan ketika seseorang

⁸ M. Chazienul Ulum. *Leadership "Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategis Kepemimpinan di Sektor Publik*, Universitas Brawijaya Press, Malang, 2012.

⁹ Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010.

memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam berbagai cara.

Dalam sistem tertentu, pemimpin adalah peran. Seseorang dalam peran formal tidak selalu memiliki kemampuan kepemimpinan atau mampu memimpin. Kepemimpinan dapat dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin karena istilah itu pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kemampuan, dan kekuatan seseorang.

Mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut adalah bagian dari kepemimpinan. Karena kepemimpinan adalah ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat menguntungkan kesejahteraan manusia. Kepemimpinan yang baik harus mengarahkan semua pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika tidak ada bantuan atau kepemimpinan, hubungan antara tujuan individu dan organisasi dapat menjadi tidak efektif sama sekali. Situasi semacam ini menyebabkan seseorang bekerja keras untuk mencapai tujuannya. Selain itu, organisasi secara keseluruhan gagal mencapai tujuannya. Dengan demikian, kepemimpinan sangat krusial untuk kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang sukses memiliki satu karakteristik yang membedakannya dari perusahaan yang tidak sukses. Sifat tersebut adalah kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan itu soal tanggung jawab; itu bukan kesempatan tetapi pengorbanan, itu bukan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tetapi untuk bekerja keras. Ia juga bukan kebebasan untuk tidak melakukan apa pun, tetapi kebebasan untuk melayani dengan sepenuh hati. Kepemimpinan adalah tindakan, dan kepeloporan adalah tindakan. Kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai aspeknya; ini adalah dua aspek kepemimpinan¹⁰:

- a. Dalam organisasi, pemimpin formal, yang secara resmi diangkat untuk posisi tersebut, diatur menurut hierarki. Kepemimpinan

¹⁰ Veithzal Riva'i. Op.,cit, hlm.3

formal ini disebut "kepala".

- b. Pemimpin informal tidak terlihat dalam hierarki kepemimpinan organisasi karena mereka tidak diangkat secara resmi.

Kepemimpinan mencakup bagaimana menentukan arah dan tujuan organisasi, bagaimana memotivasi pengikut untuk mencapainya, dan bagaimana mengubah kelompok dan budaya. Selain itu, mempengaruhi interpretasi peristiwa yang dilakukan oleh pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan, mempertahankan kerja sama dan hubungan kelompok, dan mendapatkan dukungan kerja sama dari individu di luar kelompok dan organisasi. Kadang-kadang, kepemimpinan dianggap sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan adalah proses membujuk orang untuk melakukan sesuatu secara sukarela atau sukarela. Ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan adalah beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang.

Berikut ini adalah teori tentang awal mula adanya pemimpin:

1. **Teori Genetik.** Menurut teori ini pemimpin memiliki bakat sejak dilahirkan dan tidak bisa dibuat buat. Pemimpin itu ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Teori ini mengikuti perspektif yang deterministik, yaitu bahwa perspektif yang telah ditetapkan dari dulu telah ada kemunculannya.
2. **Teori Sosial.** Teori-teori Sosial Menurut teori ini, pemimpin tidak dilahirkan, tetapi kandidat dapat disiapkan, dididik, dan dibuat untuk menjadi pemimpin yang baik di masa depan. Dengan proses pendidikan dan dorongan dari berbagai faktor, setiap orang dapat menjadi pemimpin.
3. **Teori Ekologis.** Teori ini menggambarkan seseorang bisa mendapatkan kesuksesan menjadi pemimpin jika dia mempunyai bakat menjadi seorang pemimpin. Kemudian, bakat ini tidak

dibiarkan begitu saja, namun diasah dan terus diasah kemampuannya sehingga akan dikembangkan dengan dorongan dan pengalaman yang dapat menjadikannya menjadi pemimpin.

Di dalam teori The Great Person Theory (teori orang hebat) menjelaskan bahwa *“The View that leader possess special traits that set them a part from other and that these traits are responsible for their assuming positions of power and authority”*. Penjelasan dari A. Robert Baron ini teori orang hebat ialah karakteristik yang membedakan seorang pemimpin dari orang lain.¹¹

6.2. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Dalam proses kepemimpinan, elemen yang disebut sebagai elemen kepemimpinan harus ada. Untuk kepemimpinan yang efektif, tiga komponen utama harus dipenuhi yaitu:

a. Adanya kelompok manusia sebagai aktor kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, sekelompok orang harus berinteraksi satu sama lain. Dalam hal kepemimpinan, kelompok inilah yang akan membentuk dua bagian. Ada orang yang dipimpin atau diberi perintah, dan ada orang lain yang memimpin. Kepemimpinan yang baik tidak mungkin timbul tanpa interaksi antara dua kelompok manusia ini.

b. Adanya tujuan kelompok

Untuk mengarahkan kepemimpinan ke arah tujuan organisasi, proses kepemimpinan digunakan. Proses kepemimpinan tidak berguna jika tidak ada tujuan. Kepemimpinan dalam situasi seperti ini mirip dengan seorang pelari yang berlari tetapi tidak pernah tahu ke mana garis finishnya. sehingga ia akan merasa lelah dan upayanya akan sia-sia.

c. Adanya diferensiasi fungsi dan tanggung jawab

¹¹ Usep Deden Suherman, *Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi* dalam Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bismis Syari’ah, Volume 1, Nomor 2, Juli 2019, Fakultas Syari’ah dan Hukum UIN SGD Bandung.

Suatu proses kepemimpinan yang efektif dan profesional akan membagi kegiatannya ke pada sub-sub bagian yang lebih kecil sehingga pembedaan job kerja menjadi lebih spesialis. Sedangkan untuk ciri-ciri kepemimpinan cenderung dikatakan sebagai cirri kepribadian seseorang. Ciri-ciri kepemimpinan menurut Vital.John D.Millet adalah sebagai berikut:

- Pengetahuan umum yang luas

Seorang pemimpin memerlukan pengetahuan yang luas. Memiliki kemampuan untuk melihat dan memperlakukan satuan kerjanya dengan cara yang cerdas, serta kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang ada, adalah semua kualitas yang diperlukan.

- Memiliki sifat yang ingin tahu

Sikap ingin tahu mencerminkan dua hal: pertama, orang tidak puas dengan apa yang mereka ketahui. Kedua, keinginan untuk mengeksplorasi dan menemukan hal-hal baru. Karena dinamika kehidupan modern menuntut sebuah organisasi untuk dapat mengikuti arus modern, sifat ini menjadi cirri kepemimpinan yang sangat penting. Untuk mencegah organisasi stagnan, sikap ingin tahu pemimpin akan sangat membantu.

- Keterampilan berkomunikasi secara efektif

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kualitas ini dalam kehidupan organisasi. Komunikasi sangat penting untuk mendorong anggota organisasi untuk menjadi lebih baik. Pemimpin yang baik menjalankan proses komunikasi ini dengan memainkan dua peran. Pertama, mereka dapat menjadi pendengar yang baik ketika anggota tim mengeluh. Kedua, pemimpin dapat menggunakan komunikasi sebagai cara untuk menunjukkan kepuasan mereka atas keberhasilan mereka menyelesaikan tugas yang ditugaskan oleh orang yang mereka percaya.

- Objektivitas

Setiap pejabat Pemimpin diharapkan dan bahkan diminta untuk bertindak sebagai mentor dan penasehat bagi bawahannya. Pemimpin

adalah tempat yang baik untuk bertanya dan mengajukan keluhan. Sikap adil pimpinan menjadi salah satu kriteria utama dalam menjalankan peran selaku penasehat. Pemimpin harus objektif dalam membuat keputusan.

6.3. Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Menurut Nanus sebagaimana dikutip dalam Syafaruddin dan Asrul, ada empat peran kepemimpinan efektif, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Penjelasannya sebagai berikut¹²:

- *Penentu arah*. Pimpinan harus mengembangkan visi dan menyebarkannya kepada semua orang untuk mewujudkannya.
- *Agen perubahan*, pemimpin harus mampu mengantisipasi bagaimana dunia luar akan berubah, mengevaluasi dampak dari penerapan perubahan, dan mendorong orang untuk melakukannya.
- *Juru bicara*, Pemimpin dan juru bicara harus dapat berkolaborasi dengan organisasi lain, membangun koneksi kerja, dan menyediakan sumber daya atau informasi bagi organisasi.
- *Pelatih*, harus memberdayakan staf dan pegawai agar bekerja keras mengejar visi. Berperan menjadi pelatih, pemimpin juga menjadi conoh dan panutan dalam usaha mewujudkan visi menjadi sesuatu yang dicita-citakan.

Covey menguraikan peran kepemimpinan menjadi 3 (tiga) yaitu:

- *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti
- *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa visi dan

¹² Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Cipta Pustaka Media, Bandung, 2010.

misi organisasi dapat dicapai melalui struktur, sistem dan proses operasional organisasi

- *Empowering* (pemberdaya), peran untuk menumbuhkan kreatifitas dalam diri pribadi untuk mengembangkan bakat, kecerdikan, dan kepiawaian dalam diri mereka sehingga mereka dapat melakukan apa pun dan tetap berpegang pada prinsip-prinsip yang disepakati.

Senada dengan penjelasan Covey, Frigon et al. (1996:3) mendeskripsikan kepemimpinan berkaitan dengan visi, yang dimaksudkan untuk menyusun, menyampaikan, dan melembagakan tujuan sehingga orang lain dapat bekerja untuk mencapainya. Memberikan tantangan, semangat, kebolehan, memberdayakan, dan menjadi teladan bagi rekan kerja dan anggota-anggotanya adalah cara untuk mencapainya. Bawahan, anggota, dan pengikut sangat mengharapkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, prospek, inspirasi, dan keberhasilan.

Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi ¹³:

- Pemimpin masa depan harus fleksibel dan memiliki pengalaman yang luas
- Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau spiritual sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain.
- Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi (Riva’i, 2003)
- Agar kepemimpinan ini efektif, hal-hal yang harus diperhatikan:
 - Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang mumpuni.
 - Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau spiritual sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu

¹³ Veithzal, Riva’i. *Op.,cit*, hlm.17

hal yang remeh yang harus dialami dan diserahkan tanggung jawabnya kepada orang lain.

- Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi.

Yang menjadi dasar utama dalam kepemimpinan adalah:

- Seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
- Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi.
- Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.
- Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

6.4. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat berjalan sesuai harapan manakala fungsinya telah terpenuhi, oleh karena itu seorang pemimpin haruslah dapat menggunakan peran yang dimilikinya secara optimal sehingga akan dapat mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dari keanggotaan yang dipimpinya. Fungsi pemimpin adalah memandu, menuntun, membimbing, memotivasi, menjadlin komunikasi yang baik, mengorganisasi, mengawasi, dan membawa kelompoknya pada tujuan yang telah disepakati bersama.

Adapun menurut Veithzal Riva’i, secara operasional dapat dibedakan atas:

a. Fungsi Intruktif

Pemimpin bertanggung jawab untuk melakukan komunikasi untuk menentukan apa perintah itu, bagaimana perintah itu dilaksanakan,

kapan memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya, dan di mana perintah itu dilaksanakan. Ini dilakukan agar keputusan dapat dicapai secara efektif, sehingga tugas pemimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultif

Pemimpin dapat berkonsultasi dengan orang lain secara dua arah. Ini digunakan oleh pemimpin usaha saat membuat keputusan yang memerlukan diskusi dan konsultasi dengan orang-orang di bawah mereka.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin berusaha mendorong orang yang dipimpinnya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang terdiri dari tugas-tugas pokok, yang dilakukan sesuai dengan posisi mereka masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara konsekuen dan bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian tersebut, harus diwujudkan karena kemajuan perkembangan kelompok tidak terwujud oleh seseorang pemimpin saja.

e. Fungsi Pengendalian

Menurut fungsi pengendalian, kepemimpinan yang efektif harus dapat mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dapat melakukan kegiatan seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan untuk melaksanakan fungsi pengendalian.

Sebaliknya, Sondang P. Menurut buku Siagian (2003) "Teori dan Praktek Kepemimpinan", empat fungsi utama kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin selalu menentukan arah

Pemimpin selalu menjadi penentu arah, yang berarti jalan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan. Organisasi harus melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya dengan memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana.

b. Pemimpin sebagai perwakilan dan perwakilan organisasi

Fungsi ini berkaitan dengan dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, tidak ada organisasi yang mampu mencapai tujuan tanpa memelihara hubungan baik dengan pihak di luar organisasi.

c. Pimpinan sebagai komunikasi yang efektif

Komunikasi pada dasarnya berarti mengalihkan peran dari satu pihak ke pihak lain. Komunikasi yang efektif terjadi ketika pesan yang dimaksud disampaikan oleh sumbernya diterima dengan baik dan diartikan secara psikologis oleh sasarannya.

d. Pimpinan sebagai mediator

Sebagai mediator pimpinan difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar yang dihadapi dan diatasi.

6.5. Tipe Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian, ada lima karakteristik kepemimpinan yang diakui keberadaannya yaitu¹⁴:

a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang berdasarkan kekuatan dan paksaan harus dilaksanakan sesuai perintahan pimpinan. Pemimpin yang memiliki karakteristik macam ini ingin memiliki kendali penuh dalam berbagai

¹⁴ Sondang P.Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003,

situasi dan mengelola pemerintahannya sendiri tanpa berdiskusi dengan bawahannya. Kepemimpinan otokratis didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak, dan dalam praktiknya, biasanya terbatas pada pelaksanaan perintah atasan terhadap bawahan, tanpa memberikan kesempatan kepada mereka untuk berinisiatif atau menyuarakan pendapat mereka.

Karakteristik kepemimpinan otokratis, seorang pemimpin sangat egois, menetapkan kebijakan, dan mengambil keputusan sesuka hatinya, dan juga disebut sebagai diktator. Kepemimpinan tipe ini menguntungkan karena sangat disiplin dan dapat dengan mudah mengawasi bawahannya. Salah satu kekurangannya adalah pekerja bawahan tidak memiliki kemampuan kreatif karena mereka tidak memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang bagaimana organisasi dapat berkembang.

b. Kepemimpinan Paternalistik

Kartini Kartono mendefinisikan kepemimpinan paternalistik sebagai kebabakan, yang memiliki beberapa ciri:¹⁵

- Dia menganggap pekerjaannya sebagai anak-anak yang belum dewasa yang perlu dididik.
- Dia terlalu protektif.
- Dia jarang memberikan bawahannya kesempatan untuk membuat keputusan sendiri.
- Dia hampir tidak pernah memberi bawahannya kesempatan untuk berinisiatif.
- Dia tidak pernah, atau hampir tidak pernah, memberikan kesempatan kepada pengikutnya dan bawahannya untuk menggunakan kreativitas dan imajinasi mereka sendiri.
- Sikapnya hampir dipastikan selalu menjadi maha tahu dan benar.

¹⁵ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Berbeda dengan otokrasi yang bergantung pada kekuasaan, jenis kepemimpinan ini melibatkan bawahan untuk membuat keputusan. Penjelasan Kartini Kartono menerangkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah jenis kepemimpinan yang berfokus pada manusia dan memberikan bimbingan yang efektif kepada pengikutnya yang nota benanya ada bawahannya.¹⁶ Didukung oleh penjelasan M. Ngalim Purwanto yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berarti pemimpin berkonsultasi dan berdialog dengan bawahannya tentang apa yang harus dilakukan dan mendorong mereka untuk berpartisipasi.¹⁷

Menurut Veithzal Riva'l, perkembangan kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya organisasi yang didasarkan pada kerjasama dalam pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, mampu bekerja sama, mengutamakan kualitas kerja, dan mampu mengarahkan diri. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin mengutamakan kepentingan kolektif di atas kepentingan individu dan kelompok. Landasan utama kepemimpinannya adalah pertimbangan dan keikhlasan menyelesaikan permasalahan serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, saling membantu dan saling memahami antar sesama.

Kemudian M. Ngalim Purwanto berikut adalah ciri-ciri kepemimpinan demokratis, yaitu:

- Selalu berusaha untuk menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi dan tujuan pribadi bawahan.
- Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- Memprioritaskan kerja sama untuk mencapai tujuan
- Memberikan kebebasan sebanyak-banyaknya kepada bawahan dan membimbing mereka.

¹⁶ Ibid., hlm.86.

¹⁷ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Karya, Bandung, 2004.

- Menjadikan bawahan lebih sukses dibandingkan diri mereka sendiri
- Selalu kembangkan kemampuan anda untuk mempersiapkan diri menjadi seorang pemimpin.
- mengutamakan kemanusiaan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang demokratis mengutamakan rasa kekeluargaan, persatuan, akuntabilitas, menerima kritik dan saran, membangun semangat, dan mengembangkan potensi bawahannya.

d. Tipe Kepemimpinan Laizzes Faire

Ada anggapan bahwa kepemimpinan ini memberi bawahannya tanggung jawab untuk mengelola organisasi. Pemimpin memberi bawahannya kebebasan dan menganggap mereka sebagai orang dewasa, sehingga mereka tidak perlu mengganggu operasi organisasi. Di sini, sang pemimpin percaya penuh pada bawahan tentang bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan, tujuan, dan sasarannya.

Sondang P. mengatakan jenis kepemimpinan ini Menurut Siagian, seorang pemimpin dalam posisinya memiliki pandangan umum bahwa organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang memahami tujuan, sasaran, dan tugas para anggotanya, dan pemimpin tidak perlu masuk ke dalam kehidupan organisasi.¹⁸

Hadari Nawawi juga menyatakan bahwa kepemimpinan Laissez Faire, di mana pemimpin berkedudukan sebagai simbol, dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada individu yang dipimpin untuk bertindak dan mengambil keputusan secara mandiri. Dalam menjalankan kepemimpinannya, puncak pimpinan hanya bertindak sebagai penasehat dengan memberikan kesempatan untuk bertanya saat diperlukan.¹⁹

¹⁸ Sondang P Siagian., Op.,cit, hlm.38.

¹⁹ Nawari Hadari, *Kepemimpinan Mengefektifan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003, hlm, 94-95

Dari ketiga penjelasan tentang jenis kepemimpinan *laissez-faire* yang disebutkan di atas, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa:

- Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya.
- Staf anggota dibawah dianggap sudah paham tugasnya masing-masing
- Dianggap bahwa bawahan sudah memahami uraian pembagian tugasnya.
- Pemimpin tidak membutuhkan campur tangan dari bawahan, tidak memiliki kontrol atas mereka, dan tidak menerima koreksi dari atasan, dan memberikan keleluasaan kepada bawahan bertindak menurut kemauannya sendiri.
- Struktur organisasi tidak jelas, dan tanggung jawab atas pekerjaan tidak jelas (*absurd*).

e. Tipe Kepemimpinan Kharismatik.

Sondang Siagian menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik memiliki ciri khas, yaitu daya tarik, yang memungkinkannya mendapatkan banyak pengikut. Menurutnya, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki banyak pengikut yang mengaguminya, meskipun mereka tidak selalu dapat menjelaskan mengapa mereka mengagumi seorang pemimpin tertentu. Menurut penjelasan ini, pemimpin yang kharismatik dapat menarik dan mempengaruhi karyawan. Dengan menggunakan kekuatan, sangat mungkin untuk mendapatkan banyak pengikut. Sebagaimana digambarkan oleh Kartini Kartono, kepemimpinan kharismatik adalah jenis kepemimpinan yang memiliki energi, daya tarik, dan kemampuan untuk memengaruhi orang lain sehingga memiliki banyak pengikut dan pengawal yang dapat diandalkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Syamsul. 2012. *Leadership "Ilmu dan Seni Kepemimpinan"*, Jakarta: Mita Wacana Media.
- Hadari, Nawari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifan Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Makawimbang, Jeri H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Overton, Rodney. 2002. *Leadership Made Simple*, Singapura: Singapura Wharton Book.
- Purwanto, Ngalm M. 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Karya.
- Riva'i, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, edisi Pertama*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Suherman, Usep Deden. *Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syari'ah, Volume 1, Nomor 2 Juli 2019. (Bandung: Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN SGD Bandung).
- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Quantum Teaching.
- Syafaruddin dan Asrul. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Toha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Ulum, M Chazienul. 2012. *Leadership “Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategis Kepemimpinan di Sektor Publik*, Malang: Universitas Brawijaya Press.

PROFIL PENULIS



Riko Riyanda, S.IP., M.Si

Dosen Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

Riko Riyanda dilahirkan di Jakarta, 5 Desember 1986. Memperoleh gelar Sarjana Ilmu Politik (S.IP) dari Jurusan Ilmu Politik FISIP Universitas Andalas pada tahun 2009 dengan prediket lulusan terbaik fakultas. Di tahun 2011 Penulis menamatkan pendidikan pada program Pascasarjana (S2) dengan konsentrasi Politik Lokal dan Otonomi Daerah dengan prediket cumlaude. Tercatat pernah bekerja di DPR RI sebagai Tenaga Ahli DPR RI.

Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap di prodi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. Aktif menulis di jurnal nasional dan beberapa artikel terpublikasi di jurnal internasional, serta telah menerbitkan 6 (enam) buah buku yang berkaitan dengan tema-tema Ilmu Politik, ilmu pemerintahan dan ekonomi. Korespondensi dapat dilakukan di alamat email riyanda.fisip@gmail.com.

7.1. Pengertian Motivasi

Praktek pemeliharaan hubungan pegawai yang ada pada suatu perusahaan, ada salah satu cara yang dapat ditempuh oleh sebuah perusahaan untuk mendorong pegawainya berprestasi lebih baik lagi yaitu dengan memberikan motivasi. Pemberian hadiah, promosi, penghargaan atau lainnya merupakan dorongan motivasi pada pegawai agar lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya demi memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Menurut Sutrisno (2017:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Menurut Uhing (2019:363) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020:161) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Sedarmayanti (2017:154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan dan semangat kerja.

7.2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:146) mengatakan tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Moral dan kepuasan Kerja Karyawan;
2. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

7.3. Manfaat Motivasi

Berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja. Menurut Bangun (2012)

menyatakan motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Selanjutnya menurut Jones diterjemahkan Sutrisno (2017:110) yang menyatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

Motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

7.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Siswanto (2017:16) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seorang karyawan berasal dari 2 faktor yaitu internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

1. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

7.5. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2017:150) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

7.6. Bentuk-Bentuk Motivasi

Menurut Siswanto (2017) pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat unsur, yaitu :

1. Kompensasi dalam bentuk uang
Sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi nama yang baik dan memang sudah selayaknya demikian.
2. Pengarahan dan pengendalian
Dimaksudkan untuk menentukan bagi tenaga kerja tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan dan apa yang harus tidak mereka lakukan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan.
3. Penetapan pola kerja yang efektif
Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output kinerja.
4. Kebajikan
Didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja.

7.7. Indikator Motivasi

Menurut Edison (2018:181) mengatakan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis
Artinya pegawai merasa kebutuhan hidupnya terpenuhi oleh gaji yang diberikan oleh pimpinan. Kebutuhan hidup yang dimaksud adalah kebutuhan yang paling dasar, seperti mendapatkan makanan, air, udara, pakaian, tempat beristirahat dengan nyaman dan biaya pendidikan anak.
2. Kebutuhan rasa aman
Artinya pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang disediakan oleh pimpinan, seperti tersedianya ruangan yang bersih, jauh dari kebisingan, udara yang sejuk dan peralatan kerja yang lengkap. Hal ini tentunya akan mendukung semangat

kerja karyawan dan membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja.

3. Kebutuhan untuk diskusi

Artinya kebutuhan akan diterima oleh pimpinan keberadaannya, hal ini bisa dicontohkan dengan pegawai yang merasa pimpinan memberikan dan mendiskusikan setiap pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan jabatan yang ia miliki.

4. Kebutuhan harga diri

Artinya pegawai membutuhkan cara bersikap yang baik dari pimpinan saat berinteraksi mengenai pekerjaan. Seperti memberikan perintah dengan kata-kata yang sopan dan baik didengar. Pegawai yang membutuhkan penghargaan dan pengakuan dari pimpinan akan prestasi kerja yang telah ia lakukan. Penghargaan dari prestasi kerja bisa dilakukan pimpinan dengan cara memberikan jabatan yang lebih tinggi kepada pegawai tersebut atau penambahan pada *salary*.

5. Kebutuhan pengembangan diri

Artinya pegawai membutuhkan dukungan dari pimpinan untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini bisa dilakukan pemimpin dengan cara memberikan ijin untuk pegawai yang ingin melanjutkan jenjang pendidikannya, mengikutsertakan pegawai pada setiap pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan keterampilan pegawai tersebut.

7.8. Teori Motivasi

Teori motivasi berkembang dengan cepat pada saat periode tahun 1950, saat itu para ahli tengah berlomba-lomba untuk mengembangkan berbagai konsep yang menjadi pembangun teori motivasi. Diketahui ada tiga teori yang terkenal dan mengalami perkembangan dengan baik pada masa itu, ketiga teori tersebut bernama teori motivasi Teori Kebutuhan, Teori X dan Y, dan yang terakhir adalah Teori Dua Faktor.

Ketiga teori tersebut disebut sebagai teori kuno dan menjadi landasan yang membuat memacu proses berkembang serta terciptanya teori baru yang diterapkan pada masa kini. Teori masa kini disesuaikan dengan perkembangan zaman serta kondisi zaman pada masa kini. Teori motivasi tersebut kini digunakan oleh para petinggi perusahaan untuk membantu pelaksanaan organisasi mereka dalam memberikan motivasi pada para karyawan.

Beberapa teori motivasi kerja menurut Sudaryo (2018:64-70) adalah sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Inti teori Abraham Maslow adalah kebutuhan tersusun dalam satu hierarki, dengan kebutuhan di tingkat paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri, Maslow berpendapat bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu :

- a. Fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan bebas rasa sakit.
- b. Keamanan dan keselamatan (*safety and security*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
- c. Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social, and love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- d. Harga diri/penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- e. Aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.



Gambar 2.1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow
Sumber : Sudaryo (2018: 64-65)

2. Teori ERG Alderfer

Teori Alderfer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai tiga rangkaian kebutuhan, yaitu :

- a. Eksistensi (*Existence/E*), yaitu kebutuhan dipuaskan oleh faktor – faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja.
- b. Hubungan (*Relatedness/R*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- c. Pertumbuhan (*Growth/G*), yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

3. Teori Motivasi Douglas McGregor : X dan Y

Teori ini dikenal sebagai teori yang digunakan sebagai pembagi mengenai pandangan sifat alami yang dimiliki manusia. Pandangan tersebut dibagi menjadi dua. Hal itulah yang menyebabkan penamaan X dan Y pada teori ini. Arti dari X dan Y pada teori ini adalah untuk X bermakna teori yang memiliki relasi dengan opini pengelolaan

tradisional, sedangkan untuk teori Y memiliki makna yang berelasi dengan teori pengelolaan yang didasarkan pada penelitian perilaku secara umum. Teori Y biasanya digunakan untuk mengelola perilaku manusia di zaman modern dalam dunia kerja.

Untuk teori X memiliki banyak sisi buruk dalam segi dunia kerja, antara lain:

- a. pekerja yang menggunakan teori ini relatif memiliki kekayaan berupa penolakan pada pekerjaan mereka dan berusaha sekeras mungkin untuk lari dari tanggung jawab mereka.
- b. para pekerja harus dikontrol dan apabila pekerja tidak patuh maka pekerja akan menerima hukuman.
- c. beberapa pekerja tidak giat dan hanya memberikan sedikit kerja keras pada pekerjaan yang mereka kerjakan.
- d. pemimpin yang menerima teori X cenderung akan membuat struktur dan mengontrol pegawai mereka secara ketat. Mereka percaya bahwa mengontrol pegawai mereka secara ketat adalah jalan keluar untuk mengatasi ketidakpercayaan manajer tersebut pada pegawainya sendiri.

Lalu bagaimana dengan teori Y? berbeda dengan teori X, teori Y diklaim bahwa isinya dinilai lebih membawa pengaruh positif dibandingkan dengan teori X. berikut ini isi dari teori Y :

- a) pegawai diperbolehkan bekerja secara alami dan boleh istirahat serta melakukan kegiatan yang sekiranya dapat menghiburnya.
- b) pegawai pada teori X mengalami proses pembelajaran tentang bagaimana menerima serta mencari tanggung jawab mereka sendiri.
- c) para pegawai dinilai memiliki suatu kemampuan dimana mereka dapat membuat sebuah keputusan yang bijaksana serta inovatif untuk perusahaan.
- d) manajer yang menganut teori Y cenderung tidak memikat serta menganggap manusia tidak perlu dikontrol secara berlebihan,

justru manajer akan bersedia untuk membantu para karyawan mereka untuk lebih dewasa dan membiarkan karyawannya berkembang tanpa harus terikat oleh aturan yang berlebihan.

4. Teori Motivasi McClelland : Kebutuhan

Dalam teori ini terdapat tiga poin penting yang dikemukakan oleh McClelland. Menurut Beliau, seseorang dapat meraih motivasi menggunakan 3 hal, yakni motivasi untuk mencapai prestasi, motivasi untuk memiliki koneksi, dan yang terakhir adalah motivasi untuk memiliki kekuasaan. Ketiga motivasi ini tentu mustahil untuk dapat diturunkan kepada keturunan kita, tetapi motivasi ini bisa dibangun sendiri.

5. Teori Motivasi Herzberg : Two factor Theory

Dalam teori ini Herzberg menyebutkan bahwa ada dua faktor yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga kestabilan dari motivasi seseorang dalam sebuah regu. Kedua faktor itu adalah sebagai berikut :

a. Motivator Factors

Motivasi seseorang sangat bergantung pada bagaimana motivatornya memberikan sebuah motivasi pada seseorang. Saat sedang bekerja, tentu seseorang memerlukan adanya sebuah dorongan yang datangnya dari orang lain. Dorongan itu tentu akan sangat membantunya untuk tetap termotivasi dan akan meningkatkan performa kerjanya menjadi lebih keras.

b. Hygiene Factors

Faktor ini tentu menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tertentu. Apabila faktor ini tidak terpenuhi tentu akan membuat karyawan tidak selera dan kehilangan motivasi untuk bekerja karena melihat ruang kerja atau tempat kerja yang tidak nyaman untuk mereka.

6. Teori Motivasi Edwin Locke

Teori ini dikemukakan oleh Edwin Locke tepat pada tahun 1968. Teori ini menjadi bentuk dari teori yang dikembangkan dari teori-teori motivasi sebelumnya. Teori ini dikembangkan guna meningkatkan

motivasi untuk tempat kerja yang modern. Locke menjelaskan, untuk meningkatkan motivasi pada karyawan hendaklah menciptakan hubungan antara tujuan, produktivitas, dan engagement yang dimiliki oleh anggota dari kelompok kerja tersebut. Locke juga menyebutkan kelima prinsip yang bisa diterapkan guna tercapainya kesuksesan dari kelompok kerja. Kelima prinsip itu adalah kejelasan (*clarity*), tantangan (*challenge*), komitmen (*commitment*), timbal balik (*feedback*), dan yang terakhir melengkapi tugas (*task complexity*).

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Edison. Anwar. Komariyah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusi.*, Cetakan Ketiga. Alfabeta: Bandung.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi. Aksara. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Edisi Revisi. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwanto. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*. Jenius Vol.3. No.2. Jakarta.
- Sudaryo, Yoyo. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Uhing. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Gelora Aksara. Jakarta.

PROFIL PENULIS



Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen
Universitas Tamansiswa Padang

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Tamansiswa Padang sejak tahun 2011. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: hasanlenny7@gmail.com

KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh
Dr. Zulkifli, S.Pd., M.Pd.

8.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menjadi nafas bagi keberlangsungan suatu organisasi, dimana komunikasi dalam organisasi sendiri adalah jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung satu dengan lainnya. Para ahli tampaknya belum mempunyai persepsi yang sama mengenai komunikasi organisasi. Berbagai persepsi mereka tentang hal ini seperti pada tabel 1 berikut.

Ahli	Komunikasi Organisasi
Redding dan Sanborn	pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yakni komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward, komunikasi upward, komunikasi horizontal, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program
Katz dan Kahn	arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi
Zelko dan Dance	suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan eksternal
Thayer	arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa system yakni, kerja organisasi pengaturan organisasi dan pemeliharaan serta pengembangan organisasi
Greenbaum	arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal

	dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas
--	---

Tabel 1. Persepsi Ahli Tentang Komunikasi Organisasi

Perbedaan konseptual mengenai komunikasi organisasi ini terlihat dalam fenomena. Down & Larimer, (1967) mengemukakan 21 bidang yang diajarkan dalam mata kuliah komunikasi organisasi yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, teori organisasi, komunikasi horizontal, pembuatan keputusan, komunikasi kelompok kecil, kepemimpinan, teknik penelitian, motivasi, interviu, perubahan dan inovasi, pengelolaan konflik, pengembangan organisasi, teknik konferensi, teori manajemen, latihan konsultasi, mendengar, kepuasan kerja, berbicara di muka umum, menulis dan latihan yang sensitif.

Meskipun berbagai persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal umum yang dapat disimpulkan yaitu:

1. Komunikasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media
3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skillnya.

Secara umum menurut pendapat Oktaviani, MK, (2016) mentakan Komunikasi organisasi berperan sebagai alat untuk memecahkan suatu permasalahan yang ada. Pada suatu organisasi tertentu, komunikasi organisasi dimaknai dari kontek jenis, sifat dan lingkup organisasi. Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan

hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, akses, sistem, hubungan, lingkungan dan ketidak pastian, seperti:

a. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan saling menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses. Misalnya diambil contoh proses pendirian suatu bank suatu desa di suatu daerah.

Pada suatu sore penduduk suatu desa berkumpul di rumah kepala desa bercakap-cakap sambil minum teh untuk membicarakan kebutuhan suatu bank di desa tersebut. Kepala desa menyampaikan kepada tamu-tamunya bahwa warga desa sekarang telah jauh lebih banyak dari semula dan anggota masyarakat memerlukan suatu tempat untuk menyimpan uang dan meminjam uang untuk tambahan modal usaha mereka. Kepala desa mengusulkan kepada tamu-tamunya secara bersama-sama mendirikan suatu bank desa dengan menjual saham kepada anggota masyarakat yang mau, dan juga mencari bantuan dari bank besar untuk membantu membuat gedung. Pelayanan yang akan diberikan adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menyimpan dan meminjam uang.

Salah satu anggota yang hadir mengusulkan nama apa yang diberikan terhadap bank tersebut. Anggota yang kedua mengusulkan pula bahwa bank itu hendaknya dapat memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat mengusulkan. Tamu yang ketiga pula bahwa bank hendaklah menggunakan computer. Tamu yang lain mengingatkan bahwa keadaan ekonomi berpengaruh kepada kemampuan bank. Akhirnya mereka membuat rencana tertulis mengenai pendirian bank tersebut apa tujuan yang akan dicapai bagaimana mencapai tujuan

tersebut dan siapa yang berperan dan apa peranannya dalam mencapai tujuan dan bagaimana mereka mendapat sumber yang akan membantu efektifnya bank tersebut.

Dengan menggunakan serentetan proses komunikasi, warga desa tersebut telah mendirikan suatu organisasi sebagai respon terhadap kebutuhan lingkungannya.

b. Pesan

Pesan merupakan susunan simbol yang penuh arti tentang orang, subjek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif kalau pesan yang dikirimkan diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh sipengirim. Misalnya seseorang pimpinan melihat pekerjaan bawahannya tidak beres, lalu berkata dengan suara keras apa ini pekerjaan kamu sambil memukul meja. Isi pesan ini adalah pernyataan rasa marah terhadap kesalahan bawahan. Bila bawahan menerima pesan itu mengartikan bahwa pimpinannya marah karena pekerjaan itu berarti pesan tersebut efektif. Simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan non verbal.

Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima, metode difusi dan arus tujuan dari pesan. Klasifikasi pesan menurut bahasa dapat pula dibedakan atas pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi berupa surat, catatan, pidato dan percakapan. Sedangkan pesan non verbal berupa bahasa aktivitas tubuh, senggolan, irama bicara, rona muka dan sejenisnya.

Berdasarkan penerima, pesan terdiri dari pesan internal seperti catatan, buletin dan musyawarah, dan pesan eksternal yakni untuk mencukupi keperluan lembaga sebagai suatu pendekatan yang

berhubungan dengan suasana di luar organisasi dan warga sekitar berupa pariwisata, kemitraan dan pemasaran. Selain itu pesan dapat dipilah berdasarkan penyampaian pesan. Secara garis besar pesan disampaikan melalui peralatan komponen fisik dan melalui prosedur penyampaian pesan. Menggunakan peralatan komponen fisik untuk dapat terpakai tergantung pada peralatan elektronik, daya dan jaringan internet, seperti pesan yang disampaikan melalui telepon genggam, televisi dan media sosial. Sedangkan melalui prosedur penyampaian pesan, tergantung pada kemampuan dan keterampilan individu terutama kemampuan berpikir, menulis, berbicara dan mendengar agar dapat berkomunikasi satu sama lain. Termasuk dalam prosedur penyampaian pesan ini berbicara tatap muka, pembicaraan dalam musyawarah, interviu, rapat dan kegiatan tulis menulis yakni persuratan, catatan, proposal, informasi dan petunjuk. Terakhir klasifikasi arus pesan, hal ini arus pesan berfungsi sebagai pemberi informasi, pengatur, mempengaruhi dan sebagai penghubung. Pengelompokan pesan yang berikutnya adalah pesan berdasarkan tujuan, yakni pesan berdasarkan tujuan pengirim. Terakhir pengelompokan pesan berkaitan dengan pesan inovasi yakni pesan untuk penyesuaian diri dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan, seperti revisi kebijakan organisasi, variasi kegiatan dan program-program yang berkontribusi dalam menyikapi permasalahan organisasi.

c. Akses

Suatu organisasi terdiri dari berapa bidang, masing-masing anggota menduduki posisi tertentu. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, hubungan peranan, arah dan arus pesan seri, hakikat seri dari arus pesan dan isi pesan.

Peranan tingkah laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi tertentu baik dinyatakan secara formal maupun nonformal. Dalam konteks konvensional terdapat beberapa tujuan akses komunikasi yakni, komunikasi kepada anggota, pimpinan dan komunikasi antar anggota organisasi. Komunikasi dari pimpinan pada umumnya berhubungan dengan tugas pemeliharaan. Komunikasi dari anggota untuk kepentingan tertentu dan komunikasi antar sesama anggota organisasi pada umumnya berkaitan dengan persoalan koordinasi, penyelesaian konflik dan desas desus. Proses serial dari pesan merupakan suatu istilah komunikasi yang maksudnya dari seseorang ke orang lain, seperti atasan menyampaikan informasi secara tatap muka kepada anggotanya melalui anggota yang lainnya atau memberikan informasi melalui perantara.

d. Keadan Sistem

Suatu kunci sifat komunikasi organisasi adalah saling keterkaitan antar sistem. Jika terjadi gangguan pada suatu komponen maka akan berpengaruh terhadap komponen lainnya dan mungkin juga berpengaruh kepada semua komponen organisasi. Implikasinya, atasan dalam menetapkan kebijakan perlu mempertimbangkan dampak kebijakan tersebut terhadap lembaga secara keseluruhan.

e. Hubungan

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka dan sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian komponen organisasi terletak pada tangan manusia. Hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang-orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, moral dari seorang pengawas, misalnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan dari dua orang sampai pada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil, maupun besar dalam organisasi.

f. Lingkungan

Lingkungan merupakan suatu totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dibedakan menjadi lingkungan internal (personalia, staf, golongan fungsional dan komponen organisasi lainnya) dan lingkungan eksternal (langganan, leveransir, saingan dan teknologi).

g. Ketidak Pastian

Perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan merupakan ketidak pastian organisasi. Ketidak pastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terlalu banyaknya informasi yang diterima dari pada sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Oleh karena itu salah satu urusan utama dari komunikasi organisasi adalah menentukan dengan tepat berapa banyaknya informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidak pastian tanpa informasi yang berlebih-lebihan. Jadi ketidak pastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang diperlukan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

Upaya menimalisir informasi yang tidakvalid, organisasi bisa menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian pengembangan organisasi dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi tinggi

8.2. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat digunakan pendekatan makro, mikro dan pendekatan individu. Pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungan dalam melakukan aktivitas tertentu seperti memproses informasi dari lingkungan (menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, kemudian merumuskan suatu respon yang tepat terhadap input informasi tersebut yang akan berguna

untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi), mengadakan identifikasi (suatu organisasi menggunakan informasi yang telah diproses dari lingkungan untuk mencapai beberapa macam negosiasi dan persetujuan dengan relasi yang potensial dari langganan), melakukan integrasi (setiap organisasi dipengaruhi oleh aktivitas organisasi lain dalam lingkungannya), dan menetapkan arah tertentu (organisasi seharusnya tidaklah menentukan tujuannya sebelum memperoleh informasi mengenai lingkungan memprosesnya, melakukan identifikasi dengan langganan yang potensial dan melakukan integrasi yang cukup dengan organisasi lain.

Pendekatan mikro, pendekatan ini terutama memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan pada tingkat ini adalah komunikasi antar anggota kelompok untuk pemberian orientasi dan latihan, komunikasi untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok, komunikasi untuk menjaga iklim organisasi, komunikasi dalam supervisi dan pengarahan pekerjaan serta komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi.

1. Orientasi dan latihan

Suatu waktu organisasi perlu memberikan orientasi dan pelatihan untuk melatih anggota organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu. Mempekerjakan dan menempatkan karyawan pada suatu pekerjaan saja tidak menjamin kesuksesan mereka. Faktanya, karyawan tetap pun mungkin memerlukan pelatihan karena adanya perubahan dalam lingkungan bisnis. Dalam melaksanakan pelatihan memerlukan komunikasi, seperti dalam menerangkan cara melakukan sesuatu semestinya, dijelaskan melalui interkasi. Komunikasi yang digunakan mungkin secara lisan atau melalui buku pedoman. Orientasi berarti memberikan informasi dasar kepada karyawan baru tentang perusahaan. Orientasi adalah suatu proses berkelanjutan yang menginginkan interaksi untuk menghantarkan masyarakat menyaksikan

peristiwa yang terjadi pada lembaga. Proses pengenalan ini bisa dilaksanakan oleh kepala bidang ataupun oleh personil bidang yang lain. Program pelatihan digunakan untuk memastikan bahwa karyawan baru memiliki pengetahuan dasar yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan.

2. Keterlibatan anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unit masing-masing untuk menjaga keselarasan tugas organisasi. Untuk mengajak atau mendorong anggota unit organisasi mau bekerja adalah dengan menggunakan komunikasi dan itu merupakan tugas dari pimpinan unit masing-masing. Kadang-kadang pimpinan perlu menyuruh anggota dengan lemah lembut dan secara halus dan kadang-kadang juga diperlukan cara yang agak keras tergantung pada tipe pribadi anggotanya. Setiap orang memiliki karakteristik tertentu dan dalam hal ini perlu diperhatikan agar berhasil dalam melibatkan mereka pada pekerjaan kelompoknya.

3. Penentuan iklim

Iklim organisasi ditentukan oleh berbagai faktor seperti, tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sejawat dan tingkah laku dari organisasi serta tingkah laku eksternal organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada anggota kelompoknya.

4. Supervisi dan pengarahan

Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi, dikontrol, serta diarahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang di bawah hirarki. Supervisor bertanggung jawab terhadap orang-orang di bawahnya dan membantu orang tersebut agar dapat melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Jaenam & Zulkifli, (2022) menyatakan banyak penelitian yang berakhir pada kesimpulan bahwa supervisi sangat berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Supervisi

yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Semua kegiatan supervisi dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

5. Kepuasan kerja

Iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Erwin, (2021) menyatakan semakin baik iklim komunikasi organisasi maka semakin meningkat kinerja karyawan. Jika karyawan kurang puas dengan kondisi mereka akan menyatakan nyaman dengan pekerjaannya. Yoga DP, (2023) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi memegang peranan penting dalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Setidaknya ada dua hal yang menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya jika ditinjau dari komunikasi organisasi pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan kedua, apabila hubungan sesama teman kerja kurang baik. Penyebab ketidakpuasan kerja ini, keduanya berhubungan dengan masalah komunikasi.

Untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan profesional dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya. Hubungan komunikasi sesama teman yang kurang baik mungkin dapat diatasi dengan jalan mengadakan kesempatan bersilaturahmi secara rutin diantara sesama anggota organisasi sehingga satu sama lain dapat saling kenal dengan baik dan senang bergaul sesamanya.

Pendekatan individu berpusat kepada pendekatan tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi. Semua tugas yang telah diuraikan pada kedua pendekatan yang terdahulu akhirnya diselesaikan komunikasi individual satu sama lainnya. Terdapat empat bentuk komunikasi individu, yakni berkomunikasi pada tim kerja, bertemu dan

berkomunikasi dalam pertemuan, menyusun dan membuat persuratan, dan mendiskusikan suatu gagasan.

a. Berkomunikasi dalam tim kerja

Efektivitas kerja organisasi sangat ditentukan oleh Kerja kelompok. Untuk itu keterampilan komunikasi dengan sesama anggota organisasi agar dapat menyampaikan informasi yang dibutuhkan dalam meaksanakan tanggung jawab tim. Berkomunikasi pada suatu kelompok bisa disampaikan oleh personil tim, pengawas atau orang lainnya.

b. Hadir dan berkomunikasi dalam musyawarah.

Musyawarah merupakan suatu pendekatan pergerakan organisasi secara globl. Untuk itu diperlukan keterampilan dalam berbicara pada saat rapat, meliputi keterampilan menyampaikan pendapat jika dibutuhkan atau untuk mempengaruhi peserta rapat agar dapat mengakomodir dan memimpin rapat saat dibutuhkan.

c. Mengonsep dan membuat surat

Organisas banyak membutuhkan bahan dan menulis. bahan ini sebagiannya disalurkan ke internal dan eksternal organisasi. Masing-masing bahan tersebut dipersiapkan oleh tata usaha. Mereka inilah yang sangat diharapkan memiliki kemampuan dalam menyiapkan bahan terutama bahan tertulis. Selain itu juga dibutuhkan keahlian merumuskan surat. Membuat surat membutuhkan keahlian persuratakan.

d. Berdiskusi untuk suatu gagasan

Keputusan merupakan suatu hasil kesepakatan dalam bermusyawarah, dimana masing-masing peserta musyawarah saling mengemukakan argumennya untuk mendalami suatu gagasan yang akan disepakati bersama. Anggota organisasi perlu menyiapkan suatu rencana berkaitan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan. Suapaya rencana ini bisa disetujui anggota dibutuhkan keahlian menyampaikan gagasan agar orang lain yakin dan mempengaruhinya untuk menerima rencana yang telah digagas.

8.3. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi adalah gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut, Yazid Halim (2016). Ada hubungan yang sekuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim komunikasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.

Penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding (Goldhaber, 1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut:

1. Supportiveness, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan alasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Gibb menegaskan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim supportiveness. Diantara tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati daripada evaluasi secara subjektif atau emosional.
2. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama
3. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam berespon terhadap situasi yang terjadi
4. Empathi, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya
5. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan
6. Provisionalism, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

Selanjutnya Denis (1975) mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan organisasi internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Denis melakukan pengujian terhadap dimensi iklim komunikasi yang dikemukakan oleh Redding. Denis hanya menemukan empat dari lima dimensi tersebut, yaitu supportiveness, partisipasi pembuatan keputusan, keterbukaan dan keterusterangan, dan tujuan penampilan yang tinggi. Yang menjadi persoalan utama dari iklim komunikasi adalah persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi, tersedianya informasi bagi anggota organisasi dan persepsi mengenai organisasi itu sendiri.

8.4. Kepuasan Komunikasi Organisasi

Istilah kepuasan komunikasi organisasi menurut Redding (Pace, 1989) adalah semua tingkat kepuasan karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Konsep kepuasan ini memperkaya ide iklim komunikasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia. Kepuasan dalam pengertian

ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan respons orang yang menerima. Iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi.

Kepuasan komunikasi adalah suatu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang diharapkan. Kepuasan komunikasi tidaklah terkait kepada konsepsi efektivitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan adalah mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu. Kita dapat saja mengharapkan memperoleh informasi diberikan dengan cara-cara tertentu. Jika informasi dikomunikasikan diberikan dengan cara konsisten dengan apa yang diharapkan, kita mengalami kepuasan dengan komunikasi.

Hal yang banyak memberikan sumbangan kepada kepuasan dalam organisasi belumlah diidentifikasi semuanya tetapi Wiiio (1980), Down dan Hanzen dan Beckstrom (1980) menyarankan beberapa dimensi. Mereka menyusun suatu angket untuk mengukur 10 dari faktor kepuasan komunikasi organisasi yang telah dipegang oleh peneliti terdahulu. Kepuasan dengan komunikasi muncul dari kombinasi faktor berikut:

1. Kepuasan dengan pekerjaan. Ini mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Dari hasil penelitian ternyata kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan kepada kepuasan komunikasi
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa datang dan penampilan pribadi. Kelihatannya kepuasan dengan ketepatan

informasi yang diterima penting bagi konsep kepuasan komunikasi organisasi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan. faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat dimana komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan, kelihatannya mempunyai hubungan dengan kepuasan komunikasi organisasi.
4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Faktor ini mencakup melalui mana komunikasi disebrluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo dan materi tulisan. Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi.
5. Kepuasan dengan kualitas media. Yang berhubungan dengan faktor ini berapa baiknya mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang. Hasil penelitian menyatakan bahwa penampilan, ketepatan dan tersedianya informasi mempunyai pengaruh kepada kepuasan orang dengan komunikasi dalam organisasi
6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dan teman sekerja. Kepuasan dengan komunikasi berhubungan dengan hubungan yang memuaskan dengan teman sekerja.
7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Faktor ini mencakup hal-hal ketelibatan hubungan dengan organisasi, dukungan, atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi. Kelihatan bahwa rasa puas dalam

komunikasi organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti dipercaya, sokongan dan tujuan kinerja yang tinggi.

8.5. Distorsi Pesan

Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal diantaranya berasal dari cara orang memproses pesan yang mereka kirimkan atau terima, dan dari fungsi sistem organisasi itu sendiri.

Ketepatan komunikasi menunjuk kepada kemampuan orang untuk memproduksi atau menciptakan suatu pesan dengan cepat. Dalam komunikasi, istilah ketepatan digunakan untuk menguraikan tingkat persesuaian diantara pesan yang diciptakan oleh si pengirim dan reproduksi si penerima mengenai pesan tersebut. Atau dengan kata lain tingkat persesuaian arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan arti yang diinterpretasi oleh si penerima.

Kekurangan ketepatan atau perbedaan arti diantara yang dimaksud oleh si pengirim dengan interpretasi si penerima dinamakan distorsi. Perbedaan arti atau distorsi pesan dapat merupakan hal yang kritis dalam organisasi. Misalnya salah menginterpretasikan instruksi pemakaian suatu mesin dapat menimbulkan kerusakan yang fatal bagi mesin tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi dan arti pesan berubah dari apa yang dimaksudkan, ketika pesan itu melewati individu-individu dalam jaringan komunikasi. Proses komunikasi bawah, ke atas, horizontal dan berbagai arah ada yang terjadi dengan cara yang simultan, secara seri atau berantai. Pesan yang didistribusikan dengan cara yang simultan mudah kena perubahan dan distorsi bila dibandingkan dengan komunikasi interpersonal.

Pada bagian berikut ini akan dilihat faktor-faktor yang menimbulkan terjadinya distorsi tersebut. Faktor tersebut dapat

diklasifikasikan atas dua bagian yaitu faktor personal yang terdapat dalam diri si pengirim dan si penerima pesan dan faktor yang diluar diri mereka dinamakan faktor organisasi.

1. Faktor Personal

Distorsi pesan diantaranya dipengaruhi oleh faktor kepribadian anggota organisasi. Pada umumnya faktor ini berasal dari pemahaman personal berkaitan dengan pemahaman personal tentang komunikasi sebagai kepribadian dan tahapan dalam mengenal makna yang ditetapkan. Sikap berkomunikasi menggerakkan pancaindra seseorang. Pada kondisi tertentu tingkahlaku dipengaruhi oleh berbagai kekurangan internal dan eksternal dalam berinteraksi.

Faktor persepsi memegang peranan penting dalam proses komunikasi maka perlulah diketahui apa yang dimaksudkan dengan persepsi. Lewis (1987) mengatakan, bahwa persepsi adalah proses pengamatan, pemilihan, pengorganisasian stimulus yang sedang diamati dan membuat interpretasi mengenai pengamatan itu. Misalnya ketika pertemuan pertama dengan kepala sekolah saya mungkin mempersepsinya sebagai seorang yang sangat menarik dan suka membantu. Tetapi sesudah itu saya melihatnya sebagai seorang yang asing dan mempunyai status yang tinggi. Apa yang saya kira dia sebagai seorang yang menyenangkan sesungguhnya pemurung dan suka menyendiri. Persepsi adalah berkenaan dengan penerimaan dan penginterpretasian informasi.

2. Faktor Lembaga

Distorsi pesan yang disebabkan oleh faktor lembaga terdiri dari, kedudukan dan hirarki dalam organisasi, keterbatasan berkomunikasi, hubungan yang tidak personal, sistem aturan dan kebijakan, spesialisasi tugas, ketidakpedulian pimpinan, prestise dan jaringan komunikasi.

a. Kedudukan dalam Organisasi

Kedudukan dalam suatu organisasi mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Anggota-anggota fungsional organisasi yang menduduki

posisi dengan tugas dan otoritas yang ditetapkan untuk itu akan mempunyai pandangan dan sistem nilai yang berbeda dengan orang lain yang mempunyai kedudukan yang berbeda. Tiap-tiap posisi dalam organisasi menuntut bahwa orang yang menduduki posisi itu harus mempersepsi dan berkomunikasi dari pandangan posisinya.

b. Hierarki dalam Organisasi

Susunan posisi dalam bentuk hierarki menggambarkan bahwa ada orang yang menduduki posisi yang superior dan yang lainnya bawahan. Hierarki hubungan atasan dan bawahan ini mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Di antara mereka terdapat perbedaan dalam persepsi status. Orang menduduki tempat yang lebih tinggi dalam hierarki, mempunyai kontrol yang lebih dari pada orang yang ditempatkan dibagian bawah. Bahkan diantara teman hubungan yang bersifat hierarki ini mempengaruhi cara-cara mereka mendiskusikan sesuatu.

c. Keterbatasan Berkomunikasi

Keterbatasan yang ditentukan oleh organisasi dimana seseorang boleh berkomunikasi dengan yang lain dan ketentuan siapa yang boleh membuat keputusan, mempengaruhi cara anggota organisasi berkomunikasi. Koordinasi aktivitas dan arus informasi dalam organisasi menghendaki beberapa pembuatan keputusan secara desentralisasi.

d. Hubungan yang Tidak Personal

Hubungan yang tidak personal mengarahkan tekanan-tekanan yang bersifat emosional. Untuk menyembunyikan atau memungkirkan ekspresi emosional kepada orang lain, orang mengembangkan cara-cara menyimpan ekspresi emosional tersebut. Organisasi bahkan kemungkinan menolak mempertimbangkan ide-ide menuju pada pembuktian pernyataan perasaan.

e. Sistem Aturan dan Kebijakan

Sistem aturan dan kebijakan yang berkenaan dengan pemikiran dan perbuatan mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Pemakaian aturan dan kebijakan yang kaku mengarahkan

ketidakmampuan membuat persetujuan dan mengarahkan pada hubungan yang tidak personal dan kurangnya komunikasi yang bersifat emosional.

f. Spesialisasi Tugas

Spesialisasi tugas mempersempit persepsi seseorang dan mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Individu mengenal bidang keahlian mereka masing-masing dan gagal mengintegrasikan tugasnya dengan bagian lain.

g. Ketidak Pedulian Pimpinan

Sikap tidak peduli pimpinan organisasi menjadi penghalang dalam proses komunikasi. Terdapat beberapa hal yang memberikan sumbangan terhadap sikap tidak peduli pimpinan seperti, pimpinan sering gagal mengirim pesan yang dibutuhkan karyawan, kebanyakan organisasi pada dasarnya tidak menginginkan komunikasi dua arah, kondisi yang menghalangi komunikasi yang efektif dan dihubungkan dengan tidak ambil pusing yang mendalam, dan keragu-raguan dan daya tahan perhatian yang sebentar merupakan hambatan bagi komunikasi yang efektif.

h. Prestise

Prestise merupakan penghalang bagi efektivitas komunikasi antara orang yang berbeda levelnya dalam organisasi. Prestise menjadikan hubungan komunikasi kurang lancar atau tidak bebas. Jika prestise terlibat dalam pesan yang dikirimkan masalah komunikasi menjadi bertambah berat dan menimbulkan pertentangan.

i. Jaringan Komunikasi

Hambatan yang lain juga dapat disebabkan oleh karena banyaknya tingkatan atau mata rantai yang harus dilalui oleh satu pesan dalam komunikasi.

3. Upaya Menimalisasi Distorsi

Timbulnya gangguan dalam suatu organisasi tidak dapat dielakkan namun demikian organisasi formal telah berusaha untuk mengurangi

terjadinya gangguan tersebut seminimal mungkin. Down (Pace, 1989), mengemukakan upaya umum yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi untuk menambah ketepatan mengkomunikasikan informasi dalam organisasi, yakni menetapkan lebih dari satu saluran informasi, menciptakan prosedur untuk mengimbangi distorsi, menghilangkan pengantara antara pembuat keputusan dengan pemberi informasi, dan mengembangkan pembuktian gangguan pesan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastrom, R, 1970. Pattern of Communicative Interaction in Small Group. Speech Monographs.
- Dennis, H. 1975. The construction of a managerial Communication Climate: inventory for Use in Complex Organization. Paper presented Meeting of International Communication Association. Chicago.
- Down & Ladimer, 1967. Inside Bureau racy. Boston; little Brown.
- Erwin, 2021. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dinas pariwisata, kepemudaan dan olahraga kabupaten soppeng. Universitas Muhamadiyah Jakarta.
- Goldhaber, Geral M. 1986. Organizational communication. Iowa Wm. Brown Publisher
- Jaenam & Zulkifli, 2022. Proceeding. Supervision of Learning in Online Learning Perspective in the Pandemic Era of Covid 19. Retrieved Januari 21. 2022. <https://www.atlantispress.com/proceedings/acec-21/125969039>
- Katz, Daniel, and Kahn, Robert L. 1978. THE Social Psychology of Organization. New York: John Willey & Sons
- Lewis, Philip V, 1987. Organizational Communication: The Essence of Effective Management. New York: John Willey & Sons
- OM. Kuuk, dkk. 2016. Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Eksistensi Sanggar Seni Vox Angelica. e-journal Acta Diurna. 2 (5). 1-10.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/13546>

- Pace, R Wayne and Faules, Donw F. 1989. Organizational Communication. New Jersey: Prentice Hall
- Reeding, W. Charles. 1972. Communication Within the Organization. New York: industrial Comunication Council
- Wiiio, Osmo, A. 1978. Contingencies of Organizational Communcation. Helsinki: Institute for Human Communication
- Yazid Halim, 2016. Pengaruh iklim komunikasi dalam organisasi Terhadap kinerja karyawan di RSUP fatmawati. Jakarta. UIN Syarif Hidayatullah.
- Yoga Dwi Prananda dan Bambang SU, 2023. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Darussalam Gontor. Sahafa Journal. 5 (2). 275-291. <https://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/sahafa/article/view/9036>

PROFIL PENULIS



Dr. Zulkifli, S. Pd., M.Pd.

**Dosen Prodi S2 Pendidikan Guru Vokasi
Universitas PGRI Sumatera Barat**

Kelahiran 07 Oktober 1981 di Desa Sungai Langkap Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi. Pendidikan; SDN 252/III Pauh Tinggi, SMP Terbuka I Kayu Aro TKB Pauh Tinggi, MAN 2 Sungai Penuh, S1, S2 dan S3 Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang. Kepakaran dan pengalaman pada pelaksanaan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi merupakan suatu khasanah tersendiri yang mewarnai subtransi buku Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya.

9.1. Pengertian Forecasting

Forecasting merupakan proses memprediksi mengenai suatu kejadian, peristiwa atau kondisi pada masa depan yang didasarkan data dan informasi saat ini. Forecasting juga sebagai salah satu metode untuk melakukan perencanaan dan pengendalian produksi dalam menghadapi ketidakpastian dimasa depan yang dikarenakan adanya perubahan dari dalam dan atau dari luar (Ahmad 2020).

Heizer dan Render (Heizer and Render 2011) menyatakan forecasting adalah seni dan ilmu untuk memprediksi kejadian di masa depan dengan melibatkan data historis dan memproyeksikan ke masa mendatang dengan model pendekatan sistematis.

Stevenson menyebutkan bahwa forecasting adalah imput dasar dalam proses pengambilan keputusan manajemen operasi dalam memberikan informasi tentang permintaan di masa mendatang untuk menentukan berapa kapasitas yang diperlukan dalam keputusan staffing, budget yang harus disiapkan, pemesanan barang dari supplier dan partner dari rantai pasok yang dibutuhkan dalam membuat suatu perencanaan.

Forecasting dapat diterapkan dalam berbagai konteks meliputi:

1. Ekonomi untuk memperhitungkan pertumbuhan ekonomi, inflasi, pengangguran, pangsa pasar, permintaan dan penjualan serta variabel-variabel dalam ekonomi lainnya.
2. Bisnis, membantu dalam penjualan, permintaan pasar, persediaan, produksi, dan kinerja finansial dalam memperhitungkan ketepatan usaha.

3. Cuaca, mengenai prakiraan cuaca dan perubahan iklim.
4. Sosial yang memperhitungkan tren demografi, pola migrasi, dan perubahan sosial yang terjadi di masyarakat.
5. Teknologi, mengenai pengembangan teknologi dan adopsi inovasi baru.
6. Kesehatan, mengenai penyebaran penyakit, epidemi, dan faktor-faktor kesehatan masyarakat.

9.2. Tujuan Forecasting

Tujuan utama forecasting adalah untuk menghasilkan perkiraan yang bermanfaat mengenai masa depan sesuai tujuan yang diberikan. Memiliki informasi yang lebih baik tentang apa yang mungkin terjadi di masa mendatang, individu dan organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih efektif. Selain itu, forecasting dapat menentukan tingkat akurasi yang diperlukan dan membantu mengidentifikasi teknik forecasting yang paling tepat, keputusan yang luas, seperti memutuskan untuk memasuki pasar baru atau tidak dengan perkiraan secara kasar untuk ukuran pasar, pangsa pasar dan kompetisi pelaku di masa depan.

Tujuan khusus dari forecasting:

1. Perencanaan dan pengambilan keputusan akan terjadi di masa depan.
2. Penyesuaian strategi agar tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan yang selalu berubah tanpa adanya kepastian.
3. Optimasi rencana keuangan tentang pendapatan dan pengeluaran di masa depan dalam kegiatan sehari-hari dan berinvestasi atas dana yang menganggur agar mendapat *capital gain*.
4. Manajemen persediaan yang baik agar tidak terjadi kelangkaan dan perusahaan dapat mengelola persediaan yang lebih efisien untuk menghindari kelebihan atau kekurangan stok barang.

5. Pengembangan produk dan layanan tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan di masa depan yang lebih sesuai dengan permintaan pasar serta perusahaan dapat melakukan inovasi agar tercapai tujuan perusahaan.
6. Manajemen risiko, organisasi dapat mengambil langkah-langkah pencegahan atau mitigasi yang diperlukan agar tidak menjadi beban bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan.
7. Perencanaan sumber daya manusia, memperkirakan penggunaan dan kebutuhan tenaga kerja dengan merencanakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan dengan lebih baik serta regenerasi dalam pengelolaan manajemen.
8. Optimasi operasional dengan memiliki gambaran yang lebih baik tentang beban kerja dan permintaan pelanggan di masa depan.
9. Pengembangan kebijakan publik untuk meramalkan perkembangan sosial, ekonomi, dan lingkungan serta dapat membantu dalam pengembangan kebijakan publik yang lebih baik.

9.3. Fungsi Forecasting

Forecasting atau peramalan memiliki beberapa fungsi penting dalam berbagai aspek kehidupan dan bisnis:

1. Forecasting membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat dan terinformasi serta membantu mengurangi ketidakpastian dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik.
2. Perencanaan dan pengaturan sumber daya secara lebih efisien dimasa mendatang yang mencakup perencanaan persediaan, tenaga kerja, anggaran, dan aset lainnya.
3. Pengendalian dan monitoring untuk mengukur kinerja aktual terhadap proyeksi yang dibuat sebelumnya.
4. Penentuan tujuan dan strategi yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

5. Peramalan keuangan adalah bagian integral perencanaan keuangan dalam meramalkan pendapatan, pengeluaran, aliran kas dan proyeksi laba rugi.
6. Pengembangan produk dan pemasaran dengan memahami tren pasar dan preferensi pelanggan untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih relevan dan menarik bagi pasar.
7. Rencana pemasaran dan penjualan dalam menentukan bagaimana perusahaan mendekati pasar, alokasi anggaran pemasaran, dan mengatur kampanye penjualan.
8. Meramalkan permintaan, suatu organisasi dapat mengelola stok yang lebih efektif, menghindari biaya penyimpanan yang tinggi dan potensi kekurangan persediaan termasuk proyek yang merencanakan jadwal, identifikasi risiko, dan mengukur perkembangan proyek seiring berjalannya waktu.
9. Memahami perkiraan pengeluaran di masa depan, organisasi dapat mengendalikan dan mengelola biaya dengan lebih baik.

9.4. Perlunya Forecasting

Seperti dijelaskan diatas bahwa forecasting merupakan proses perkiraan masa depan yang didasarkan atas data dan informasi yang ada. Forecasting sebagai alat penting manajemen untuk perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan mempersiapkan diri untuk perubahan di masa depan. Beberapa alasan mengapa perlu melakukan forecasting yaitu

1. Forecasting membantu organisasi merencanakan anggaran, alokasi sumber daya, dan keputusan jangka panjang dengan perkiraan yang akurat maka perusahaan dapat mengatur strategi dan taktiknya untuk mencapai tujuannya.
2. Manajemen persediaan untuk menghindari kelebihan dan atau kekurangan stok agar persediaan efisien, mengurangi biaya penyimpanan, dan memenuhi permintaan pelanggan dengan baik.

3. Pengambilan keputusan didasarkan pada pemahaman tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan dengan meramalkan penjualan, tren pasar, atau perkiraan lainnya agar manajer dapat membuat keputusan yang lebih tepat waktu dan efektif.
4. Perencanaan produksi bagi industri manufaktur sangat penting agar sesuai dengan permintaan pelanggan.
5. Optimasi sumber daya manusia untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dalam perekrutan, pelatihan, dan manajemen kinerja.
6. Investasi dan keuangan dalam pengambilan keputusan investasi dan alokasi portofolio.
7. Manajemen risiko untuk mengidentifikasi potensial risiko dan mengambil tindakan pencegahan dalam mengurangi kerugian atau dampak negatif yang mungkin terjadi.
8. Pengembangan produk dan inovasi yang membantu membantu perusahaan memahami kebutuhan pasar di masa depan dalam merancang produk atau layanan yang relevan dan kompetitif.
9. Perencanaan proyek untuk mengestimasi biaya, waktu, dan sumber daya yang diperlukan dalam penyelesaian proyek sesuai jadwal dan anggaran.
10. Evaluasi kinerja atas perbandingan hasil yang diperoleh dengan prediksi untuk perbaikan di masa depan.

9.5. Metode Forecasting

Pemilihan metode dalam forecasting yang baik tergantung pada data yang dimiliki, kompleksitas masalah, dan tujuan dalam memprediksi. Kombinasi metode atau pendekatan yang berbeda juga dapat digunakan untuk meningkatkan akurasi dan keandalan prediksi. Berikut ini jenis metode forecasting yang umum digunakan:

1. Metode Rata-Rata Bergerak (*Moving Average*) adalah metode sederhana yang digunakan dalam forecasting dengan data deret

waktu dan dapat membantu menghaluskan fluktuasi data dengan mengidentifikasi pola yang lebih umum.

Beberapa variasi metode rata-rata bergerak yaitu

Simple Moving Average (SMA) yang melibatkan pengambilan rata-rata dari sejumlah periode waktu yang tetap. Misal memprediksi penjualan bulanan dengan mengambil rata-rata penjualan dari tiga bulan terakhir untuk setiap periode; Rumusan metode rata-rata bergerak

Rata-rata bergerak n periode = $(\Sigma(\text{permintaan dalam n-periode terdahulu}))/n$

Weighted Moving Average (WMA), memberikan bobot yang berbeda setiap periode waktu, misal periode waktu yang baru dapat diberikan bobot lebih besar daripada yang lama yang memungkinkan metode ini lebih responsif terhadap perubahan terbaru dalam data (Nasution 2019). Adapun rumusannya

***Weighted MA* $(n) = (\Sigma(\text{pembobot untuk periode permintaan aktual periode } n))/(\Sigma(\text{pembobot}))$**

Exponential Moving Average (EMA) merupakan variasi lain yang memberikan bobot berdasarkan eksponensial pada periode waktu, yang lebih responsif terhadap perubahan terbaru dalam data dan dapat mengatasi fluktuasi yang lebih cepat, adapun rumusannya

$EMA[n] = (\alpha * X[n]) + ((1 - \alpha) * EMA[n-1])$

Dimana

- EMA[n] adalah Exponential Moving Average untuk periode waktu tertentu (biasanya periode waktu saat ini).
- α (alpha) adalah faktor smoothing (umumnya antara 0 dan 1), yang mengendalikan sejauh mana data baru mempengaruhi nilai EMA. Nilai α biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase, misalnya, 10% sebagai 0.1 atau 20% sebagai 0.2.
- X[n] adalah nilai data pada periode waktu saat ini (nilai yang ingin Anda tambahkan ke perhitungan EMA).

- EMA[n-1] adalah Exponential Moving Average pada periode waktu sebelumnya.
2. Metode *Exponential Smoothing*, teknik peramalan yang digunakan untuk meramalkan data deret waktu (Nita Kusumawardani, Muhammad Roestam Afandi 2019). Metode ini menghitung rata-rata tertimbang dari data historis untuk membuat prediksi di masa depan. Exponential Smoothing lebih responsif terhadap data yang lebih baru daripada data yang lebih lama, sehingga memungkinkan untuk mengikuti perubahan tren atau pola yang mungkin terjadi.

Beberapa variasi metode Exponential Smoothing, termasuk:

Single Exponential Smoothing (SES) (Indah, Dewi Rosa 2018) digunakan untuk meramalkan data deret waktu dengan menghitung rata-rata tertimbang dari data historis dan memiliki kesalahan yang lebih kecil dibandingkan dengan double eksponensial smoothing yang menggunakan data trend sehingga dengan rumus

$$\mathbf{EMA[t] = \alpha * X[t] + (1 - \alpha) * EMA[t-1]}$$

Dimana:

- EMA[t] adalah Exponential Moving Average pada periode waktu t.
- X[t] adalah nilai data pada periode waktu t.
- EMA[t-1] adalah Exponential Moving Average pada periode waktu sebelumnya.
- α (alpha) adalah faktor smoothing (umumnya antara 0 dan 1) yang mengendalikan sejauh mana data baru mempengaruhi prediksi. Nilai α yang lebih tinggi membuat EMA lebih responsif terhadap data baru.

Double Exponential Smoothing (Holt's Method), digunakan ketika data deret waktu menunjukkan tren. Selain faktor smoothing alpha (α), Holt's Method juga memperkenalkan faktor smoothing beta (β) untuk menangani perubahan tren dengan rumusan

$$\mathbf{Level[t] = \alpha * X[t] + (1 - \alpha) * (Level[t-1] + Trend[t-1])}$$

$$\text{Trend}[t] = \beta * (\text{Level}[t] - \text{Level}[t-1]) + (1 - \beta) * \text{Trend}[t-1]$$

$$\text{EMA}[t] = \text{Level}[t] + \text{Trend}[t]$$

- Level[t] adalah tingkat (level) data pada periode waktu t.
- Trend[t] adalah tren pada periode waktu t.
- α dan β adalah faktor smoothing

Triple Exponential Smoothing (Holt-Winters Method) digunakan ketika data deret waktu menunjukkan tren dan musiman. Ini adalah perluasan dari Holt's Method yang juga memperkenalkan faktor smoothing gamma (γ) untuk menangani komponen musiman. Rumus Holt-Winters Method adalah lebih kompleks dan mencakup level, tren, dan komponen musiman.

$$\text{Level}[t] = \alpha * X[t] + (1 - \alpha) * (\text{Level}[t-1] + \text{Trend}[t-1]) + S[t-m]$$

$$\text{Trend}[t] = \beta * (\text{Level}[t] - \text{Level}[t-1]) + (1 - \beta) * \text{Trend}[t-1]$$

$$S[t] = \gamma * (X[t] - \text{Level}[t-1] - \text{Trend}[t-1]) + (1 - \gamma) * S[t-m]$$

$$\text{EMA}[t] = \text{Level}[t] + \text{Trend}[t] + S[t-m]$$

Dimana

- S[t] adalah komponen musiman pada periode waktu t
- γ adalah faktor smoothing untuk komponen musiman
- m adalah panjang musiman (jumlah periode dalam satu musim).

3. Metode Regresi, teknik statistik yang digunakan untuk memodelkan hubungan antara satu atau lebih variabel independen (pengganggu) dan satu variabel dependen (variabel yang ingin diprediksi). Ini digunakan untuk analisis dan peramalan data, serta memahami bagaimana perubahan dalam satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. metode regresi terbagi menjadi dua:

Regresi Linier Sederhana (*Simple Linear Regression*) digunakan ketika ada hubungan linier antara satu variabel independen dan satu variabel dependen yang menghasilkan persamaan garis lurus untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen. Persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

- Y adalah variabel dependen
- X adalah variabel independen
- a adalah intercept (potongan garis dengan sumbu Y ketika $X = 0$)
- b adalah koefisien regresi (slopes)

Regresi Linier Berganda (*Multiple Linear Regression*) digunakan lebih dari satu variabel independen dan mempengaruhi variabel dependen. Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dimana:

- Y adalah variabel dependen
- X_1, X_2, \dots, X_n adalah variabel independen
- a adalah intercept
- b_1, b_2, \dots, b_n adalah koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen

4. Metode *Time Series* (deret waktu), digunakan dengan mengumpulkan data selama beberapa periode waktu yang berurutan dan dirancang untuk memodelkan, menganalisis, dan memprediksi data deret waktu. Beberapa langkah penting dalam penggunaan metode Time Series dalam forecasting:
 - Pengumpulan data time series yaitu mengumpulkan data historis yang mencakup periode waktu yang relevan yang disusun dalam urutan waktu yang berurutan.
 - Pemahaman pola data melibatkan analisis visual data, seperti plot time series, histogram, dan diagram ACF (*Autocorrelation Function*) atau PACF (*Partial Autocorrelation Function*), untuk mengidentifikasi tren, musiman, atau fluktuasi acak

- Pemilihan Model Time Series: Berdasarkan pemahaman pola data, Anda memilih model time series yang paling sesuai. Beberapa model time series yang umum digunakan meliputi:
 - Model Rata-Rata Bergerak (*Moving Average*) untuk mengatasi fluktuasi acak dalam data.
 - Model Deret Waktu Autoregresif (*Autoregressive Time Series Model*) untuk mengatasi ketergantungan data pada nilai sebelumnya
 - Model ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*) gabungan dari model autoregresif dan model rata-rata bergerak yang memungkinkan untuk mengatasi tren dan musiman
 - Model GARCH (*Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity*) untuk mengatasi volatilitas dalam data keuangan
 - Model Holt-Winters untuk mengatasi data dengan tren dan komponen musiman.
5. Metode Dekomposisi adalah pendekatan yang memisahkan data deret waktu menjadi komponen-komponen yang dapat dianalisis secara terpisah untuk memahami tren, musiman, dan komponen sisa (error) dalam data dan membuat prediksi yang lebih akurat tentang masa depan (Mananani, Kiftiah, and Sulistianingsih 2016). Metode dekomposisi yang paling umum adalah:
- Dekomposisi Additive, nilai time series dianggap sebagai penjumlahan dari tiga komponen utama komponen level (level), komponen tren (trend), dan komponen musiman (seasonal) yang dirumuskan dengan persamaan $Y[t] = \text{Level}[t] + \text{Trend}[t] + \text{Seasonal}[t] + \text{Error}[t]$
- Dekomposisi Multiplicative, nilai time series sebagai perkalian dari tiga komponen utama: komponen level (level), komponen tren (trend), dan komponen musiman (seasonal) yang dirumuskan dengan $Y[t] = \text{Level}[t] * \text{Trend}[t] * \text{Seasonal}[t] * \text{Error}[t]$

6. Metode Perbandingan (Benchmarking), digunakan untuk membuat prediksi masa depan dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah terjadi di masa lalu dimana data historis digunakan sebagai titik acuan atau "benchmark" untuk membuat prediksi tentang masa depan yang relatif sederhana dan tidak melibatkan penggunaan model statistik atau matematika yang rumit.
7. Metode Jaringan Saraf Tiruan (Neural Networks): Neural networks, terutama jaringan saraf tiruan, dapat digunakan untuk memodelkan hubungan kompleks antara variabel input dan output. Mereka digunakan dalam forecasting ketika hubungan tidak linear atau sangat kompleks.
8. Metode Analisis Regresi Waktu (*Time Series Regression Analysis*) adalah pendekatan yang menggabungkan konsep analisis regresi dengan data deret waktu yang memodelkan dan meramalkan hubungan antara variabel dependen dan satu atau lebih variabel independen dalam suatu konteks deret waktu. Tujuannya untuk memahami bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen seiring waktu.
9. Metode Box-Jenkins yang dikenal sebagai ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*), adalah salah satu pendekatan paling umum dan kuat dalam forecasting data deret waktu. Metode ini digunakan untuk meramalkan data deret waktu yang mungkin memiliki komponen *autoregresif* (AR), komponen moving average (MA), serta tren dan komponen musiman (Pamungkas 2019).
10. Metode Ensemble merupakan pendekatan dalam forecasting dengan melibatkan penggabungan beberapa model untuk meningkatkan akurasi prediksi (Meidianingsih and Meganingtyas 2022). Penggunaan metode ensemble memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing dan seringkali menghasilkan hasil yang

lebih baik daripada menggunakan model tunggal. Beberapa metode Ensemble yang digunakan dalam forecasting:

- Penggabungan Model (*Model Averaging*), melibatkan penggunaan beberapa model peramalan yang berbeda, seperti ARIMA, regresi linier, regresi waktu, atau model lainnya. Prediksi dari setiap model diambil rata-rata atau berdasarkan bobot tertentu untuk menghasilkan prediksi akhir. Penggabungan model membantu mengurangi ketidakpastian yang mungkin ada dalam setiap model tunggal.
- Bootstrapping merupakan teknik statistik yang melibatkan pembuatan banyak dataset "bootstrap" yang dihasilkan secara acak dari data asli dengan penggantian. Membangun model peramalan pada setiap dataset bootstrap, dan prediksi dari model-model ini digabungkan untuk membuat prediksi ensemble.
- Bagging (*Bootstrap Aggregating*), melibatkan pembuatan banyak model yang mirip (biasanya menggunakan metode yang sama) pada dataset bootstrap yang berbeda. Kemudian, hasil prediksi dari semua model digabungkan dengan cara yang sesuai untuk menghasilkan prediksi ensemble yang lebih akurat.
- Random Forest merupakan variasi dari bagging yang digunakan dengan model pohon keputusan. Ini melibatkan pembuatan banyak pohon keputusan pada dataset bootstrap yang berbeda, dan prediksi dari semua pohon ini digabungkan untuk membuat prediksi ensemble yang lebih baik.
- Boosting, metode ensemble yang melibatkan pembuatan serangkaian model yang "ditingkatkan" secara berurutan dengan diberikan bobot berdasarkan sejauh mana melakukan kesalahan pada data latihan sebelumnya. Boosting bertujuan untuk fokus pada kasus yang lebih sulit dan menghasilkan prediksi yang lebih akurat.

- Stacking, pendekatan yang lebih kompleks yang melibatkan penggabungan model-model berbeda dalam beberapa tingkatan atau lapisan yang digunakan untuk membuat prediksi awal, dan model ensemble lainnya digunakan untuk menggabungkan prediksi-prediksi ini menjadi prediksi akhir.
11. Metode Kualitatif (*Qualitative Methods*) yang ini melibatkan wawancara, survei, atau pendapat para ahli untuk membuat prediksi berdasarkan penilaian subjektif.
 12. Metode Machine Learning, Teknik machine learning seperti *Support Vector Machines* (SVM), Decision Trees, dan algoritma clustering dapat digunakan untuk forecasting dalam berbagai konteks.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Fandi. 2020. "PENENTUAN METODE PERAMALAN PADA PRODUKSI PART NEW GRANADA BOWL ST Di PT.X." *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri* 7(1): 31.
- Heizer, Jay, and Barry Render. 2011. "Operations Management Global Edition 10th Edition." *Pearson Education, Inc*: 890. <https://doku.pub/download/operations-management-10th-edition-by-jay-heizer-barry-render-scannedpdf-30j73k99vg0w>.
- Indah,Dewi Rosa, Evi Rahmadani. 2018. "Sistem Forecasting Perencanaan Produksi Dengan Metode Single Eksponensial Smoothing Pada Keripik Singkong Srikandi Di Kota Langsa." : 10–18.
- Mananani, Novianingtyas Anugrah, Mariatul Kiftiah, and Evy Sulistianingsih. 2016. "Analisis Metode Dekomposisi Sumudu Dan Modifikasinya Dalam Menentukan Penyelesaian Persamaan Diferensial Parsial Nonlinear." 05(2): 103–12.
- Meidianingsih, Qorry, and Devi Eka Wardani Meganingtyas. 2022. "Analisis Perbandingan Performa Metode Ensemble Dalam Menangani Imbalanced Multi-Class Classification." *Jurnal Aplikasi Statistika & Komputasi Statistik* 14(2): 13–21.
- Nasution, Akmal. 2019. "Metode Weighted Moving Average Dalam M-Forecasting." *JURTEKSI (Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi)* 5(2): 119–24.
- Nita Kusumawardani, Muhammad Roestam Afandi, & Lilia Pasca Riani. 2019. "ANALISIS FORECASTING DEMAND DENGAN METODE LINEAR EXPONENTIAL SMOOTHING (STUDI PADA PRODUK BATIK FENDY, KLATEN)." : 81–89.
- Pamungkas, Muhammad Bintang. 2019. "Aplikasi Metode Arima Box-Jenkins Untuk Meramalkan Kasus Dbd Di Provinsi Jawa Timur." *The Indonesian Journal of Public Health* 13(2): 183.

PROFIL PENULIS



Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Lahir di Surabaya, Jenjang Pendidikan S1 ditempuh di Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya lulus tahun 1992. Pendidikan S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, lulus tahun 1997 dan Pendidikan S3 Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya lulus tahun 2020. Saat ini menjabat sebagai Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak 1993 sampai sekarang. Beberapa buku yang sudah di terbitkan:

1. Antecedents Value of the Firm, Penerbit LPPM Untag Surabaya, tahun 2019
2. Akuntansi Internasional Perspektif Aktivitas, Penerbit Revka Prima Media, tahun 2019
3. Pembelajaran Bahasa Mandarin (xue Hanyu), Penerbit Zahira Media Publisher, tahun 2021
4. Panduan/Petunjuk Manajemen Badan Usaha Milik Desa Simoketawang pada desa Ramah Anak dalam Bingkai Patriot Merah Putih, Penerbit CV. Global Edukasi Teknologi, Tahun 2022
5. Ilmu Akuntansi, Penerbit PT. Literasi Nusantara Abadi Group, Tahun 2023

MANJEMEN STRATEGIK

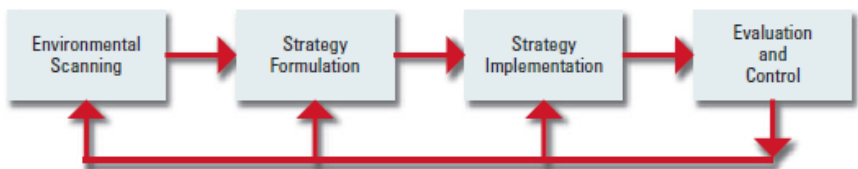
Oleh

Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T.,
M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP.

10.1. Fundamental Manajemen Strategik

Fundamental Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Hal ini memerlukan pemindaian lingkungan—internal dan eksternal—perencanaan strategis atau jangka panjang, perumusan strategi, implementasi, penilaian, dan pengendalian. Manajemen strategis, yang sebelumnya dikenal sebagai kebijakan perusahaan, telah mengalami kemajuan yang signifikan berkat upaya gabungan dari para peneliti dan praktisi (Wheelen T. L & Hunger, 2018).

Baik perusahaan terbesar di dunia maupun *startup* terbaru telah menggunakan berbagai ide dan metode manajemen strategik dengan sukses. Peneliti akademis dan praktisi bisnis telah memperluas dan menyempurnakan ide-ide ini seiring waktu. Kemampuan seorang pemimpin untuk membuat dan menerapkan strategi perusahaan adalah salah satu faktor yang paling penting yang mendorong kesuksesan perusahaan.



Gambar 1. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik

Sumber: Adaptasi (Wheelen T. L & Hunger, 2018)

Perusahaan memerlukan pembelajaran terus menerus terkait dengan manajemen strategik untuk menghindari stagnasi melalui pemeriksaan diri dan eksperimen. Orang-orang di semua tingkatan bukan hanya manajemen puncak berpartisipasi dalam manajemen

strategis, yang membantu memindai lingkungan untuk mendapatkan informasi penting, menyarankan perubahan strategi dan program untuk memanfaatkan perubahan lingkungan, dan bekerja sama dengan pihak lain untuk terus meningkatkan metode kerja, prosedur, dan evaluasi teknik. Pemindaian lingkungan berarti mengawasi, mengevaluasi, dan memberikan informasi tentang lingkungan internal dan eksternal kepada orang-orang penting dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menemukan komponen strategis, baik internal maupun eksternal, yang akan membantu analisis keputusan strategis perusahaan. Strategi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) adalah cara paling mudah untuk menunjukkan hasil pemindaian lingkungan.

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi dan biasanya di bawah kendali manajemen puncak jangka pendek. Lingkungan eksternal membentuk lingkungan keberadaan perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari variabel (peluang dan ancaman) yang ada di luar organisasi dan biasanya tidak di bawah kendali manajemen puncak jangka pendek. Ini mencakup struktur organisasi, budaya, kemampuan, dan sumber daya. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, perusahaan dapat menggunakan kekuatan utamanya, yang terdiri dari kumpulan kemampuan inti.

Perumusan strategi (*strategy formulation*) adalah proses penyelidikan, analisis, dan pengambilan keputusan yang memberikan standar untuk memberi perusahaan keunggulan kompetitif. Perumusan strategi mencakup mendefinisikan keunggulan kompetitif perusahaan, menemukan kelemahan yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan, menyusun tujuan perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan.

Implementasi strategi (*strategy implementation*) adalah proses di mana strategi dan kebijakan diimplementasikan melalui pembuatan program, anggaran, dan prosedur. Ini bisa berarti mengubah budaya, struktur, dan sistem manajemen organisasi secara keseluruhan. Menjalankan strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan pengawasan dari manajemen puncak, kecuali ketika perubahan besar di seluruh perusahaan diperlukan.

Implementasi strategi, yang sering disebut sebagai perencanaan operasional, biasanya melibatkan pengambilan keputusan tentang alokasi sumber daya setiap hari.

Evaluasi dan Pengendalian, juga disebut sebagai evaluasi dan pengendalian, adalah suatu proses yang memantau aktivitas dan hasil bisnis sehingga kinerja nyata dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Meskipun evaluasi dan pengendalian merupakan komponen terakhir dari manajemen strategis, mereka juga dapat menunjukkan kesalahan dalam rencana strategis yang telah dilaksanakan sebelumnya, mendorong keseluruhan proses untuk dimulai lagi. Dengan demikian, informasi yang dihasilkan memungkinkan manajer di semua tingkatan untuk mengambil tindakan perbaikan dan menyelesaikan masalah. Untuk menentukan pelanggan ideal perusahaan saat ini, pesaing paling langsung, dan strategi perusahaan untuk bersaing, perusahaan harus memeriksa lingkungan eksternal. sangat membedakannya dari pesaingnya. Kekuatan perusahaan, pengetahuan tentang kelemahan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya, peluang terbaik, dan ancaman yang mungkin mempengaruhi keunggulan kompetitif utama perusahaan adalah beberapa dari elemen-elemen ini.



Gambar 2. Tingkatan Strategi

Sumber: Adapsi (Wheelen T. L & Hunger, 2018)

Strategi suatu bisnis membentuk pendekatan induk komprehensif yang menyatakan bagaimana bisnis akan mencapai misi dan tujuannya. Ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif. Strategi Perusahaan (*corporate strategy*) menggambarkan arah keseluruhan perusahaan dalam hal pertumbuhan dan pengelolaan

berbagai bisnisnya. Strategi perusahaan umumnya masuk dalam tiga kategori utama yaitu stabilitas (*stability*), pertumbuhan (*growth*), dan penghematan (*retrenchment*). Strategi bisnis biasanya dilakukan pada tingkat produk atau unit bisnis dan berfokus pada meningkatkan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Dua kategori utama strategi bisnis adalah kompetitif dan kooperatif. Yang pertama adalah strategi fungsional, yang digunakan oleh area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi fungsional mencakup pengembangan dan pemeliharaan kompetensi tertentu yang memberikan perusahaan atau unit bisnis keunggulan kompetitif. (David & David, 2017).

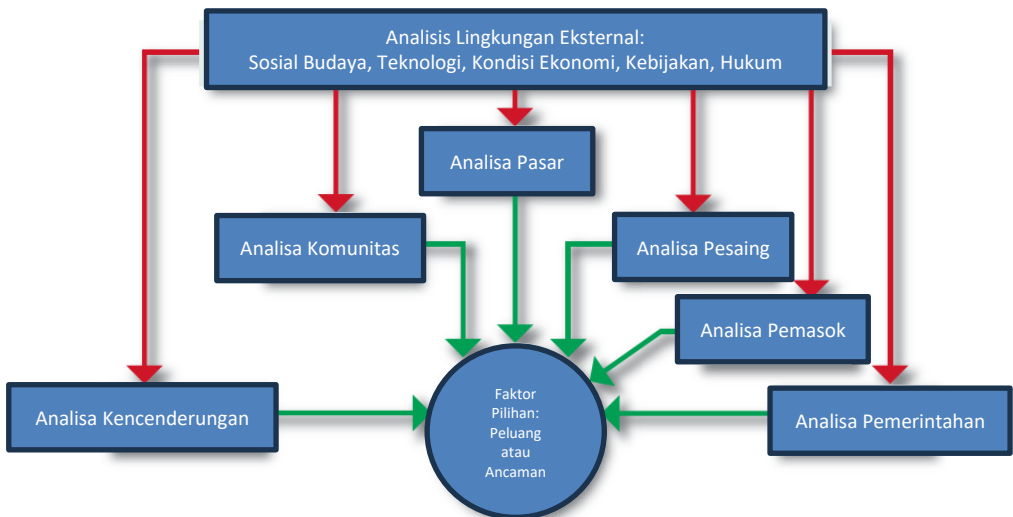
10.2. Penilaian Lingkungan Berkaitan dengan Perusahaan

Menurut paradigma Michael Porter, Keunggulan Kompetitif, analisis rantai nilai menggambarkan organisasi sebagai rangkaian tindakan yang bertujuan untuk menciptakan nilai. Metode ini sangat membantu dalam pemahaman dasar keunggulan kompetitif. (Des dkk., 2019).

Pemindaian lingkungan perusahaan mencakup analisis semua aspek yang relevan dari lingkungan kerja. Analisis ini dibentuk oleh laporan khusus yang ditulis oleh berbagai orang di berbagai bagian perusahaan. Tidak mungkin bagi sebuah perusahaan untuk membuat strategi tanpa mengetahui apa yang terjadi di luar. Manajemen dapat menentukan keunggulan kompetitif perusahaan setelah menentukan elemen lingkungan yang mempengaruhi bisnis. Pemindaian lingkungan adalah istilah luas yang mencakup pengawasan, penilaian, dan penyebaran data yang berkaitan dengan pembuatan strategi organisasi. Sebuah perusahaan menggunakan alat ini untuk memastikan kesehatan jangka panjang dan menghindari kejutan strategis. Studi telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pemindaian lingkungan dan keuntungan. Sistem ekologi kehidupan terdiri dari komponen-komponen tersebut yang saling berhubungan. Dalam sistem sosial manusia, lingkungan masyarakat terdiri dari kekuatan-kekuatan umum. Kekuatan-kekuatan ini mungkin memengaruhi keputusan jangka

panjang organisasi, meskipun mereka tidak mempengaruhi aktivitas organisasi secara langsung. Faktor-faktor ini mempengaruhi banyak industri dan adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
2. Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
3. Kekuatan politik-hukum yang mengalokasikan kekuasaan dan membatasi serta melindungi undang-undang dan peraturan.
4. Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai, adat istiadat, dan adat istiadat masyarakat



Gambar 3. Penilaian Lingkungan Eksternal

Sumber: Adaptasi (Wheelen T. L & Hunger, 2018)

Tipe strategi adalah kategori perusahaan berdasarkan orientasi strategis umum dan kombinasi struktur, budaya, dan proses yang konsisten dengan strategi tersebut. Tiper strategi yang dimaksud adalah:

1. *Defender* adalah bisnis dengan lini produk terbatas yang berfokus pada meningkatkan produktivitas operasi.
2. *Prospector* adalah bisnis dengan lini produk yang cukup luas yang berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar.

3. *Analyzers* adalah bisnis yang beroperasi di setidaknya dua area pasar produk yang berbeda, satu stabil dan satu variabel.
4. *Reactor* adalah bisnis yang tidak memiliki hubungan strategi-struktur-budaya yang konsisten.

10.3. Strategi Formulasi

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam industri atau bisnis, pengelola perusahaan menggunakan pendekatan yang dikenal sebagai strategi bisnis. Buku ini membahas empat strategi bisnis: kepemimpinan biaya, diferensiasi produk, fleksibilitas, dan kolusi. Strategi korporat adalah teori perusahaan tentang cara menjalankan beberapa bisnis sekaligus untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Seringkali, keputusan untuk melakukan integrasi vertikal bergantung pada apakah suatu perusahaan beroperasi dalam satu bisnis atau industri atau dalam beberapa bisnis atau industri (Barney, Jay B.; Hesterly, 2020).

Jumlah langkah dalam rantai nilai yang dicapai oleh suatu perusahaan di luar batas-batasnya disebut sebagai tingkat integrasi vertikal perusahaan. Dalam batasannya, perusahaan yang lebih terintegrasi secara vertikal menyelesaikan lebih banyak tahapan rantai nilai daripada perusahaan yang kurang terintegrasi secara vertikal. Dalam fitur Strategi Mendalam, pendekatan yang lebih canggih untuk mengukur tingkat integrasi vertikal suatu perusahaan disajikan. Ketika suatu perusahaan memasukkan lebih banyak tahapan rantai nilai ke dalam batas-batasnya, ia terlibat dalam integrasi vertikal kembali. Tahapan-tahap ini membawa perusahaan lebih dekat ke awal rantai nilai, yaitu lebih dekat ke akses terhadap bahan baku. Karena ini dekat dengan permulaan rantai nilai, perusahaan komputer menggunakan integrasi *backward vertical* ketika mereka membuat semua perangkat lunaknya sendiri. Ketika beroperasi di beberapa industri atau pasar secara bersamaan, sebuah perusahaan menerapkan strategi diversifikasi produk. Ketika beroperasi di beberapa pasar geografis atau industri secara bersamaan, sebuah perusahaan menerapkan strategi diversifikasi pasar geografis. Ketika beroperasi di beberapa industri secara bersamaan, sebuah perusahaan menerapkan strategi diversifikasi produk (Barney, Jay B.; Hesterly, 2020; Furrer, 2016).

Untuk memberikan representasi dari bagaimana pengelola perusahaan melakukan strategi formulasi adalah meninjau dari empat aspek terkait dengan:

1. Misi adalah tujuan atau alasan eksistensi organisasi umumnya untuk menunjukkan Langkah capaian tujuan perusahaan
2. Tujuan adalah hasil dari upaya yang dilakukan. Ini harus dinyatakan sebagai kata kerja tindakan dan harus memberi tahu karyawan apa yang harus mereka lakukan dan kapan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan misi perusahaan terpenuhi.
3. Strategis membentuk pendekatan induk komprehensif yang menjelaskan cara bisnis akan mencapai tujuannya dan misi. Ini meningkatkan keunggulan dan kerugian kompetitif.
4. Kebijakan adalah standar keputusan yang luas yang menghubungkan pengembangan strategi dengan pelaksanaannya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa pekerja di seluruh perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung tujuan, misi, dan strategi perusahaan.

10.4. Strategi Implementasi

Jumlah semua tindakan dan keputusan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis disebut sebagai strategi implementasi. Ini adalah proses di mana tujuan, strategi, dan kebijakan dibuat melalui pengembangan program, taktik, prosedur, dan anggaran. Meskipun banyak perusahaan membedakan keduanya, implementasinya harus dievaluasi saat strategi dibuat. Karena implementasi adalah bagian penting dari manajemen strategis, tanpanya kita tidak memiliki apa-apa. Perumusan strategi dan implementasinya harus dianggap sebagai satu dan sama.

Untuk bersaing pada pasar di luar negara asalnya, perusahaan menggunakan strategi global. Dengan mengingat bahwa globalisasi adalah salah satu dari tiga pilar buku ini, Anda akan menemukan bahwa setiap bab membahas masalah global, menggunakan organisasi global sebagai contoh, dan membahas masalah khusus yang muncul saat menjalankan organisasi global. Banyak bisnis

memulai dengan penjualan di negara asal mereka, dan hampir setiap bisnis pada akhirnya melakukan penjualan di banyak negara lain. Namun, menjalankan perusahaan yang benar-benar global lebih dari sekedar menjual barang dan jasa di seluruh dunia adalah pola pikir operasional yang fokus pada sebuah nilai unik (Wheelen T. L & Hunger, 2018). Agar suatu strategi berhasil diimplementasikan, maka harus dibuat berorientasi pada tindakan. Hal ini dilakukan melalui serangkaian program yang didanai melalui anggaran tertentu dan memuat prosedur baru yang rinci.

Untuk memberikan representasi dari bagaimana pengelola perusahaan melakukan strategi implementasi adalah meninjau dari tiga aspek terkait dengan:

1. Program dan Taktik adalah daftar tindakan atau langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mendukung suatu strategi. Istilah-istilah ini dapat ditukar. Dalam praktiknya, program adalah kumpulan taktik yang terdiri dari tindakan khusus yang diambil oleh organisasi sebagai bagian dari upaya untuk mencapai suatu rencana. Suatu taktik atau program membuat strategi berfokus pada tindakan. Ini mungkin termasuk mereorganisasi perusahaan, mengubah kebiasaan di dalamnya, atau memulai penelitian baru.
2. Anggaran adalah pernyataan tentang program perusahaan. Digunakan untuk perencanaan dan pengendalian, anggaran mencantumkan detail biaya untuk setiap program. Sebelum manajemen menyetujui program baru, banyak perusahaan meminta persentase laba atas investasi tertentu, yang disebut sebagai "tingkat rintangan".
3. Prosedur (*Standard Operating Procedure*) adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu pekerjaan tertentu harus dilakukan. Mereka biasanya menjelaskan berbagai tugas yang harus dilakukan perusahaan untuk menyelesaikan programnya.

10.5. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Aktivitas menentukan kinerja. Memilih skala untuk menilai kinerja berdasarkan unit yang akan dinilai dan tujuan organisasi. Setelah strategi diterapkan, tujuan yang ditetapkan sebelumnya dalam perumusan

strategi dan elemen dari proses manajemen strategik harus digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Tujuan-tujuan ini termasuk pengurangan biaya, pangsa pasar, dan profitabilitas.

Untuk menilai kemampuan suatu bisnis atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas, metrik seperti *Return on Investment* (ROI) dan *Earning Per Share* (EPS) cocok; namun, metrik ini tidak cukup untuk menilai tujuan perusahaan lainnya, seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan. Meskipun profitabilitas adalah tujuan utama perusahaan, ROI dan EPS hanya dapat dihitung setelah laba dijumlahkan selama suatu waktu tertentu. Ia menceritakan apa yang terjadi setelah kejadian, bukan apa yang sedang atau akan terjadi. Akibatnya, suatu perusahaan harus mengembangkan standar untuk memprediksi kemungkinan profitabilitasnya. Karena menghitung faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas masa depan, ini disebut sebagai pengendalian pengarah Perusahaan (*strategic apex*).

Analisis ROI, analisis anggaran, dan perbandingan historis adalah tiga metode yang paling umum digunakan untuk menilai kinerja internasional. Sebagian besar CEO perusahaan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka menggunakan metode evaluasi yang sama untuk operasi dalam negeri dan internasional, menurut penelitian. Meskipun tingkat pengembalian disebutkan sebagai satu-satunya ukuran yang paling penting, ROI dapat menimbulkan masalah ketika diterapkan pada operasi internasional karena perubahan mata uang asing, sistem akuntansi, tingkat inflasi, undang-undang perpajakan, dan penggunaan transfer pricing, baik basis investasi maupun angka laba bersih. mungkin cacat secara signifikan (Wheelen T. L & Hunger, 2018).

Pengendalian dapat difokuskan pada hasil kinerja aktual (output), aktivitas yang menghasilkan kinerja (perilaku), atau sumber daya yang digunakan dalam kinerja. Pengendalian keluaran menentukan apa yang ingin dicapai dengan berfokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan tujuan dan target atau pencapaian kinerja. Pengendalian perilaku menentukan bagaimana sesuatu harus dilakukan dengan menggunakan kebijakan, peraturan, prosedur operasi standar, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay B.; Hesterly, W. S. (2020). Strategic Management and Competitive Advantage Concept. In *Competitive Strategy* (Global Edi). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262015998.003.0002>
- David, F. R. ., & David, F. R. (2017). Strategic Management. *Pearson Education : Boston*, 420.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2019). Strategic Management. Texts andCases. In *McGraw Hill*.
- Furrer, O. (2016). *Corporate Level Strategy Theory and Applications*. Routledge.
- Wheelen T. L & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and business Policy*. Pearson Education Limited.

PROFIL PENULIS



**Dr (Cand)., Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM.,
CLM., CWM., CRP.
Dosen Program Studi Manajemen
Universitas Islam Bandung**

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung (UNISBA). Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Manufaktur, Universitas Jenderal Achmad Yani (UNJANI), S2 pada Jurusan Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan S3 pada Jurusan Doktor Manajemen Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Penulis menekuni bidang keahlian manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management*), *Enterprises Resources Planning*, Manajemen Strategik, Manajemen Operasi serta Manajemen Risiko. Penulis telah menyelesaikan serta lulus uji kompetensi sertifikasi dari bidang keahlian yang ditekuni dikeluarkan oleh lembaga bereputasi nasional hingga internasional.

11.1. Evaluasi Kinerja

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Pendapat William N. Dunn, istilah evaluasi mempunyai arti yaitu: “Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan” (Dunn, 2003:608)

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Adapun menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 1989:201). Kesimpulannya

adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.

Menurut *Commonwealth of Australia Department of Finance* Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

1. *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
2. *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
3. *Program objectives match policies and community needs (appropriateness).*

(*Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1*)

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Sudarwan Danim mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah: "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil- hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil

pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai”

(Danim, 2000:14).

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode- metode analisis kebijakan lainnya yaitu:

1. *Fokus nilai*

Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program.

2. *Interdependensi Fakta-Nilai*

Tuntutan evaluasi tergantung baik ”fakta” maupun “nilai”.

3. *Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau*

Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan.

4. *Dualitas nilai*

Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara.

(Dunn, 2003:608-609)

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan

masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya-manfaat
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap (masalah tipe I) Efektivitas tetap (masalah tipe II)
Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu?	Kriteria Pareto Kriteria Kaldor- Hicks Kriteria Rawls
Resposivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei warga negara
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien

Tabel 1.1. Kriteria Evaluasi

Berdasarkan kriteria di atas, evaluasi membagi beberapa tipe kriteria diantaranya: efektivitas merupakan suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Intinya adalah efek dari suatu aktivitas. Kedua yaitu efisiensi, berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Ketiga, kecukupan merupakan sejauhmana tingkat efektivitas dalam memecahkan masalah untuk memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan masalah.

11.2. Fungsi Evaluasi

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu :

1. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
2. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
3. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

Menurut pendapat di atas, fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga

program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi.

11.3. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya performance (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

Definisi kinerja menurut Mangkunegara dalam bukunya manajemen sumber daya perusahaan adalah: “Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2005:67).

Berdasarkan definisi di atas maka disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2005:20) manajemen kinerja merupakan

proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah:

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal;
2. Menghemat waktu, karena para karyawan dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara karyawan tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab;
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan;
5. Karyawan mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi.

Adapun tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan;
2. Membarikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru;
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai;
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka.

(Mangkunegara, 2005:20)

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pemahaman antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

11.4. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja disebut juga "*Performance evaluation*" atau "*Performance appraisal*". *Appraisal* berasal dari kata Latin "*appratiare*" yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah "penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya." (Mangkunegara, 2005:10).

Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah "suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas

(*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.” (Simanjuntak, 2005:103). Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Evaluasi kinerja kemudian di definisikan oleh *Society for Human Resource Management* yaitu “*The process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees.* (Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada aparatur).” (Wirawan 2009:12)

Berdasarkan definisi di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparatur bila dibandingkan dengan serangkaian standarisasi yang dilakukan untuk bekerja sesuai komunikasi informasi yang telah diberikan oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.

11.5. Fungsi Evaluasi Kinerja

Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut karyawan (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.
4. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun.
5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan

peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.

6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya. (Wirawan, 2009:24)

Berdasarkan fungsi di atas, evaluasi kinerja merupakan alat yang di gunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur.

11.6. Sasaran Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Sunyoto (2008) sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasaranan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

(Sunyoto, 2008:1)

Berdasarkan sasaran di atas, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Kinerja sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planningnya*. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

11.7. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk

mengavaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut (Ivancevich, 2007) antara lain :

1. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi karyawan.

2. Pemberian Reward

Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan karyawan.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja karyawan.

(dalam Darma 2009 :14)

Berdasarkan pendapat di atas, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk

memperbaiki kinerja karyawan yang kurang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para karyawan dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komunikasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2000. Pengantar Studi Penelitian Kebijakan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dharma, Surya. 2009. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N., 2003, Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta, Gajah Mada University.
- Ivancevich, John. 2007. Perilaku & Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 1989. Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia. Jakarta: Bina Aksara.
- Simanjuntak. 2005. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.
- Sunyoto, Agus. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

PROFIL PENULIS



Susanto, S.E., M.M.
Dosen Ilmu Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia, Jakarta

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia (STIE BI) Jakarta. Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 18 September 1967. Menyelesaikan pendidikan S1 di STIE Supra Slipi Jakarta Barat jurusan Manajemen sekarang menjadi Kalbis Institute (2004), dan melanjutkan S2 pada program studi Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia (STIE BI) Jakarta (2008). Penulis menekuni bidang penelitian Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, serta Manajemen Sumber Daya Manusia.

12.1. KEWIRAUSAHAAN

12.1.1. Pengertian Wirausaha

Pengertian wirausaha sendiri berkembang sesuai dengan sudut pandang seseorang terhadap sepak terjang seorang wirausaha. Seperti halnya pengertian wirausaha yang diungkapkan oleh Joseph Schumpeter: *"entrepreneur as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploitation new raw materials"* (Bygrave; & William, 1994)

Berdasarkan definisi atas dapat diartikan wirausaha adalah orang yang mendobrak system ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Pengertian wirausaha yang lebih luas tercantum dalam buku *"The portable MBA In Entrepreneurship"*. Secara lengkap definisinya sebagai berikut *Entrepreun is the person who perceives on opportunity and creates an organization ro pursue it* (Bygrave; & William, 1994). Dalam definisi ini ditekankan bahwa seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Pengertian wirausaha di sini menekankan pada setiap orang yang memulai sesuatu bisnis yang baru. Proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan ntuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi. Peter Drucker menyatakan bahwa wirausaha tidak mencari resiko, mereka mencari

peluang (Osborne & T, 1992). Seorang inovator dan wirausaha yang terkenal dan sukses bukan sekedar penanggung resiko, tapi mereka mencoba mendefinisikan resiko yang harus mereka hadapi dan meminimalkannya. Jika seorang wirausaha berhasil mendefinisikan resiko kemudian membatasinya, dan mereka secara sistematis dapat menganalisis berbagai peluang, serta mengeksploitasinya maka mereka akan dapat meraih keuntungan membangun sebuah bisnis besar.

Melihat uraian di atas, juga dari *literature* yang lain tampak adanya pemakaian istilah saling bergantian antara wiraswasta dan wirausaha. Kesimpulannya adalah kedua istilah tersebut sama saja, namun ada perbedaan fokus antara kedua istilah tersebut. Wiraswasta lebih fokus pada objek, ada usaha yang mandiri, sedang wirausaha lebih menekankan pada jiwa, semangat, kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan. Apapun profesi seseorang, jika ia memiliki jiwa kewirausahaan maka jiwa dan semangatnya berbeda. Mereka akan menjadi lebih kreatif, efisien, inovatif, berpandangan terbuka (*open mind*), dan lain sebagainya. Wirausaha tidak hanya berkaitan dengan usaha yang menawarkan produk berupa barang jadi seperti industri, perdagangan, persewaan, makanan, tapi juga sektor jasa seperti konsultan, perhotelan, pariwisata, dan lain-lain. Selanjutnya pengertian produk yang tercantum dalam buku ajar ini bermakna produk barang maupun jasa (Widodo, 2012).

12.1.2. Kepribadian Wirausaha

Terdapat beberapa definisi tentang kepribadian, salah satunya adalah definisi dari para teoritikus bahwa kepribadian merupakan bagian dari individu yang paling mencerminkan atau mewakili si-pribadi, bukan hanya membedakan ia dengan yang lain, tapi yang lebih penting itulah dirinya yang sebenarnya (Hall & Gardner, 1996). Seorang wirausahawan haruslah memiliki watak yang mampu melihat ke depan, yaitu melihat, berpikir, dengan penuh perhitungan, mencari alternatif masalah dan

pemecahannya. Secara umum dapat digambarkan kepribadian yang perlu dimiliki wirausahawan, sebagai berikut:

1. Percaya diri.
2. Merujuk pada tujuan akhir.
3. Gigih.
4. Berani Ambil Resiko.
5. Kepemimpinan.
6. Keorisinilan.
7. Kreativitas.
8. Selalu berusaha memberikan yang terbaik.

12.1.3. Prinsip-Prinsip Wirausaha

Widodo, (2012) Selama ini, hal yang paling menghantui para calon wirausahawan adalah perasaan gagal. Padahal, dengan kegagalan tersebut, calon wirausahawan sebenarnya sedang ditempa, apakah akan terus menggeluti bisnisnya atau putar haluan. Mereka yang berani keluar dari rasa takut akan kegagalan itulah yang telah menerapkan prinsip wirausaha dengan baik. Di samping itu, seorang wirausahawan juga harus berpikir optimis atas peluang dan usaha yang dilakukan. Dengan demikian, semangat dan kemauan keras serta ketekunan akan menciptakan usaha yang maju dan terus berkembang. Kasmir, (2011) menekankan beberapa prinsip yang harus menjadi pegangan wirausahawan, di antaranya:

1. Berani memulai.
2. Berani menanggung risiko.
3. Penuh perhitungan.
4. Memiliki rencana yang jelas.
5. Tidak cepat puas dan putus asa.
6. Optimis dan penuh keyakinan.
7. Memiliki tanggung jawab.
8. Memiliki etika dan moral.

Seperti halnya Kasmir, (Saiman, 2009) menempatkan keberanian untuk gagal sebagai prinsip utama wirausaha. Berani di sini artinya tidak berpikir dua kali untuk memulai usaha, pantang menyerah, dan tidak takut gagal. Selengkapnya prinsip wirausaha menurut Saiman adalah sebagai berikut:

1. Jangan takut gagal. Banyak yang berpendapat bahwa untuk berwirausaha dianalogkan dengan impian seseorang untuk dapat berenang. Walaupun teori mengenai berbagai gaya berenang sudah bertumpuk, sudah dikuasai dengan baik dan literturnya lengkap, tidak ada gunanya kalau tidak di ikuti menyebur ke dalam air. Demikian halnya untuk berusaha, tidak ada gunanya berteori kalau tidak terjun langsung, sehingga mengalami, jangan takut gagal sebab kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda.
2. Penuh semangat. Hal yang menjadi penghargaan terbesar bagi pembisnis atau perwirausahaan bukanlah tujuannya melainkan lebih kepada proses dan perjalanannya. Itulah mengapa seorang wirausahawan membutuhkan semangat.
3. Kreatif dan Inovatif. Kreativitas dan inovasi adalah modal bagi seorang pengusaha. Seorang wirausaha tidak boleh berhenti dalam berkreativitas dan berinovasi dalam segala hal.
4. Penuh perhitungan dalam mengambil risiko. Risiko selalu ada dimanapun kita berada. Seringkali kita menghindari risiko yang satu, tetapi menemui bentuk risiko lainnya. Namun yang harus diperhitungkan adalah perhitungkan dengan baik-baik sebelum memutuskan sesuatu, terutama yang tingkat risikonya tinggi.
5. Sabar, ulet dan tekun. Prinsip lain yang tidak kalah penting dalam berusaha adalah kesabaran dan ketekunan. Sabar dan tekun meskipun harus menghadapi berbagai masalah, percobaan, dan kendala bahkan diremehkan oleh orang lain.
6. Optimis. Adalah modal usaha yang cukup penting bagi usahawan, sebab kata optimis merupakan sebuah prinsip yang dapat

- memotivasi kesadaran kita sehingga apapun usaha yang kita lakukan harus penuh optimis bahwa usaha yang kita laksanakan akan sukses.
7. Ambisius. Seorang wirausahawan harus berambisi, apapun jenis usaha yang akan dijalankannya.
 8. Pantang menyerah Prinsip pantang menyerah adalah bagian yang harus dilakukan kapanpun waktunya.
 9. Jeli membaca peluang pasar. Peka terhadap pasar atau dapat baca peluang pasar adalah prinsip mutlak yang harus dilakukan oleh wirausahawan, baik pasar ditingkat lokal, regional, maupun internasional. Peluang pasar sekecil apapun harus diidentifikasi dengan baik, sehingga dapat mengambil peluang pasar tersebut dengan baik.
 10. Berbisnis dengan standar etika. Setiap pebisnis harus senantiasa memegang secara baik tentang standar etika yang berlaku secara universal.
 11. Mandiri. Kemandirian harus menjadi panduan dalam berwirausaha. Mandiri dalam banyak hal adalah kunci penting agar kita dapat menghindarkan ketergantungan dari pihak atau para pemangku kepentingan atas usaha kita.
 12. Jujur. Kejujuran adalah mata uang yang akan laku di manamana. Jadi, jujur kepada pemasok dan pelanggan atau kepada seluh pemangku kepentingan perusahaan adalah prinsip dasar yang harus dinomorsatukan dalam berusaha.
 13. Peduli lingkungan. Seorang pengusaha harus memiliki kepedulian terhadap lingkungan sehingga harus turut serta menjaga kelestarian lingkungan tempat usahanya.
 14. Membangun relasi Mengembangkan jejaring usaha perlu untuk meningkatkan pembelajaran dan pengetahuan akan kewirausahawan kita. Semakin banyaknya relasi akan menciptakan peluang dalam mengembangkan dan mencapai usaha yang baik. Usaha yang baik dan maju bukan berarti rasa puas dan rasa nyaman

yang telah kita dapatkan, karena dengan rasa puas dan nyaman tersebut justru menurunkan semangat usaha.

12.1.4. Wirausaha Proaktif

Dr. Spencer Johnson, penulis dan pembicara yang memiliki reputasi internasional. Karena kepopulerannya, ia dikenal dan akrab di kalangan pakar dan praktisi manajemen di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Spencer, misalnya, terkenal karena bukunya, *The One Minute Manager*, yang ditulis bersama konsultan manajemen legendaris Kenneth Blanchard. Buku itu sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan judul *Manajer Satu Menit*. Dalam buku yang lain, *Who Moved My CHESS*, ia menganalisis bagaimana karakter dan tindakan manusia tatkala dihadapkan pada perubahan.

Menurut Spencer, dari waktu ke waktu kehidupan seseorang selalu berubah, baik kehidupan profesional maupun personalnya. Ia mengupas empat karakter berbeda yang biasa muncul pada diri seseorang. Salah satunya adalah *how*, tipe belajar beradaptasi secara tepat waktu dan melihat perubahan akan membawa pada kondisi yang lebih baik. Pesan moral yang ingin disampaikan Spencer adalah, kita harus mengantisipasi perubahan, cepat beradaptasi terhadap perubahan, menikmati perubahan, dan bersiaplah berubah dengan cepat. Sebagai wirausaha yang baik, mestinya kita selalu proaktif. Sikap proaktif sangat diperlukan bagi seorang wirausaha, terutama dalam mengantisipasi perubahan yang terus bergulir. Istilah proaktif sudah lazim dikenal dalam pustaka manajemen. Istilah itu berarti kita bertanggung jawab atas kehidupan kita sendiri. Sebab, perilaku kita adalah suatu fungsi dari sebuah keputusan. Sebaliknya, bukan keadaan pribadi, karena kita dapat menyisihkan perasaan menjadi nilai-nilai atas prakarsa serta tanggung jawab untuk mewujudkannya. Sebaiknya kita menengok kembali kata-kata *responsibility-responseability* yang berarti kemampuan memilih tanggung jawab.

Orang yang sangat proaktif menyadari benar adanya tanggung jawab. Ia tidak menyalahkan keadaan atau kondisi dan situasi terhadap perilakunya. Sebab, perilakunya adalah produk dari kondisinya sendiri yang terbangun dari pikiran dan perasaan. Secara alamiah, kita bersifat proaktif. Dengan proaktif, kita akan menjadi kreatif karena sering terpengaruh oleh lingkungan fisik. Misalnya, kalau cuaca sedang bersahabat, kita akan merasa nyaman. Sebaliknya, kalau cuaca tidak menguntungkan atau buruk, akan memengaruhi sikap dan prestasi kita. Orang yang proaktif membawa cuaca dalam dirinya sendiri, termasuk cuaca hujan atau cerah, tidak akan terpengaruh. Kalau ia memproduksi karya bermutu, itu bukan akibat fungsi yang ditentukan oleh keadaan cuaca. Jelasnya, orang kreatif dikendalikan perasaan. Karena itu, keadaan dan kondisi lingkungan sangat menentukan.

Orang proaktif dikendalikan oleh nilai-nilai yang dipilih dengan cermat, diseleksi dari lubuk hati. Orang yang proaktif masih dapat dipengaruhi oleh orang lain atau orang-orang yang berasal dari luar dirinya. Namun, secara sadar atau tidak, tanggapannya pada rangsangan tersebut merupakan pilihan yang berangkat dari sebuah nilai. Karena itu, orang yang proaktif selalu membiasakan diri berubah sesuai dengan tantangan hidup. Demikian pula sebagai wirausaha yang ingin sukses, sebaiknya tidak berhenti atau statis, melainkan terus bergerak seiring dengan dinamika perkembangan zaman (Alifuddin & Razak, 2015).

12.1.5. Hambatan Berwirausaha

Ketika memilih wirausaha sebagai pegangan hidup, tentu tidak semudah yang kita bayangkan. Jalan yang akan kita lalui tidak selalu mulus, ada saja hambatan yang merintang. Hambatan tersebut bisa berasal dari dalam diri maupun dari luar (lingkungan). Hambatan dari dalam misalnya mental. Kerap kali, ketika menemui kegagalan dalam wirausaha, kita meratapi kegagalan tersebut. Malas bangkit dan mencoba kembali. Padahal, kegagalan adalah hal lumrah. Justru, di

situlah mental kita diuji. Apakah sanggup menjadi seorang wirausahawan andal atau tidak. Para pengusaha sukses tidak sekali jalan membangun usaha. Mereka jatuh bangun terlebih dahulu, baru kemudian menemukan formula yang pas, dan sukses.

Kemudian kurang bisa mengenali potensi diri. Mengenali diri adalah memahami siapa diri kita sebenarnya. Jika seseorang mengenal dirinya, ia akan menemukan kebenaran tentang dirinya (Suryana & Kartib, 2010). Dalam konteks wirausaha, kemampuan memahami diri sendiri ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan. Seorang wirausahawan perlu memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat mengarahkan dirinya guna memperoleh peluang usaha, menyusun konsep usaha, membuat perencanaan, dan operasional usaha. Di sisi lain, keterampilan juga tidak bisa diremehkan. Sebab, hal itu berguna untuk mengembangkan, memimpin, mengelola, dan mengatur strategi usaha (Suryana & Kartib, 2010). Begitu juga dengan kreativitas. Kalau sudah menjalani satu usaha, kita cenderung berketat di usaha tersebut, tidak kreatif untuk mengembangkannya, atau bahkan mendiversifikasi usaha. Padahal, dalam teori siklus hidup produk seperti yang dikemukakan oleh (Leavitt, 1978), ketika produk sudah mencapai kedewasaan (*maturity*), harus dilakukan upaya luar biasa agar produk tersebut bertahan. Misalnya dengan diversifikasi atau merekonstruksi ulang produksi tersebut. Jika tidak, produk tersebut akan mati dengan sendirinya.

Diversifikasi produk atau jasa memerlukan kreativitas. Sayangnya, kreativitas kerap dihambat oleh hal-hal yang tidak perlu. Misalnya, tidak berani berkesperimen, tidak mau mengambil risiko, kurang up date dengan keadaan sekitar, dan menjauhi kritik. Jika kita punya daya kreatif, bukan mustahil produk dan jasa kita akan bertahan lama. Jika penghambat dari dalam sudah diketahui dan diatasi, seorang wirausaha juga harus memperhitungkan faktor yang berasal dari luar. Misalnya, kurang memahami karakteristik pasar, faktor sosial budaya yang tidak bisa menerima suatu produk atau jasa, minimnya

permodalan, kurangnya dukungan pemerintah, dan lain-lain.

Bagi seorang wirausahawan, mengidentifikasi faktor penghambat adalah hal penting. Tujuannya, supaya bisnis yang kita jalankan terarah, tidak berhenti di tengah jalan, tahan banting, dan terus berkembang. Selain faktor eksternal dan internal, penghambat wirausaha juga dapat berasal dari sisi makro, yakni pembuat kebijakan atau pemerintah. Wakil Presiden periode 2009- 2014, Boediono, mengungkap enam penghambat wirausaha (Kontan, 12 November 2012), yakni:

1. Ketertiban hukum atau law and order. Hal ini untuk membuat aturan main agar lebih jelas. Apalagi, Apalagi saat ini masih terjadi di beberapa daerah ada pungutan liar sehingga memengaruhi sisi ketertiban hukum.
2. Kestabilan makro. Ekonomi harus tetap stabil, tidak naik turun yang membuat wirausaha sulit berkembang.
3. Infrastruktur. Isu ini jadi penting karena memengaruhi kemudahan dan perkembangan bisnis.
4. Regulasi. Selama ini, masih ada persinggungan antara peraturan daerah dan pusat terkait otonomi daerah yang dapat memengaruhi bisnis.
5. Finansial. Ketersediaan layanan finansial perlu didukung sektor perbankan melalui program financial inclusion.
6. Minimnya tenaga kerja terlatih. Meskipun sektor yang dibidik adalah UKM, tetap saja wirausaha memerlukan tenaga kerja terlatih untuk mendukung bisnis.

Menurut Boediono, harus diambil langkah konkret penyelesaian atas keenam penghambat tersebut supaya wirausaha di Indonesia berkembang, tidak saja kuantitas, tetapi juga kualitasnya. Maka, dibutuhkan sinergi semua pihak, pembuat kebijakan, pemerintah, dan swasta untuk menghasilkan wirausaha yang tangguh (Alifuddin & Razak, 2015).

12.2. EKONOMI

12.2.1. Prinsip Ekonomi

Menurut Ritonga, (2003) Prinsip Ekonomi dapat dijelaskan sebagai berikut ini. Cobalah perhatikan perkembangan kehidupan manusia sejak roda pertama kali ditemukan. Manusia menciptakan roda karena sebelumnya ia mendapatkan kenyataan bahwa memindahkan berbagai keperluan hidupnya dari suatu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan tenaganya sendiri atau tenaga binatang, ternyata banyak sekali menyita waktu yang ia miliki. Ia juga melihat bahwa tenaga yang ia keluarkan untuk melakukan kegiatan itu terlampau banyak hingga ia sering sekali kehabisan tenaga untuk melakukan kegiatan lainnya.

Dengan daya cipta dan karya yang ia miliki, ia pun berhasil membuat roda. Hasilnya, kegiatannya lebih mudah dan cepat diselesaikan dan ia memiliki cukup waktu untuk melakukan kegiatan lainnya. Sesudah itu ia pun memadukan roda dengan binatang, maka ditemukanlah kereta kuda. Namun kereta roda saja tidak memuaskannya, karena itu ia pun mulai berusaha menemukan cara yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih sedikit menggunakan tenaganya, tetapi dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaannya. Sejarah mencatat, dengan munculnya Revolusi Industri yang dimulai di Inggris sekitar tahun 1700-an, manusia akhirnya berhasil menciptakan mobil dalam jumlah banyak.

Berkat mobil ini, manusia dapat melakukan banyak kegiatannya tanpa harus mengeluarkan banyak tenaga. Tidak sampai di sana, sebab sampai saat ini manusia akhirnya berhasil menemukan pesawat, kapal, laut, bahkan pesawat angkasa. Semua kemajuan teknologi ini sangat menolong manusia melakukan kegiatannya tanpa harus mengeluarkan banyak tenaga dari tubuhnya. Benang merah dari contoh diatas adalah kenyataan bahwa manusia selalu berusaha untuk menemukan cara terbaik agar ia dapat meraih hasil terbesar dalam kehidupannya dengan

sedikit mungkin usaha yang ia lakukan. Inilah sebetulnya yang disebut dengan prinsip ekonomi. Prinsip ekonomi adalah dengan pengorbanan tertentu untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Rahmatullah; et al., 2018).

12.2.2. Manusia Sebagai Homo Economicus, Homo Socius, Homo Politicius, dan Homo Religiosus

Menurut Ritonga, (2003), kebutuhan manusia hanya dapat dicapai apabila manusia sanggup menyelaraskan perannya sebagai *Homo Economicus* (mahluk ekonomi), *Homo Sociuos* (mahluk sosial), *Homo Politicius* (mahluk politik), sekaligus juga sebagai *Homo Religiosus* (mahluk religius).

- a. *Homo Socius* berarti manusia itu pada dasarnya tidak dapat semata-mata mengandalkan kekuatannya sendiri untuk menjalani kehidupannya. Manusia membutuhkan manusia lainnya. Contohnya dalam lingkungan pendidikan. Seorang pelajar dapat belajar dengan baik dan meraih hasil ujian yang memuaskan apabila ia memperoleh pengaruh baik dari lingkungan pendidikan yang baik pula. Sampai di akhir hidupnya manusia sedikit banyak akan selalu menggantungkan hidupnya pada pertolongan orang lain.
- b. *Homo Politicius* berarti manusia itu selalu berupaya untuk mencoba hal-hal yang terbaik bagi lingkungan masyarakat dimana ia tinggal. Dalam hal ini ia menyadari perannya sebagai anggota warga masyarakat yang sangat memperhatikan kepentingan umum daripada kepentingannya pribadi. Kemudian, dari pengertian inilah kita dapat menarik makna sebuah keadilan. Sila kelima dari Pancasila yang berbunyi “Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia” dengan jelas menyebutkan hal ini.
- c. *Homo Religiosus* berarti ia membutuhkan kelengkapan rohani untuk menenangkan jiwanya yang cenderung tidak pernah puas dengan tuntutan kebutuhan materi setiap harinya. Manusia perlu mengisi jiwanya dengan makanan rohani yang ia peroleh dari agama atau

kepercayaan yang ia peluk. Dengan demikian, sambil terus berusaha, ia selalu berupaya untuk menggantungkan hidupnya pada kehendak yang Kuasa.

12.2.3. Permasalahan Pokok Ekonomi

Masalah pokok ekonomi yang akan dibicarakan di sini ialah masalah pokok ekonomi yang dihadapi setiap individu atau kelompok masyarakat siapa pun mereka tanpa kecuali. Masalah pokok ekonomi yaitu barang apa yang diproduksi dan berapa jumlahnya, bagaimana cara memproduksi an untuk siapa barang itu di produksi.

1. Barang Apa yang Diproduksi dan Berapa Jumlahnya Masalah ini menyangkut jenis barang dan jumlah yang akan diproduksi. Pertanyaan ini berhubungan dengan pengelokasian sumber daya yang langka diantara berbagai alternatif penggunaannya karena sumber daya terbatas harus memilih dan memutuskan, apakah kita harus memproduksi makanan, pakaian, alat-alat keperluan sekolah, mesin industri atau sarana transportasi. Perlu dipahami bahwa sangat tidak mungkin untuk memproduksi semua jenis benda pemuas kebutuhan tersebut sejumlah yang diinginkan masyarakat. Contoh kasus seperti ini, kita memiliki sejumlah sumber daya yang akan digunakan memproduksi barang yang akan dijual di pasar, tentu dibutuhkan terlebih dahulu informasi barang apa yang dibutuhkan disesuaikan dengan selera masyarakat dan kemampuan mereka untuk membelinya. Setelah ditentukan barang apa yang akan diproduksi, harus diputuskan pula berapa jumlah barang tersebut diproduksi. Dengan demikian, dapat dihitung berapa sumber daya yang harus dialokasikan untuk makanan, berapa untuk perumahan, berapa untuk membeli traktor. Ingat setiap sumber daya yang telah digunakan untuk memproduksi sesuatu barang, tentu keputusan itu akan mengurangi sumber daya untuk memproduksi barang lainnya sebab sumber daya bersifat langka

keputusan barang apa yang akan diproduksi harus dipertimbangkan dengan cermat dan dengan alasan yang telah teruji kebenarannya. Dalam mengelompokkan dan pembangunan yang terbatas jumlahnya. Jika telah diputuskan barang apa yang akan di produksi, kita harus dapat menjawab pertanyaan mengapa barang itu yang diproduksi, bukan barang yang lain. Jika argumentasi barang yang kita pilih kuat alasannya menyusul pula alasan lainnya itu jumlah barang yang akan diproduksi. Mengenai jumlah barang yang akan diproduksi berapa jumlahnya tergantung dari sumber daya yang tersedia, kondisi perekonomian dan sistem ekonomi pada negara yang bersangkutan.

2. Bagaimana Cara Memproduksi Masalah dalam hal ini ialah penggunaan teknologi atau metode produksi apa yang digunakan untuk memproduksi suatu barang dan jasa. Berapa jumlah tenaga kerja yang akan digunakan, jenis mesin apa, serta bahan mentah apa yang dipergunakan. Dalam analisis, kita juga perlu untuk menyadari bahwa bagaimana cara memproduksi perlu mempertimbangkan persaingan antar produsen. Persaingan terjadi sesama produsen dalam negeri atau produsen luar negeri. Produsen berusaha meminimumkan biaya dan memaksimumkan keuntungan.



Gambar 12.1. Penentuan jenis dan jumlah barang yang akan diproduksi

termasuk masalah ekonomi

3. Dalam analisis, kita juga perlu untuk menyadari bahwa bagaimana cara memproduksi perlu mempertimbangkan persaingan antar produsen. Persaingan terjadi sesama produsen dalam negeri atau produsen luar negeri. Produsen berusaha meminimumkan biaya dan memaksimalkan keuntungan. Produksi dengan teknologi padat karya banyak menggunakan tenaga kerja manusia, tetapi jumlah produksi terbatas. Jika yang digunakan teknologi padat modal maka jumlah produksi melimpah, tetapi yang menjadi masalah dari mana produsen mendapat modal. Masalah lain yang perlu penanganan perlu ialah mengombinasikan faktor-faktor produksi yang ada agar berhasil dan berdaya guna.
4. Untuk Siapa Barang Diproduksi Permasalahan di sini ialah siapa yang memerlukan barang tersebut dan siapa yang menikmati hasilnya. Dengan kata lain bagaimana pendistribusiannya dan apakah barang-barang tersebut akan didistribusikan menurut ukuran pendapatan, kekayaan atau kelompok tertentu dari masyarakat. Pada sistem ekonomi pasar atau kapitalis siapa yang mendapatkan barang ditentukan oleh permintaan dan penawaran atas faktor produksi (tanah, tenaga kerja, dan modal). Pasar produksi menetapkan tingkat upah, sewa tanah, suku bunga, dan tingkat keuntungan. Dengan menambahkan seluruh penerimaan dari faktor produksi, kita dapat menghitung pendapatan masyarakat. Dengan demikian, distribusi pendapatan masyarakat ditetapkan oleh jumlah faktor produksi seperti jam kerja, hektar tanah, dan harga faktor produksi (tingkat upah, sewa tanah, bunga modal, dan keuntungan perusahaan). Akan tetapi harus diingat bahwa ada unsur-unsur penting di luar pasar yang ikut menentukan distribusi pendapatan. Pendapatan masyarakat sangatlah bergantung distribusi kepemilikan seperti saham atau tanah, kemampuan bakat yang dimiliki, nasib serta ada tidaknya konflik sosial.

Penjelasan sebelumnya tentu berkaitan dengan sistem ekonomi pasar. Cukup berlawanan dengan sistem ekonomi pasar tersebut, kita melihat sistem ekonomi komando dengan produksi, konsumsi, dan distribusi diatur oleh pemerintah (Rahmatullah; et al., 2018).



Pemetik Kopi



Pengolah Kopi Tradisional



Pengolah Kopi Modern

Gambar 12.2. Contoh Proses Pengolahan Kopi

12.2.4. Peran Pelaku Kegiatan Ekonomi

Menurut Pursita, (2020) Kegiatan ekonomi tidak mungkin berjalan dengan sendirinya tanpa adanya para pelaku yang menjalankannya. Dimana para pelaku kegiatan ekonomi tersebut memiliki peranannya masing-masing dalam kegiatan ekonomi. Peranan

para pelaku kegiatan ekonomi tersebut dapat digambarkan dalam sebuah diagram interaksi para pelaku kegiatan ekonomi yang disebut dengan *Circular Flow* atau arus lingkaran kegiatan ekonomi. Berikut penjelasan mengenai peran para pelaku kegiatan ekonomi serta interaksi dalam kegiatan ekonomi.

1. Rumah Tangga Konsumsi/Keluarga (RTK) Merupakan individu atau kelompok yang melakukan kegiatan konsumsi barang/jasa dengan menggunakan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam kegiatan ekonomi RTK memiliki peran, yaitu :
 - a. Sebagai pemasok (suplyer) faktor-faktor produksi (input) berupa tanah, tenaga kerja, modal, dan keahlian kepada perusahaan untuk untuk kegiatan produksi
 - b. Sebagai pemakai (demander) barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Untuk melakukan konsumsi RTK memerlukan pendapatan berupa uang, pendapatan tersebut diperoleh dari perusahaan dalam bentuk sebagai berikut :

- a. Upah/gaji, yaitu imbalan yang diterima RTK karena telah mengorbankan tenaga untuk kegiatan produksi
 - b. Sewa, yaitu imbalan yang diterima RTK karena telah menyewakan tanah atau bangunan untuk pelaku kegiatan produksi
 - c. Bunga, yaitu imbalan yang diterima RTK karena telah meminjamkan sejumlah uang sebagai modal untuk melakukan kegiatan produksi
 - d. Laba/keuntungan, yaitu imbalan yang diterima RTK karena telah mengorbankan pikiran, tenaga, dan keahliannya untuk mengelola perusahaan sehingga perusahaan mampu menghasilkan barang/jasa dan memperoleh laba.
2. Rumah Tangga Perusahaan/Produsen (RTP) Merupakan salah satu pelaku ekonomi yang penting dimana perusahaan berperan dalam

kegiatan memproduksi barang dan jasa, termasuk distribusinya (memasarkannya), peran RTP dalam kegiatan ekonomi antara lain :

- a. Sebagai produsen, adalah menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kepentingan para konsumen dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang disediakan oleh RTK
 - b. Sebagai agen pembangunan, ditujukan untuk meningkatkan produksi melalui penelitian dan pengembangan. Perusahaan yang mencapai sukses dapat dikatakan berfungsi sebagai agen pembangunan, yang tidak hanya mengejar keuntungan tetapi bertanggungjawab pula atas kesejahteraan karyawan dan Masyarakat
 - c. Sebagai distributor, adalah sebagai mata rantai penyaluran barang dalam rangka melayani konsumen agar barang yang dibutuhkan sampai pada konsumen tepat waktu, tepat tempat, tepat sasaran, tepat kuantitas (banyaknya), dan tepat kualitas, sehingga barang yang dibutuhkan masyarakat dengan mudah dapat diperoleh.
3. Rumah Tangga Pemerintahan/Government (RTG) didalam perekonomian pemerintah bertugas untuk mengatur, mengendalikan, serta mengadakan kontrol terhadap jalannya roda perekonomian agar negara dapat maju dan rakyat dapat hidup layak dan damai. Peran pemerintah dalam kegiatan ekonomi antara lain :
- a. Pemerintah sebagai investor dan produsen, maksudnya pemerintah dapat bertindak sebagai produsen untuk menghasilkan barang/jasa yang menyangkut kepentingan orang banyak dan juga sebagai investor atau penanam modal baik seluruhnya atau sebagian pada perusahaan-perusahaan yang beroperasi di negara tersebut.
 - b. Pemerintah sebagai konsumen, artinya untuk menjalankan tugasnya, pemerintah memerlukan berbagai macam barang/jasa
 - c. Pemerintah sebagai pengatur, maksudnya pemerintah membuat

berbagai peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan ekonomi.

4. Masyarakat/ Rumah Tangga Luar Negeri (RTLN) Pengertian masyarakat luar negeri mencakup negara dan masyarakat luar negeri itu sendiri. Dalam kegiatan ekonomi RTLN memiliki berbagai peranan sebagai berikut :
 - a. Sebagai konsumen, maksudnya RTLN menjadi konsumen dari produk barang/jasa yang dihasilkan oleh negara lain, yaitu dengan mengimpor barang/jasa dari negara lain dan negara lain mengekspornya.
 - b. Sebagai produsen, artinya menghasilkan barang/jasa yang nantinya akan diekspor ke negara lain sehingga masyarakat dari negara lain dapat menggunakan dan menikmati produk-produk yang berkualitas tinggi yang belum tentu dapat dihasilkan dinegaranya
 - c. Sumber tenaga kerja ahli, dalam hal ini peranan masyarakat luar negeri adalah mereka yang berada di negara maju dengan banyak tenaga ahli, dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja di negara lain, terutama di dalam negeri.
 - d. Sebagai investor, Dalam hal ini kebanyakan investor adalah masyarakat luar negeri, dimana mereka pada umumnya memiliki dana dan juga perekonomian yang lebih maju.



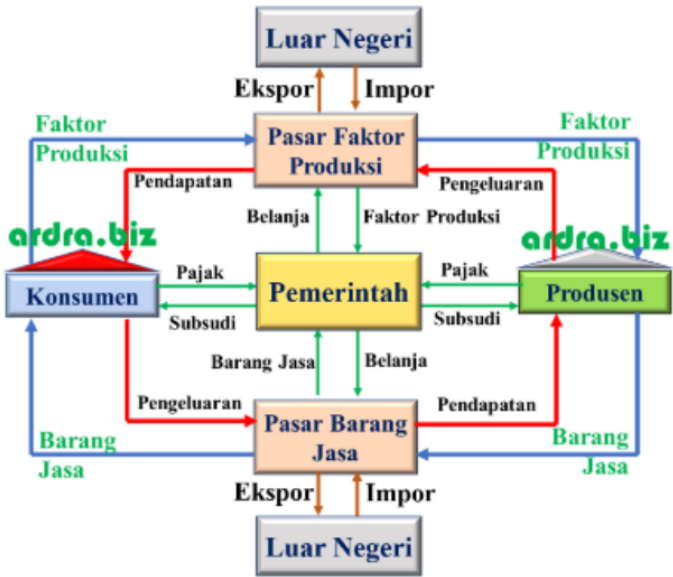
Kegiatan Ekonomi Dua Sektor Subsistem Circular Flow Diagram

Gambar 12.3 Kegiatan Ekonomi Dua Sektor



Kegiatan Ekonomi Tiga Sektor Circular Flow Diagram

Gambar 12.4 Kegiatan Ekonomi Tiga Sektor



Kegiatan Ekonomi Empat Sektor Circular Flow Diagram

Gambar 12.5 Kegiatan Ekonomi Empat Sektor

DAFTAR PUSTAKA

- Alifuddin, M., & Razak, M. (2015). *Kewirausahaan - Strategi Membangun Kerajaan Bisnis* (M. Publishing (ed.)).
- Bygrave;, & William, D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Willey & Sons, Inc.
- Hall, C. S., & Gardner, L. (1996). *Teori-teori Psikodinamik (Klinis)*. Kanisius.
- Kasmir. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada.
- Leavitt, H. J. (1978). *Managerial Psychology, an Introduction to Individual Pairs and Groups in Organization*. The University of Chicago Press.
- Osborne, D., & T, G. (1992). *Reinventing Government; How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Rending Mass: Addison-Wesley.
- Pursita, S. S. (2020). *Pelaku Ekonomi Dalam Kegiatan Ekonomi*.
- Rahmatullah;, Inanna;, & Mustari. (2018). *Konsep Dasar Ekonomi*. CV. Nur Lina.
- Ritonga, D. (2003). *Pelajaran Ekonomi Jilid 2*. Erlangga.
- Saiman, L. (2009). *Kewirausahaan: Teori, Praktik, dan Kasus-kasus*. Penerbit Salemba Empat.
- Suryana, Y., & Kartib, B. (2010). *Kewirausahaan Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Kencana Prenada Media Group.
- Widodo, A. S. (2012). *Start Your Own Business*. Jaring Inspiratif.

PROFIL PENULIS



Edi Yusman, S.E., M.M
Guru Kewirausahaan
SMK Sangkuriang 1 Cimahi

Laki-laki bernama lengkap Edy Yusman ini lahir di Ara Condong, Stabat Kota Medan. Ia alumnus Universitas Riau Kepulauan (UNRIKA) Batam jurusan Manajemen. Kini ia mengabdikan sebagai Guru di SMK Sangkuriang 1 Kota Cimahi dari tahun 2022 sampai sekarang. Sebelumnya beliau pernah mengajar menjadi Dosen di Kampus Institut Agama Islam Hidayatullah Kota Batam sebagai Dosen Manajemen dan Ketua Program Studi Manajemen dari tahun 2019 sampai tahun 2021.

UMKM (USAHA MICRO KECIL MENENGAH)

Oleh

Hj. Erdawati, SE., M.Si.

13.1. Dasar Hukum UMKM

Aturan hukum atau dasar hukum yang mengatur UMKM di Indonesia, di antaranya terdiri dari:

1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1998 tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil.
4. Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 1999 tentang Pemberdayaan Usaha Menengah.
5. Keputusan Presiden Nomor 127 Tahun 2001 tentang Bidang/Jenis Usaha yang dicadangkan untuk Usaha Kecil dan Bidang/ Jenis Usaha yang Terbuka untuk Usaha Menengah atau Besar dengan Syarat Kemitraan Energi.
6. Keputusan Presiden Nomor 56 tahun 2002 tentang Restrukturisasi Kredit Usaha Kecil dan Menengah.
7. Peraturan Menteri Negara BUMN Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
8. Peraturan Menteri Negara BUMN Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara.
9. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

10. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

13.2. Pengertian UMKM

Ada beberapa pengertian UMKM baik berdasarkan UU maupun para ahli.

A. Pengertian berdasarkan Pasal 1. UU Usaha Mikro Kecil dan Menengah No. 20 Tahun 2008 :

1. **Usaha Mikro** adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. **Usaha kecil** adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. **Usaha Menengah** adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
4. **Usaha Besar** adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik kriteria atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

B. Pengertian UMKM menurut Para Ahli

1. **Tambunan (2013: 2)** UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha disemua sektor ekonomi.
2. **Simmons, Armstrong & Durkin (2008)** UMKM merupakan suatu usaha yang hanya memiliki ruang lingkup pasar yang kecil, tenaga kerja yang sedikit, dan dikelola sendiri oleh pemilik usaha .
3. **Nayla (2014)**, UMKM adalah sebuah istilah yang mengacu pada suatu jenis usaha yang didirikan oleh pribadi dan memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 (belum termasuk tanah dan bangunan).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dimana UMKM merupakan usaha milik orang pribadi atau badan usaha yang tidak merupakan anak /atau cabang dari perusahaan lain, yang memiliki kriteria modal usaha sesuai batas tertentu, tenaga kerja yang sedikit.

13.3. Kekuatan dan Kelemahan Usaha Mikro kecil dan Menengah diIndonesia

Tri Siwi Agustina (2019) UMKM di Indonesia terbukti pada krisis ekonomi tetap *survive* dari iklim persaingan yang makin ketat dan keras, Kekuatan UMKM di Indonesia adalah:

- a. Dasar pengembangan kewirausahaan
- b. Tahan banting : UMKM memiliki sifat tahan banting, yaitu lebih mampu bertahan dari goncangan/masalah keuangan, sementara perusahaan besar mengalami kekacauan karena nilai.
- c. Fleksibel dan adaptabilitas dalam pengembangan usaha :
Dalam hal ini fleksibel dalam bergerak, yaitu dilihat dari jenis usaha dan cara pengembangan lebih bebas.
- d. Organisasi internal sederhana
- e. Efisien (dikerjakan seluruh anggota keluarga)

UMKM pada umumnya dikelola dan dikerjakan oleh seluruh anggota keluarga, ataupun orang-orang diluar keluarga tetapi sudah dikenal baik. Dengan demikian masing-masing orang telah memahami karakter dan cara bekerja anggota yang lain, sehingga tidak memerlukan pelatihan-pelatihan. Selain itu karena dikerjakan oleh anggota keluarga, maka system pembayaran atau penggajian menjadi lebih efisien, artinya uang yang dikeluarkan oleh UMKM unuk menggaji pegawai akhirnya kembali lagi ketangan pemilik UMKM ataupun anggota keluarganya.

f. Modal sendiri

UMKM pada umumnya memperoleh modal maupun sumber dana dari keluarga. Hal ini cukup menguntungkan karena tidak terikat pada kewajiban membayar hutang yang jatuh tempo beserta bunganya, yang biasanya dikenakan oleh lembaga keuangan. Prinsip UMKM pada umumnya adalah harta keluarga yang digunakan untuk modal, dan hasilnya dinikmati bersama.

g. Mampu meningkatkan ekonomi kerakyatan

h. Mampu memperpendek rantai distribusi.

Hubeis (2009) Dalam Tri wi Agustina (2019) menjelaskan kekurangan Usaha Mikro kecil menengah terletak pada :

- a. SDM Lemah dalam kewirausahaan dan manajerial
- b. Keterbatasan keuangan
- c. Ketidakmampuan aspek pasar
- d. Keterbatasan pengetahuan dan teknologi, sarana dan prasarana.
- e. Ketidakaampuan menguasai informasi
- f. Tidak dikukung kebijakan dan regulasi memadai serta perlakuan pelaku usaha besar (usaha besar)
- g. Tidak terorganisasi dalam jaringan dan kerjasama
- h. Sering tidak memenuhi standarisasi
- i. Belum memenuhi aspek legalitas.

Ilustrasi analisis kekuatan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

Faktor-Faktor	Kekuatan	Kelemahan
Manusia	Motivasi	Mutu Sumber Daya, terutama pendidikan formal rendah, termasuk kemampuan melihat peluang bisnis terbatas
	Pasokan tenaga kerja berlimpah dan upah murah.	a. Produktivitas, etos kerja dan disiplin rendah. b. Penggunaan tenaga kerja cenderung eksploitatif dengan tujuan mengejar target. c. Sering mengandalkan anggota keluarga sebagai pekerja tidak dibayar
Ekonomi & Bisnis	Mengendalikan sumber - sumber keuangan informal yang mudah diperoleh.	Nilai tabah yang diperoleh rendah dan akumulasinya sulit tejadi
	Mengandalkan bahan baku lokal (tergantung jenis produk yang dibuat)	Manajemen keuangan buruk
	Melayani segmen pasar bawah yang tinggi permintaannya (proporsi dari populasi paling besar)	Mutu produk belum memenuhi standar pasar dan pelayanan belum menjadi ukuran utama.

Dalam ilustrasi dari tabel diatas dapat dikatakan 4 (empat) faktor umum yang mempengaruhi kegagalan usaha kecil, yaitu :

1. Manajerial yang tidak kompeten
2. Kurang memberikan perhatian
3. Sistem kontrol yang lemah

4. Kurangnya modal.

Sedangkan yang mempengaruhi keberhasilan usaha kecil terdiri dari 4 (empat) faktor dasar berikut:

1. Kerja keras, motivasi, dan dedikasi
2. Permintaan pasar akan produk atau jasa yang disediakan
3. Kompetensi Manajerial
4. Keberuntungan

13.4. Kriteria UMKM

Berdasarkan perkembangan UKM di Indonesia dibedakan menjadi 4 Kriteria :

1. ***Livelihood Activities***. Merupakan usaha kecil menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor Informal, Contoh adalah Pedagang kaki lima.
2. ***Micro Enterprise***, Merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengarajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. ***Small Dynamic Enterprise***, Merupakan usaha kecil menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkintrak dan ekspor.
4. ***Fast Moving Enterprise***, Merupakan Usaha kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB)

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan adalah sebagai berikut:

- 1) Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Adapun usaha kecil berdasarkan Undang-undang tersebut adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang

perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha Menengah berdasarkan Undang-undang tersebut adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

3) Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Kriteria-kriteria yang telah dikemukakan di atas jumlah nominalnya dapat berubah sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan Peraturan Presiden.

Dalam hal Karakteristik juga pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usaha. Menurut Bank Dunia, UMKM terbagi atas:

- a. Usaha mikro dengan jumlah karyawan 10 orang

- b. Usaha kecil dengan jumlah karyawan 30 orang
- c. Usaha menengah dengan jumlah karyawan hingga 300 orang

13.5. Peran UMKM Dalam Perekonomian Indonesia

Tujuan utama dari kegiatan Ekonomi adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup manusia / masyarakat mulai dari kebutuhan pokok hingga mampu meningkatkan kualitas hidup, untuk itu masyarakat dituntut memiliki skill agar bisa bekerja atau berwirausaha sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Untuk mendapatkan kesempatan bekerja saat ini sangat sulit karna perbandingan jumlah pencari kerja lebih besar dari tersedianya kesempatan kerja. Hal ini masyarakat harus dapat mengembangkan potensi serta mampu membaca peluang untuk menjadi pelaku usaha Mikro Kecil Menengah. Berdasarkan data yang di rilis oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop UMKM) sepanjang 2022 UMKM di Tanah Air tercatat tumbuh begitu baik, angkanya sudah mencapai 8,71 juta unit.

UMKM adalah salah satu sektor yang mampu menompang perekonomian, pihak pemerintah terus berupaya untuk mempertahankan UMKM sebagai sektor ekonomi yang sudah memberikan kontribusi dalam perekonomian serta peningkatan taraf hidup masyarakat guna perkembangan roda perekonomian ke arah yang lebih baik. **Nitisusanto dalam (Sofyan, 2017)** menyampaikan bahwa perekonomian Indonesia tidak menjadi lumpuh dikarenakan ada kontribusi pelaku usaha kecil, sementara kondisi krisis sangat berdampak dan dirasa oleh usaha besar dalam menanggapi fluktuatif dari nilai mata uang kita yang sering mengalami dampak adanya kondisi perekonomian yang berkembang dan berpengaruh pada jalannya roda usaha skala besar.

(Setiawan, 2018) UMKM berkontribusi dalam perekonomian Indonesia sebesar 99,99% dari total pelaku usaha atau sebanyak 56,54 juta unit. Lebih khususnya yang bergerak di sektor ekonomi kreatif telah menyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar Rp. 852 triliun dan memiliki kemampuan menyerap tenaga kerja sebanyak 15 juta orang. (Siregar, et.al 2021) berdasar data dari kementerian koperasi dan UMKM, total

pelaku UMKM di Indonesia 59,2 juta. UMKM sangat penting dan berkontribusi 60% dari PDB dan menyumbang 97% menyerap tenaga kerja. Unit usaha ini terbukti tangguh ketika krisis ekonomi berlangsung sekalipun. Kondisi yang diberikan fakta UMKM mampu bertahan dalam perekonomian meski berada dalam kondisi ekonomi krisis, UMKM mampu bertindak sebagai dinamisator pergerakan ke arah pemulihan ekonomi dengan kontribusi yang terbukti tinggi dalam PDB.

Di Indonesia UMKM mendapat perhatian serius sebab dipercaya bisa membantu menstabilkan ekonomi nasional dalam menghadapi ancaman resesi yang hingga saat ini masih menjadi 'momok' mengerikan. Bukan tanpa alasan, berdasarkan data yang disampaikan Kementerian Keuangan UMKM berhasil menyumbang 90% dari kegiatan bisnis dan berkontribusi lebih dari 50% lapangan pekerjaan di seluruh dunia. Artinya, UMKM yang ada di Indonesia saat ini mampu menjadi penyelamat buat Indonesia menghadapi ancaman resesi nanti.

Dikutip dari buku *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia* (2001) karya **Tulus Tambunan**, peran UMKM dalam perekonomian dan pembangunan Indonesia, di antaranya:

1. Peran UMKM tidak hanya dirasakan di negara-negara sedang berkembang melainkan juga di negara-negara maju.
2. Di negara maju maupun berkembang, UMKM sangat penting, sebab menyerap paling banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar.
3. Kontribusi UMKM terhadap pembentukan atau pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) paling besar dibandingkan kontribusi dari usaha besar.

Berdasarkan penjelasan diatas, terdapat tiga peran UMKM terhadap perekonomian indonesia

1. Sarana meratakan tingkat perekonomian rakyat kecil.

UMKM berperan dalam pemerataan tingkat perekonomian rakyat sebab berada di berbagai tempat. UMKM bahkan menjangkau daerah yang pelosok sehingga masyarakat tidak perlu ke kota untuk memperoleh penghidupan yang layak.

2. Sarana mengentaskan kemiskinan.

UMKM berperan untuk mengentaskan masyarakat dari kemiskinan sebab angka penyerapan tenaga kerja terhitung tinggi.

3. Sarana pemasukan devisa bagi negara UMKM menyumbang devisa bagi negara sebab pasarnya tidak hanya menjangkau nasional melainkan hingga ke luar negeri.

13.6. Perkembangan UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja

Usaha Mikro kecil Menengah (UMKM) bukan hanya dalam Ekonomi pembangunan Nasional tetapi juga berperan sebagai penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan (Suci, 2017). UMKM terbukti mampu memberikan kontribusi positif terhadap penyerapan tenaga kerja dan pengurangan tingkat kemiskinan di Indonesia (Bustam, 2016; Kurniawan & Fauziah, 2014; Setiawan, 2015). Hasil Penelitian Jumardi Budiman & Herkulana (2021) Serapan tenaga Kerja di kota Pontianak UMKM merupakan Sektor usaha paling besar dalam penyerapan tenaga kerja yaitu dengan jumlah 98.066 jiwa atau 36,33% dari jumlah seluruh Angkatan kerja.

UMKM merupakan salah satu pilar terpenting dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM saat ini mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07 persen atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap lebih kurang 117 juta pekerja atau 97 persen dari total tenaga kerja yang ada, serta dapat menghimpun sampai 60,4 persen dari total investasi (data semester I tahun 2021).

Selanjutnya penyerapan tenaga kerja merupakan penduduk yang mampu bekerja dalam usia kerja (15-64 tahun) yang terdiri dari orang yang mencari kerja, punya pekerjaan namun sementara tidak bekerja atau menganggur (Kuncoro, 2018: 3). Sedangkan tenaga kerja menurut Simanjuntak (2015: 45) adalah penduduk yang sudah atau sedang bekerja, yang sedang mencari pekerjaan, dan yang melaksanakan kegiatan lain seperti bersekolah dan mengurus rumah tangga.

Hasil Penelitian A.Azhari (2021) dalam jangka panjang hanya faktor jumlah umkm yang memiliki pengaruh terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Hal ini didasari jumlah investasi pada sektor UMKM yang relatif masih kurang dibandingkan dengan investasi usaha besar yang dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak. Pada Tahun 2018 , Investasi UMKM sebesar Rp. 1.675 Triliun dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 116.978.631 orang; sedangkan usaha besar melakukan investasi sebesar Rp. 1.376 triliun dapat menyerap tenaga kerja sebanyak 3.619.507 orang. Kemenkop dan UKM RI, **2018** dalam A. Azahari 2021.

13.7. Pemberdayaan UMKM

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (KUKM) tahun 2020 berencana untuk menciptakan 20 juta usaha kecil menengah barumaka begitu banyak peluang kerja Tumbuh. Untuk itu, penting pemerintah mendesain program yang jelas dan tepat sasaran serta mencanangkan penciptaan 20 juta UKM sebagai program nasional mengatasipengangguran dan kemiskinan. Besarnya harapan dari Kementrian Koperasi perlu menyikapi permasalahan - permasalahan yang timbul dengan adanya pembinaan dan sekaligus pemberdayaan pelaku usaha UMKM. Sudah menjadi suatu kebutuhan oleh pelaku usaha untuk diberi bekal dalam hal pembinaan atau pemberdayaan pelaku usaha untuk menuju UMKM yang mampu berdaya saing di arus globalisasi untuk meningkatkan inovasi produk.

Dalam rangka pemberdayaan UMKM di Indonesia (Bank indonesia 2011) **Dalam Kristina Sedyastuti** mengembangkan filosofi lima jari (*Five*

finger philosophy), maksudnya setiap jari mempunyai peran masing-masing dan tidak dapat berdiri sendiri serta akan lebih kuat jika digunakan secara bersamaan :

1. Jari jempol mewakili peran lembaga keuangan yang berperan dalam intermediasi keuangan, terutama untuk memberikan pinjaman pembiayaan kepada nasabah mikro kecil dan menengah serta sebagai Agent of development (agen pembangunan)
2. Jari telunjuk, mewakili regulator yakni Pemerintah dan Bank Indonesia yang berperan dalam Regulator sektor riil dan fiskal, Menerbitkan ijin-ijin usaha, Mensertifikasi tanah sehingga dapat digunakan oleh UMKM sebagai agunan, menciptakan iklim yang kondusif dan sebagai sumber pembiayaan.
3. Jari tengah, mewakili katalisator yang berperan dalam mendukung perbankan dan UMKM, termasuk Promoting Enterprise Access to Credit (PEAC) Units, perusahaan penjamin kredit.
4. Jari manis, mewakili fasilitator yang berperan dalam mendampingi UMKM, khususnya usaha mikro, membantu UMKM untuk memperoleh pembiayaan bank, membantu bank dalam hal monitoring kredit dan konsultasi pengembangan UMKM.
5. Jari kelingking, mewakili UMKM yang berperan dalam pelaku usaha, pembayar pajak dan pembukaan tenaga kerja.

Pemberdayaan (Empowerment) Mubyarto (2002), dalam **Ni Nyoman Sunariani 2017** pemberdayaan merupakan upaya membangun sumberdaya (masyarakat) dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkan. Pemberdayaan terhadap ekonomi kerakyatan harus dilakukan oleh pemerintah bekerjasama dengan lembaga-lembaga swadaya masyarakat dan dunia perbankan Terdapat lima misi utama dalam pemberdayaan, yaitu:

1. penyadaran;
2. pengorganisasian;
3. kaderisasi pendamping;

4. dukungan teknis, dan
5. pengelolaan sistem.

Hasil penelitian diperoleh premis program binaan UMKM dan *Analytical Hierarchy process* yang memberikan hasil maksimal untuk pemberdayaan secara ekonomi UMKM di Provinsi Bali. Dengan pemberdayaan tersebut akan memberikan peningkatan secara signifikan pertumbuhan ekonomi pasar domestik dan Internasional Provinsi Bali. Kendala yang dihadapi UMKM ditingkat hulu yaitu modal usaha seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), proses produksi, SDM, kekurangan pasokan bahan baku, dan pemasaran. Sedangkan kendala di hilir ditemukan adanya kurangnya dukungan dari Pemerintah dalam proses pemasaran.

Hasil Penelitian Miki Indika dan Yayuk Marliza (2019) Salah satu upaya yang dilakukan dalam mengatasi kemiskinan adalah dengan pengembangan ekonomi kerakyatan yang harus diprioritaskan melalui pemberdayaan sektor Usaha Mikro Kecildan Menengah (UMKM). UMKM berperan dalam pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja dan pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Tujuan pokok dari kebijaksanaan pemberdayaan UMKM adalah untuk meningkatkan produktifitas UMKM, mendorong efektifitas program dan kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM. Pemberdayaan dan pengembangan UMKM merupakan salah satu cara untuk menanggulangi kemiskinan yang terjadi. Caranya adalah memberikan akses kepada penduduk miskin untuk dapat terlibat dalam berusaha dan aktif dalam kegiatan usaha yang produktif dan memasyarakatkan kewirausahaan terutama dikalangkankeluarga miskin atau daerah tertinggal.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari (2021) Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyerapan tenaga kerja pada Sektor UMKM di Indonesia: Pendekatan Error Correction Model pada Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis Vol.12 Nomor 1.
- Azhar Apriandi dkk (2021). Wahana Inovasi Vol. 10 No.2 .Peran Usaha kecil dan menengah (UKM) Terhadap Penyerapan Tenaga kerja dan pendapatan Rumah tangga di Kota Medan Sumatera Utara
- <https://www.cnbcindonesia.com> dikutip Rabu 6 sept 2023
- Jumardi Budiman & Herkulana (2021) Pada Jurnal Ekonomi Integra Vol.11 Nomor.2 Peran UMKM dalam Penyerapan Tenaga Kerja di Kota Pontianak.
- Krisna Sedyastuti (2018) INOBIS : Jurnal inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Volume 2. No. 1 . Analisis Pemberdayaan UMKM dan Peningkatan Daya Saing dalam Kancah Pasar Global.
- Lathifah Hanim & MS. Noorman. Universitas Islam Sultan Agung UMKM (Usaha Mikro, Kecil, & Menengah) & Bentuk-Bentuk Usaha. Unnisula Press
- Miki Indika & Yayuk Marliza (2019) pada Jurna MBIA p ISSN- 2086-5090 , e-ISSN: 26558262. Vol 18, No. 3. Upaya Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dalam Mengatasi Kemiskinan Dikecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawa.
- Ni Nyoman Sunariani dkk (2017) Pada Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol.2 No.1 Pemberdayaan Usaha mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Binaan Provinsi Bali.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil,dan Menengah, Bab IV Kriteria, Pasal 6, Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Jakarta: BI dan LPPI, 2015), h. 12.

- Setiawan, B. (2018). Edukasi E-Commerce Pada Pelaku Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Kota Palembang. *Jurnal Abdimas Mandiri*, 2(2).
- Siregar, M., Siregar, N. A., Kartikaningsih, R., & Purnama, I. (2021). Strategi UMKM di masa Pandemi Covid-19 DI Rantau Prapat . *Jurnal Pengabdian Masyarakat Gemilang (JPMG)*, 1(3).
- Sofyan, S. (2017). Peran UMKM dalam Perekonomi Indonesia. *Bilancia.*, 11(1)
- Tri Tiwi Agustina (2019) Kewirausahaan di Era Revolusi Industri 4.0 , *Mitra Wacana Media*. Jakarta Bank In
- <https://www.kompas.com/skola/read/2019/12/20/120000469/peran-umkm-dalam-perekonomian-indonesia?page=all>.
- <https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/opini/4133-umkm-hebat,-perekonomian-nasional-meningkat.html> (dilihat 15/9 -2023)

PROFIL PENULIS



Hj. Erdawati, SE., M.Si.

Dosen Manajemen Institut Teknologi dan Ilmu Sosial Khatulistiwa Pasaman Barat.

Hj. Erdawati, SE.,M.Si Lahir di Talu 20 Maret 1970 adalah Dosen Tetap Prodi Manajemen pada Institut Teknologi dan Ilmu Sosial Khatulistiwa Pasaman barat. Pendidikan Formal sarjana Ekonomi (SI) Pada sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasaman- YAPPAS Lulus 24 April 1998 dan melanjutkan Pasca Sarjana (S2) di Universitas Bung Hatta Padang pada Tahun 2012 dan lulus 12 April 2014. Selain Dosen penulis juga aktif menulis pada Jurnal Nasional dan juga pernah publis pada jurnal Internasional, serta telah menerbitkan 2 (dua) buku. Pernah dipercaya sebagai pejabat Struktural Wakil Ketua I Bid. Akademik 2016 - 2021, Ketua STIE YAPPAS 2021 - 2022 dan Sekarang Sebagai Warek II pada Institut Teknologi dan Ilmu Sosial Khatulistiwa. Dan pernah sebagai Anggota Aptisi Wilayah X A dan aktif berorganisasi dalam social kemasyarakatan. Korespondensi: erdawatise70@gmail.com

Pengantar Ilmu Manajemen

Organisasi dan Perkembangannya

Manajemen diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas suatu kerja organisasi. Selain itu, realitas di dunia kerja pun akan selalu menemukan situasi ketika seseorang dituntut untuk mampu serta siap dalam mengelola ataupun dikelola, yang merupakan fungsi utama manajemen. Bagi perusahaan arti manajemen sangatlah penting karena manajemen yang efektif merupakan sumber utama perusahaan-perusahaan maju. Pengantar Manajemen merupakan bidang ilmu (dasar) yang memberikan pemahaman mendasar mengenai kegiatan/aktivitas yang mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Buku ini hadir dengan mengangkat tema-tema terkait Konsep Dasar Ilmu Manajemen, Perencanaan, Organisasi dan Desain Pekerjaan, Koordinasi dan Pelaksanaan Organisasi, Pengendalian, Kepemimpinan, Motivasi, komunikasi dalam Organisasi, Forcasting, Manajemen Strategik, Evaluasi Kinerja, Kewirausahaan dan Ekonomi, dan UMKM. Ditulis oleh dosen dan praktisi dibidangnya, semua materi tersebut tersaji dalam sebuah buku berjudul “Pengantar Ilmu Manajemen: Organisasi dan Perkembangannya”

Penulis:

Afdhal, M.Si.

Della Asmaria Putri, S.E., M.M.

Resadana Yusran, M.M.

Martius, S. Kom., M.Si.

Dr. Dedi Herdiansyah

Riko Riyanda, S.IP., M.Si.

Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dr. Zulkifli, S. Pd., M.Pd.

Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP.

Susanto, S.E., M.M.

Edi Yusman, S.E., M.M.

Hj. Erdawati, SE., M.Si.

Penerbit Gita Lentera



www.gitalentera.com git4lente4@gmail.com

CP. 0823-8699-7194

ISBN 978-623-09-5810-6



9 786230 958106