



Penerbit Lakeisha

Anggota IKAPI No.181/JTE/2019

08989880852 | penerbit_lakeisha@yahoo.com

Sertifikat

Diberikan kepada:

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Sebagai penulis buku:

PENGANTAR ILMU ADMINSITRASI DAN MANAJEMEN
Pendekatan Teoretis dan Praktis

Klaten, 25 Februari 2025

Direktur Penerbit Lakeisha


Penerbit Lakeisha

Penerbit Buku Terdaftar Anggota IKAPI

Andriyanto, S.S., M.Pd

Penerbit
LAKEISHA

Pengantar

ILMU ADMINISTRASI

dan MANAJEMEN

Pendekatan Teoretis dan Praktis

Drs. A. Rasyid Rahman, M.A. | Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si. | William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.
Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M. | Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM. | Mohamad Amin, S.E., M.Si. | Dr. Sumarsih, S.E., M.M.
Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si. | Retna Hanani, S.Sos., MPP. | Dra. Fientje Palijama, M.Si. | Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A.
Semuel Souhoka, S.Kom., M.M. | Dr. Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir | Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi
Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si. | Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri | Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M. | Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Pengantar

ILMU ADMINISTRASI
dan MANAJEMEN

Pendekatan Teoretis dan Praktis

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a.Penerbitan Ciptaan; b.Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c.Penerjemahan Ciptaan; d.Pengadaptasian, pengaransemen, atau pentrasformasian Ciptaan; e.Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f.Pertunjukan Ciptaan; g.Pengumuman Ciptaan; h.Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Drs. A. Rasyid Rahman, M.A., Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.,
William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.,
Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M., Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.,
Mohamad Amin, S.E., M.Si., Dr. Sumarsih, S.E., M.M.,
Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si.,
Retna Hanani, S.Sos, MPP., Dra. Fientje Palijama, M.Si.,
Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A., Samuel Souhoka, S.Kom., M.M.,
Dr. Wan Mohd Nadzrol bin Wan Mohd Nasir,
Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi,
Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si., Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M.,
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Pengantar

ILMU ADMINISTRASI
dan MANAJEMEN

Pendekatan Teoretis dan Praktis



Penerbit Lakeisha
2025

PENGANTARILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN **Pendekatan Teoretis dan Praktis**

Penulis:

Drs. A. Rasyid Rahman, M.A., Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.,
William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.,
Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M., Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM,
Mohamad Amin, S.E., M.Si., Dr. Sumarsih, S.E., M.M.,
Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si.,
Retna Hanani, S.Sos, MPP., Dra. Fientje Palijama, M.Si.,
Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A., Samuel Souhoka, S.Kom., M.M.,
Dr. Wan Mohd Nadzrol bin Wan Mohd Nasir,
Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi,
Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si., Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M.,
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Editor : Hartini
Layout : Yusuf Deni Kristanto
Design Cover : Tim Lakeisha

Cetak I Februari 2025
15,5 cm × 23 cm, 291 Halaman
ISBN: 978-623-119-587-6

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(Anggota IKAPI No.181/JTE/2019)

Redaksi
Delukan RT 19/RW 09, Tulung, Tulung, Klaten, Jawa Tengah
Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com
Website: www.penerbitlakeisha.com
Distributor: Penerbit Lakeisha

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.



KATA PENGANTAR

Administrasi dapat didefinisikan sebagai proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya dan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini mencakup berbagai fungsi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, dan pengendalian, yang penting untuk tata kelola yang efektif. Sementara itu, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun materi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen, bersifat kompleks dan beraneka ragam, yang mencerminkan interaksi antara kedua bidang ini, dari waktu ke waktu. Ilmu administrasi, yang sering dipandang sebagai bagian dari administrasi publik, berfokus pada proses, struktur, dan praktik yang terlibat dalam tata kelola dan manajemen organisasi publik. Sebaliknya, manajemen mencakup spektrum kegiatan yang lebih luas, yang terkait dengan organisasi dan koordinasi sumber daya dalam sektor publik dan swasta. Hubungan ini telah berkembang secara signifikan, dibentuk oleh perkembangan historis dan tantangan kontemporer.

Buku ini mengulas secara mendalam berbagai aspek dan teori yang terkait dengan administrasi dan manajemen sebagai satu konsep disiplin ilmu tersendiri. Karena itu, di dalam buku ini dibahas dari hal yang paling mendasar hingga soal tantangan administrasi dan manajemen ke depan, mengingat perkembangan AI (artificial intelligent) yang begitu pesat. Sekali lagi buku ini akan memberikan

sudut pandangan pembahasan yang berbeda namun tetap dalam kerangka yang tepat sesuai dengan topik yang diangkat, yaitu administrasi dan manajemen sebagai suatu ilmu yang penting untuk dipelajari.

Terima kasih kami ucapkan kepada Penerbit Lakeisha atas kesediaannya menerbitkan buku ini. Semoga buku ini bisa memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat. Kepada para pembaca yang budiman, saran dan kritik juga sangat kami harapkan agar buku ini bisa lebih baik lagi pada penerbitan berikutnya.

Selamat membaca!

Editor



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
PERKEMBANGAN ILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN	
Drs. A. Rasyid Rahman, M.A	1
KONSEP DAN HAKIKAT ILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN	
Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.....	16
KETERKAITAN ANTARA ADMINISTRASI, MANAJEMEN, DAN ORGANISASI	
William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.	32
TEORI ADMINISTRASI MODERN	
Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M.....	41
TEORI ORGANISASI KLASIK DAN MODERN	
Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.....	50
ADMINISTRASI NEGARA DAN ADMINISTRASI NIAGA	
Mohamad Amin, S.E., M.Si.	63
ETIKA ADMINISTRASI SEKTOR PUBLIK	
Dr. Sumarsih, S.E., M.M.....	80
PATOLOGI BIROKRASI DAN TERAPINYA DALAM ILMU ADMINISTRASI	
Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si.	94

PATOLOGI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	
Retna Hanani, S.Sos, MPP.....	115
HUBUNGAN ILMU ADMINISTRASI DENGAN ILMU-ILMU LAIN	
Dra. Fientje Palijama, M.Si	130
TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER	
Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A.....	143
FUNGSI MANAJEMEN DAN UNSUR-UNSURNYA	
Semuel Souhoka, S.Kom., M.M.....	160
PERAN MANAJEMEN DALAM ORGANISASI BISNIS	
Dr. Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir	177
STRUKTUR ORGANISASI DAN DESKRIPSI PEKERJAAN	
Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi	197
DESAIN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS	
Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si.....	210
PRAKTIK ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PADA ERA INDUSTRI 4.0	
Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri.....	221
STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI DALAM ORGANISASI	
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.	241
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	
Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M.....	261
SISTEM INFORMASI ADMINISTRASI BERBASIS WEB	
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom	275

PERKEMBANGAN ILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN

Drs. A. Rasyid Rahman, M.A.
Universitas Hasanuddin



Pendahuluan

Administrasi dan manajemen telah menjadi elemen penting dalam kehidupan manusia, sejak permulaan peradaban. Keduanya selalu hadir dalam berbagai aktivitas manusia dan dapat dikatakan muncul ketika dua orang atau lebih mulai bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Namun, perkembangan administrasi dan manajemen, tidak langsung bertransformasi menjadi ilmu, tetapi diawali dengan munculnya bidang ini sebagai suatu seni.

Istilah administrasi sudah umum dikenal di masyarakat dan sering digunakan dalam aktivitas sehari-hari. Sebagaimana kita lihat bahwa, istilah ini kerap muncul ketika seseorang berurusan dengan lembaga atau organisasi, baik milik pemerintah maupun swasta, untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Namun, masih terdapat kesalahpahaman di kalangan masyarakat, mengenai pengertian administrasi. Banyak orang mengaitkannya secara langsung dengan uang, sehingga biaya yang harus dibayarkan sering disebut sebagai "biaya administrasi." Selain itu, ada juga yang mengartikan administrasi hanya sebatas kegiatan surat-menyurat atau urusan tata usaha, padahal administrasi sebenarnya telah diterapkan oleh

masyarakat dalam berbagai aktivitas atau kegiatan sejak zaman dahulu.

Perkembangan ilmu administrasi dan manajemen selalu dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan politik, yang terjadi dalam masyarakat. Begitu juga menurut (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019), yang menyatakan bahwa perubahan dalam struktur sosial, seperti globalisasi dan perkembangan teknologi informasi, memengaruhi cara organisasi dan manajer mengelola sumber daya dan proses bisnis. Senada dengan pernyataan tersebut, (Northouse, 2018) juga menyatakan bahwa perubahan kebijakan politik dan regulasi juga dapat memengaruhi praktik administrasi dan manajemen dalam suatu organisasi.

Administrasi dan manajemen telah ada sejak awal peradaban manusia dan tumbuh bersamaan dengan perkembangan budaya. Ketika manusia mulai memanfaatkan daya pikir (cipta), kehendak (karsa), dan perasaan (rasa) dalam berbagai kegiatan, administrasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dari kajian sejarah, terlihat bahwa setiap budaya dengan tujuan, bentuk, atau struktur yang beragam, selalu mengandung unsur-unsur administrasi yang mempunyai peran penting.

Perkembangan Administrasi dan Manajemen sebagai Seni

Sejalan dengan lahirnya peradaban manusia administrasi dan manajemen telah mengalami perkembangan, yang dimulai sejak manusia hidup secara berbudaya. Ketika manusia mulai memanfaatkan daya pikir (cipta), kehendak (karsa), dan perasaan (rasa) dalam berbagai kegiatan, konsep administrasi dan manajemen pun mulai tampak. Melalui studi sejarah perkembangan, dapat diketahui bahwa setiap kebudayaan, tanpa memandang tujuan, bentuk, atau strukturnya, selalu mengandung unsur-unsur administrasi. Perkembangan administrasi dan manajemen sebagai seni dapat diklasifikasikan ke dalam tiga fase, bergantung pada tempat dan waktu terjadinya suatu peristiwa.

1. Fase Prasejarah (Berakhir pada Tahun 1 Masehi)

Meski dilakukan secara tidak sadar, bukti sejarah menunjukkan bahwa pada era prasejarah, administrasi dan manajemen telah berkembang dengan baik. Masyarakat masa itu sudah menerapkan aktivitas administrasi berdasarkan prinsip-prinsip yang kini dikenal sebagai administrasi dan manajemen. Penerapan prinsip-prinsip administrasi dan manajemen bersifat sederhana karena kebutuhan masyarakat pada zaman tersebut, masih sederhana. Oleh karena itu, sistem administrasi dan manajemen yang diterapkan pada masa itu, belum sekompleks sistem yang digunakan pada masa sekarang. Pada fase prasejarah masa ini, dikelompokkan menjadi enam tahap perkembangan.

a. Mesopotamia

Pada era Mesopotamia, prinsip-prinsip administrasi dan manajemen telah diterapkan, terutama dalam sektor pertanian, perdagangan, komunikasi, dan transportasi, khususnya transportasi sungai, bahkan pada masa ini, masyarakat Mesopotamia telah menggunakan logam sebagai alat tukar yang sah, sehingga mempermudah kelancaran perdagangan yang sebelumnya sistem perdagangan menggunakan barter. Pada masa ini, sistem transportasi sungai telah dimanfaatkan sebagai jalur pengangkutan, yang juga berfungsi sebagai sarana komunikasi antarwilayah.

b. Babilonia

Peradaban Babilonia berhasil membangun sistem administrasi dan manajemen di bidang teknologi, salah satunya dengan menciptakan taman gantung, yang hingga kini masih belum dapat disaingi oleh teknologi modern. Ini menunjukkan bahwa administrasi dalam bidang perdagangan, pemerintahan, perhubungan, dan pengangkutan, telah berkembang pesat sejak zaman Babilonia.

c. Mesir Kuno

Penelitian terhadap peninggalan masa prasejarah mengungkapkan bahwa di Mesir kuno, administrasi dan

manajemen yang berkembang pesat, melibatkan pengelolaan kerja sama di sektor pemerintahan, militer, perpajakan, serta pertanian, termasuk pengaturan sistem irigasi. Piramida di Mesir merupakan bukti bahwa proses pembangunan peninggalan bersejarah ini, melibatkan ratusan ribu orang yang bekerja sama, didukung oleh perencanaan yang matang, pengorganisasian yang terstruktur, penggerakan tenaga kerja, dan pengawasan yang bersifat formal. Ini menunjukkan bukti bahwa masyarakat Mesir, telah mengadopsi sistem desentralisasi dan menggunakan staf penasehat sejak 2000 tahun sebelum masehi.

d. Tiongkok Kuno

Pada masa Tiongkok Kuno, berkembang berbagai inovasi baru dalam administrasi yang belum pernah ada sebelumnya. Inovasi tersebut merupakan keberhasilan masyarakat dan pemerintahan Tiongkok Kuno dalam menciptakan sistem administrasi kepegawaian yang sangat efektif, menjadi salah satu pencapaian luar biasa. Sistem ini, begitu unggul sehingga banyak prinsip administrasi kepegawaian modern, yang dikenal sebagai "*Merit System*" mengambil inspirasi dari konsep yang dikembangkan pada masa Tiongkok Kuno.

e. Romawi Kuno

Sumber-sumber ilmiah yang membahas perkembangan administrasi dan manajemen pada masa Romawi Kuno, dapat ditemukan dalam karya-karya filsuf terkenal, Cicero, khususnya melalui buku-buku seperti *De Officii (the office)* dan *De Legibus (the law)*. Buku-buku tersebut menguraikan bagaimana Pemerintah Romawi berhasil mengatur wilayah yang sangat luas dengan cara membagi tugas pemerintahan ke dalam sejumlah departemen. Aspek lain yang berkembang pesat meliputi administrasi militer, perpajakan, dan sistem perhubungan, yang jauh lebih canggih, dibandingkan sebelumnya. Perkembangan ini, sangat penting mengingat luasnya wilayah yang dikuasai oleh Romawi.

f. Yunani Kuno

Lahirnya konsep demokrasi merupakan kontribusi paling signifikan terhadap bidang administrasi dan manajemen pada masa Yunani Kuno. Walaupun tidak secara langsung berkaitan dengan administrasi, konsep ini memberikan dampak besar pada penerapan administrasi dan manajemen. Perbedaan antara konsep demokrasi pada masa Yunani Kuno dan saat ini terletak pada pemahaman dan interpretasi yang diberikan oleh rakyat. Demokrasi berasal dari gabungan kata "*demos*" yang berarti rakyat dan "*kratos*" yang berarti kekuasaan, yang mengandung makna bahwa kekuasaan berada di tangan rakyat. Pada masa Yunani Kuno, definisi rakyat memiliki batasan sebagai berikut:

- 1) pria,
- 2) dewasa (berumur 21 tahun),
- 3) lahir di Athena, dan
- 4) orang tua warga negara Athena

Pembatasan tentang definisi rakyat ini, wajar karena pada masa itu, 75% penduduk Athena terdiri dari pendatang yang bekerja sebagai pedagang atau budak. Pada masa Yunani Kuno, terbentuk parlemen pertama di dunia yang disebut sebagai Dewan Orang-Orang Tua yang bijaksana. Masalah-masalah di bidang pertahanan diatur oleh sebuah dewan yang dikenal dengan sebutan "Dewan Militer". Ciri khas masyarakat Yunani Kuno adalah kewajiban bagi setiap warga negara untuk menjadi pegawai negeri setidaknya sekali dalam hidupnya tanpa menerima bayaran.

Penjelasan mengenai perkembangan Administrasi pada fase PRASEJARAH menunjukkan bahwa pada awalnya, Administrasi Negara berkembang jauh lebih cepat, dibandingkan dengan Administrasi Niaga. Namun, pada zaman modern ini, situasinya tampak berbalik. Salah satu penyebabnya adalah pesatnya perkembangan industri dan teknologi.

2. Fase Sejarah (1 Masehi Sampai Tahun 1886)

Terkait dengan suramnya sejarah dunia secara umum, selama 15 abad pertama dari era sejarah modern, bidang administrasi dan manajemen juga turut mengalami keterbatasan perkembangan. Akibatnya, informasi mengenai kemajuan administrasi dan manajemen pada periode tersebut sangat minim. Kemudian diketahui bahwa dampak signifikan terhadap perkembangan teori administrasi dan manajemen yaitu dengan adanya Gereja Katolik Roma. Dengan demikian, Gereja Katolik Roma berperan besar dalam kontribusinya terhadap kemajuan administrasi dan manajemen. Gereja Katolik Roma telah mengembangkan pola dasar struktur organisasi, yang menjadi acuan bagi sebagian besar organisasi modern hingga saat ini.

Perkembangan administrasi semakin mengalami percepatan dengan munculnya Revolusi Industri di Inggris, yang membawa perubahan besar dalam praktik administrasi. Perubahan ini, didorong oleh penemuan berbagai mesin produksi, sehingga revolusi industri memicu transformasi radikal dalam bidang administrasi dan manajemen, yaitu:

- a. dari orientasi efektivitas menjadi efisiensi dan efektivitas,
- b. dari manual menjadi otomatisasi,
- c. dari filsafat *job centered* menjadi *human centered*,
- d. dari produksi kecil menjadi industri besar/masal,
- e. dari sistem magang menjadi serikat buruh, dan
- f. dari organisasi tertutup menjadi organisasi terbuka.

Puncak perkembangan administrasi dan manajemen pada masa itu tercermin dalam penerbitan buku *The Economy of Manufacture* oleh Charles Babbage, yang menyoroti pentingnya efisiensi dalam pencapaian tujuan dan peran krusial pembagian kerja.

3. Fase Modern

Pada era modern, administrasi berkembang dalam dua dimensi, yaitu sebagai seni dan sebagai ilmu pengetahuan. Periode ini, ditandai oleh kemunculan gerakan manajemen ilmiah yang di prakarsai oleh F.W. Taylor, seorang pakar pertambangan

dari Amerika Serikat. Taylor melakukan berbagai penelitian yang bertujuan meningkatkan efisiensi perusahaan dan produktivitas tenaga kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa efisiensi perusahaan masih rendah dan produktivitas pekerja tidak optimal, disebabkan oleh terlalu banyaknya waktu dan gerakan buruh yang tidak efisien.

Berdasarkan temuan tersebut, Taylor melakukan penelitian yang dikenal dengan *time and motion study*, yang bertujuan untuk menganalisis cara penggunaan waktu dan gerakan para pekerja, terutama buruh di tingkat bawah. Hasil dari penelitian ini, kemudian dipublikasikan dalam bukunya yang berjudul *The Principles of Scientific Management*.

Perkembangan Administrasi dan Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan

Ilmu pengetahuan merujuk pada sebuah objek ilmiah yang mencakup kumpulan prinsip, dalil, dan rumus yang dihasilkan, melalui serangkaian percobaan sistematis yang berulang dan telah teruji kebenarannya. Kumpulan prinsip, dalil, dan rumus ini dapat dipelajari serta diajarkan. Menurut (Siagian, 2014), bahwa perkembangan administrasi sebagai ilmu pengetahuan, sangat dipengaruhi oleh perkembangan masyarakat yang dinamis, dan administrasi sebagai ilmu pengetahuan, lahir karena masyarakat menghendaknya memperjuangkannya dan mengembangkannya menjadi cabang disiplin ilmu yang universal.

Dilihat dari perkembangannya, ilmu administrasi telah mencapai empat tahap perkembangan dimulai sejak lahirnya hingga sekarang.

1. Tahap Survival (1886–1930)

Pada periode ini, F.W. Taylor dan Henry Fayol mulai merintis dasar-dasar administrasi. Tahun 1886, disebut sebagai tonggak lahirnya ilmu administrasi karena pada saat itu, gerakan administrasi atau manajemen ilmiah mulai berkembang. Pada masa tersebut, para ilmuwan mulai fokus mendalami bidang administrasi dan manajemen, sekaligus memperjuangkan

pengakuan administrasi sebagai ilmu yang independen atau sebagai salah satu cabang disiplin ilmu.

2. Tahap Konsolidasi dan Penyempurnaan (1930–1945)

Pada fase ini, teori, prinsip, dan dalil dalam ilmu administrasi serta manajemen terus disempurnakan, menjadikannya semakin kokoh dan tak terbantahkan. Pada masa yang sama, institusi pendidikan tinggi, mulai secara luas memberikan gelar akademik di bidang administrasi negara dan administrasi niaga.

3. Tahap *Human Relation* (1945–1959)

Setelah penyempurnaan teori, prinsip, dan dalil dalam administrasi, fokus bergeser pada peran manusia serta pentingnya menciptakan dan mengelola hubungan formal maupun informal di setiap tingkatan organisasi. Upaya ini bertujuan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif, demi kelancaran pelaksanaan berbagai aktivitas. Pada periode ini, para ilmuwan administrasi mulai memberikan perhatian lebih pada aspek manusiawi, dengan mengkaji berbagai bentuk hubungan kerja sama, baik yang bersifat formal (resmi) maupun informal (tidak resmi).

4. Tahap *Behaviouralisme* (1959–Sekarang)

Tahap *behavioralisme* telah mencapai akhir, dan ilmu administrasi serta manajemen, diprediksi akan memasuki era matematika. Prediksi ini, didasarkan pada pengamatan mendalam serta indikasi-indikasi yang mulai terlihat, yang merupakan hasil dari pesatnya perkembangan teknologi. Penggunaan alat-alat modern, seperti komputer yang telah banyak dimanfaatkan oleh organisasi modern dalam berbagai aktivitasnya, menjadi faktor kunci yang mendorong transisi ini. Pada tahap *behaviouralisme*, fokus tidak hanya pada hubungan antarindividu, tetapi juga meluas pada tindakan dan perilaku anggota dalam kehidupan organisasi. Selain itu, upaya untuk mencari metode yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan organisasi mulai diperhatikan.

Ilmu administrasi termasuk dalam cabang ilmu sosial yang mempelajari administrasi sebagai fenomena dalam masyarakat modern. Untuk memahami konsep administrasi modern, penting untuk melihat sejarah yang mengarah pada perubahan-perubahan hingga kondisi saat ini. Sebagai suatu seni, praktik administrasi telah dilakukan sejak ribuan tahun lalu. Namun, administrasi sebagai sebuah disiplin ilmu pengetahuan merupakan bidang yang relatif baru, yang mulai berkembang pada akhir abad ke-19 atau awal abad ke-20.

Administrasi dan Manajemen sebagai Seni dan Ilmu

Manajemen ilmiah, yang mengaplikasikan ilmu pengetahuan dalam praktik manajerial, mulai dibahas pada awal abad ke-20. F.W. Taylor, seorang manajer dan penasihat perusahaan, dikenal sebagai salah satu tokoh utama dalam bidang ini dan sering disebut sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*). Berdasarkan penelitian dan analisis yang dilakukan, Taylor mengembangkan beberapa prinsip baru yang menggantikan metode lama, yaitu sistem coba-coba atau lebih dikenal dengan istilah *trial and error*. Inti dari manajemen ilmiah adalah sebuah revolusi mental yang besar, karena melibatkan peran penting baik manajer maupun karyawan.

Selanjutnya, penerapan ilmu pengetahuan untuk menggantikan sistem coba-coba dalam setiap elemen pekerjaan. F.W. Taylor (1911), menyatakan bahwa terdapat empat prinsip *scientific management*:

1. memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja;
2. menghilangkan sistim coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan;
3. harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja; dan
4. setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.

Selain dianggap sebagai seni, administrasi dan manajemen juga dipandang sebagai ilmu. Perjalanan administrasi sebagai ilmu, dimulai dengan praktik yang dilakukan oleh F.W. Taylor dan Henri

Fayol, yang menghasilkan teori-teori penting untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Seiring berjalannya waktu, administrasi diakui sebagai ilmu karena telah memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menjadi sebuah disiplin ilmu pengetahuan. Berikut adalah syarat-syarat tersebut;

1. tersusun secara sistematis,
2. menggunakan metode ilmiah,
3. objektif – rasional sehingga dapat dipelajari,
4. mempunyai prinsip-prinsip tertentu, dan
5. dapat di jadikan teori.

Siagian (1977) menyatakan bahwa ilmu pengetahuan didefinisikan sebagai suatu objek ilmiah yang memiliki sekelompok prinsip, dalil, dan rumus, melalui percobaan-percobaan yang sistematis dilakukan berulang kali telah teruji kebenarannya, prinsip-prinsip, dalil-dalil, dan rumus-rumus mana yang dapat diajarkan dan dipelajari. Sejalan dengan yang dinyatakan Siagian, sebagai sebuah objek ilmiah administrasi telah dilengkapi dengan prinsip, rumus, dan dalil, sehingga dapat digolongkan sebagai ilmu pengetahuan.

Namun, perlu diketahui bahwa ilmu administrasi yang termasuk dalam ranah ilmu sosial memiliki sifat yang berbeda dari ilmu-ilmu eksakta. Ilmu eksakta memiliki karakteristik utama, yaitu prinsip, rumus, dan dalilnya bersifat universal dan dapat diterapkan tanpa batasan waktu maupun tempat, di mana pun dan kapan pun digunakan, hasilnya akan selalu sama. Sebagai contoh, jumlah sudut dalam sebuah segitiga selalu berjumlah 180 derajat.

Di sisi lain, ilmu-ilmu sosial juga memiliki prinsip, rumus, dan dalil yang bersifat universal. Namun, penerapannya memerlukan penyesuaian dengan situasi, lokasi, waktu, dan karakter manusia agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Dalam ilmu-ilmu sosial, satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti kondisi, tempat, waktu, dan manusia. Dalam ilmu administrasi, pendekatan ini dikenal sebagai memperhitungkan faktor-faktor ekologis atau lingkungan.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi tidak hanya sekadar seni, tetapi juga merupakan sebuah ilmu. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa "Administrasi saat ini disebut sebagai *Artistic Science*, karena penerapannya masih melibatkan unsur seni yang memegang peranan penting. Sebaliknya, seni administrasi juga dikenal sebagai *Scientific Art*, karena seni tersebut, didasarkan pada prinsip-prinsip yang telah terbukti kebenarannya."

Kedudukan Ilmu Administrasi dalam Dunia Ilmu Pengetahuan

Inti dari Ilmu Administrasi terletak pada manusia, terutama dalam konteks kerja sama kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu cabang ilmu, Ilmu Administrasi memberikan perhatian khusus terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia. Pada dasarnya, semua bidang ilmu memiliki hubungan dengan manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan tujuan membantu meningkatkan kualitas hidup manusia. Perbedaan utama antarilmu terletak pada cara masing-masing ilmu memandang dan memahami berbagai persoalan yang dihadapi manusia. Hubungan antara ilmu pengetahuan dan manusia, bersifat saling terkait, di mana seluruh disiplin ilmu pada akhirnya ditujukan untuk kesejahteraan manusia.

Ilmu sosial adalah cabang ilmu yang mempelajari berbagai aktivitas yang timbul, sebagai hasil dari interaksi manusia dalam kehidupan berkelompok. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan dinamika kelompok ini, disebut sebagai fenomena sosial, dan disiplin ilmu yang mendalami hal tersebut dikenal dengan istilah ilmu-ilmu sosial.

Ilmu Administrasi, yang berhubungan dengan manusia dalam kehidupan berkelompok, merupakan bagian dari ilmu sosial, bahkan Ilmu Administrasi dapat dianggap sebagai salah satu cabang paling baru, dalam bidang ilmu sosial. Lebih lanjut, Ilmu Administrasi dapat dikategorikan sebagai "*applied sciences*" dalam ilmu sosial karena kegunaannya hanya dapat dirasakan jika prinsip, teori, dan konsep-konsepnya diterapkan untuk memperbaiki dan meningkatkan

kualitas hidup manusia. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas mengenai posisi Ilmu Administrasi dalam lingkup ilmu pengetahuan, dapat merujuk pada pembagian ilmu pengetahuan yang dikemukakan oleh Siagian sebagai berikut.

1. Ilmu hukum merupakan cabang ilmu yang berfokus pada kajian tentang norma dan aturan yang mengatur kehidupan masyarakat. Terciptanya keteraturan dalam kehidupan serta perkembangan administrasi yang progresif, hanya dapat dicapai apabila administrasi tersebut berjalan sesuai dengan hukum yang berlaku.
2. Ilmu ekonomi mempelajari kebutuhan manusia yang terus berkembang, namun dibatasi oleh keterbatasan alat untuk memenuhinya. Demikian pula dalam administrasi, diterapkan prinsip yang serupa, di mana tujuan organisasi bersifat tak terbatas, sementara sumber daya yang ada selalu terbatas. Selain Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Administrasi berbeda dalam objek kajian, keduanya juga memiliki perbedaan dari segi tujuan dan alat yang digunakan.
3. Ilmu politik adalah cabang ilmu yang mengkaji pergerakan kekuatan dan kekuasaan dalam masyarakat. Secara prinsip, administrasi berperan sebagai "Pelaksana Kebijakan" (*Policy Execution*). Kebijakan yang dimaksud di sini adalah keputusan yang diambil oleh pihak berwenang berdasarkan kondisi politik yang dihadapi. Leonard D. White mengatakan, "Setelah politik selesai, administrasi dimulai." Dengan demikian, administrasi harus terhubung dengan politik karena keduanya saling berkesinambungan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan.
4. Sejarah, mempelajari keseluruhan tindakan manusia pada masa lalu, sangat penting bagi para sarjana administrasi. Mereka hanya akan berhasil melaksanakan tugasnya jika memiliki pemahaman yang mendalam tentang sejarah. Tujuannya adalah untuk mengambil pelajaran dan pengalaman dari masyarakat, bangsa, dan pemerintahan sebelumnya, agar kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa lalu tidak terulang kembali.

5. Sosiologi adalah ilmu yang mengkaji struktur dan interaksi dalam masyarakat, yang memiliki hubungan erat dengan administrasi. Administrasi berperan dalam memberikan kontribusi kepada masyarakat, baik di tingkat mikro dalam suatu organisasi, maupun di tingkat makro sebagai bagian dari masyarakat secara keseluruhan.
6. Antropologi adalah ilmu yang mengkaji perilaku individu dalam konteks sosial. Manusia berperan sebagai komponen utama dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, secara logis, kedua ilmu ini memiliki objek kajian yang serupa, meskipun pendekatan dan metode analisis yang digunakan berbeda.
7. Etnologi adalah cabang ilmu yang mengkaji karakteristik, budaya, dan tradisi suatu bangsa, yang juga sangat relevan bagi praktisi administrasi, terutama yang beraktivitas di ranah internasional, baik di bidang pemerintahan maupun bisnis. Tujuan utamanya adalah untuk memahami sifat, kelemahan, dan temperamen bangsa lain, karena dengan pemahaman ini, upaya untuk memengaruhi atau bekerja sama dengan mereka akan menjadi lebih efektif.
8. Ilmu jiwa (psikologi) adalah disiplin ilmu yang mempelajari aspek mental atau kejiwaan individu. Agar seseorang dapat digerakkan dengan efektif, seorang administrator perlu memahami kondisi jiwa individu tersebut. Pemahaman ini dapat diperoleh melalui Ilmu Jiwa, terutama melalui kajian Ilmu Jiwa Umum, Psikologi Industri, dan Psikologi Sosial
9. Statistik adalah ilmu yang mengkaji data dan angka. Salah satu tanggung jawab penting seorang administrator atau manajer adalah membuat keputusan yang tepat, praktis, dan dapat diimplementasikan. Untuk memastikan keputusan tersebut memenuhi syarat, seorang administrator atau manajer memerlukan data dan informasi yang lengkap, akurat, terkini, serta terstruktur dengan baik. Pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan data, serta informasi tersebut hanya bisa dilakukan dengan menggunakan statistik.

Seorang administrator yang efektif, sebaiknya memiliki pengetahuan dasar tentang ilmu-ilmu yang telah disebutkan sebelumnya. Dengan pemahaman tersebut, administrator akan memiliki perspektif yang lebih luas tentang masyarakat yang harus dilayani oleh administrasi. Hal ini juga memberikan berbagai pendekatan untuk mengatasi masalah yang muncul, serta meningkatkan peluang untuk menemukan solusi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2018). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks.
- Siagian, Sondang P. (2014). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- (1977). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers,

TENTANG PENULIS



Drs. A. Rasyid Rahman, M.A.

Sejak tahun 1992 sampai sekarang, penulis menjadi dosen tetap di Departemen Ilmu Sejarah Fakultas Ilmu Budaya Universitas Hassanuddin Makassar. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Muda (D3) dan Sarjana (S-1) di Universitas Negeri Alaudin Makassar (IAIN) dan lulus tahun 1987, kemudian penulis menyelesaikan studi pada program Pascasarjana Universitas Islam Syarif Hidayatullah kerja sama Universitas Indonesia dalam bidang Sejarah dan Humaniora lulus tahun 2000. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang Ilmu Sejarah Sosial dan Ekonomi. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif melakukan publikasi baik dalam bentuk jurnal maupun buku, sesuai dengan bidang keilmuan dan kepakaran. Penulis sampai saat ini aktif mengajar di berbagai fakultas dalam lingkungan Universitas Hasanuddin dan Universitas Sulawesi Barat, penulis juga aktif di berbagai organisasi profesi dan organisasi sosial keagamaan.

E-mail: rasyidrahman41@gmail.com

KONSEP DAN HAKIKAT ILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN

Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.
Universitas Diponegoro



Konsep Ilmu Administrasi

Konsep ilmu administrasi mencakup spektrum luas teori, praktik, dan metodologi, yang penting untuk memahami organisasi dan manajemen entitas publik dan swasta. Ilmu administrasi adalah bidang interdisipliner yang mengintegrasikan prinsip-prinsip dari berbagai domain, termasuk ilmu politik, sosiologi, ekonomi, dan manajemen, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses administrasi. Evolusi ilmu administrasi dapat ditelusuri melalui perkembangan historisnya, kerangka kerja teoretis, dan aplikasi praktisnya, yang secara kolektif, berkontribusi pada signifikansinya dalam tata kelola kontemporer dan manajemen organisasi.

Kata administrasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *ad* dan *ministrare*, yang artinya pemberian jasa atau bantuan. Administrasi dalam arti luas, dapat dipandang dari perspektif proses, fungsi, dan perspektif kelembagaan. Dilihat dari perspektif proses, administrasi merupakan keseluruhan proses, mulai dari proses berpikir, perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan, sampai pada proses pencapaian tujuan. Dilihat dari perspektif fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan tindakan (kegiatan)

yang harus dilakukan secara sadar atau tidak sadar, oleh seseorang atau sekelompok orang yang menduduki jabatan administrator atau pimpinan puncak suatu organisasi bisnis, sedangkan administrasi dari perspektif kelembagaan, berarti sekelompok orang yang secara khusus melaksanakan kegiatan dalam organisasi.

Administrasi yang efektif, memerlukan fokus pada keadilan sosial, khususnya dalam konteks mengatasi kesenjangan yang diperburuk oleh krisis seperti pandemi Covid-19 (Deslatte et al., 2020). Perspektif ini, menekankan bahwa administrasi tidak hanya tentang mengelola sumber daya, tetapi juga tentang memastikan bahwa layanan diberikan secara adil dan merata kepada semua lapisan masyarakat.

Lebih jauh, konsep administrasi secara inheren, terkait dengan kepemimpinan dan tata kelola. Administrasi yang efektif membutuhkan kepemimpinan yang kuat, yang dapat menginspirasi dan memotivasi individu dalam organisasi. Oleh sebab itu, lebih ditekankan saat ini, tentang peran perilaku administrasi publik yang meneliti aspek psikologis perilaku manusia dalam konteks administrative (Bertelli & Riccucci, 2020). Kepemimpinan dalam administrasi, tidak hanya tentang pengambilan keputusan, tetapi juga tentang menumbuhkan lingkungan di mana individu merasa dihargai dan diberdayakan, untuk berkontribusi pada misi organisasi.

Selain kepemimpinan, konsep administrasi melibatkan pembentukan saluran komunikasi yang jelas dalam organisasi. Komunikasi yang efektif, sangat penting untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi selaras dengan tujuan dan sarannya. Hal ini khususnya penting dalam administrasi publik, di mana transparansi dan akuntabilitas sangat penting untuk menjaga kepercayaan publik. Perlunya komunikasi yang jelas dan prosedur yang efisien, untuk meningkatkan keterlibatan publik merupakan tantangan yang dihadapi oleh warga negara dalam menavigasi proses birokrasi (Heinrich, 2015).

Selain itu, konsep administrasi dipengaruhi oleh konteks sosial-politik tempat organisasi beroperasi. Administrasi publik, khususnya, dibentuk oleh lingkungan politik, yang dapat memengaruhi proses

pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya. Studi oleh McDonald, menggambarkan bagaimana pendidikan administrasi publik telah berkembang dalam menanggapi krisis global, menekankan perlunya kemampuan beradaptasi dan responsivitas dalam praktik administratif (McDonald, 2020). Hal ini menyoroti pentingnya memahami konteks yang lebih luas tempat administrasi terjadi, karena faktor eksternal dapat secara signifikan memengaruhi hasil administratif.

Definisi administrasi bervariasi di antara para peneliti, yang mencerminkan sifatnya yang multifaset dan konteks penerapannya. Menurut Ya dan Zhu, administrasi dalam konteks pemerintahan daerah dijelaskan sebagai "Metode dan sarana khusus yang digunakan pemerintah daerah untuk menjalankan fungsinya." (Ya & Zhu, 2020). Definisi ini menekankan aspek praktis administrasi, yang menyoroti pentingnya metode manajemen yang efektif untuk meningkatkan efisiensi pemerintah dan kepercayaan publik.

Dalam pengertian yang lebih luas, administrasi dapat didefinisikan sebagai proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya dan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini mencakup berbagai fungsi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, dan pengendalian, yang penting untuk tata kelola yang efektif. *The International Institute of Administrative Sciences* mendefinisikan administrasi publik sebagai "Implementasi kebijakan pemerintah dan pengelolaan program publik (Kurhayadi, 2022)." Definisi ini, menggarisbawahi peran administrasi dalam menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan dan memastikan penyediaan layanan kepada warga negara.

Sementara itu, dalam konteks motivasi pelayanan publik, administrasi dipandang sebagai sarana untuk menumbuhkan komitmen dan dedikasi di antara pegawai negeri, sebagaimana disoroti oleh Perry dan Vandenabeele, yang menyatakan bahwa "Administrasi publik pada dasarnya adalah tentang motivasi individu yang bekerja di sektor publik (Demir & Reddick, 2012)." Perspektif ini, menekankan unsur manusia dalam administrasi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

Selain itu, definisi administrasi dapat mencakup pertimbangan etika, sebagaimana ditunjukkan Resnik bahwa administrasi etika melibatkan pengambilan keputusan yang tidak hanya patuh secara hukum, tetapi juga sehat secara moral, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan kredibilitas dalam tata kelola (Ingram & Hцценко, 2021).

Oleh sebab itu, bisa dikatakan bahwa definisi administrasi bervariasi dalam berbagai konteks dan disiplin ilmu, yang mencerminkan sifatnya yang multifaset. Administrasi secara umum, dapat dipahami sebagai proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya dan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Ilmu Administrasi: Masa Lalu dan Masa Depan

Bidang ilmu administrasi telah mengalami evolusi yang signifikan dari waktu ke waktu, dibentuk oleh perkembangan historis dan tantangan kontemporer. Untuk memahami evolusi ini, kita perlu melihat masa lalu dan mengeksplorasi tren masa depan yang dapat mendefinisikan ulang disiplin ilmu ini.

Secara historis, dasar-dasar ilmu administrasi dapat ditelusuri kembali ke akhir abad ke-19, khususnya dengan karya Woodrow Wilson, yang sering dianggap sebagai Bapak Administrasi Publik. Dalam esainya yang penting "*The Study of Administration*," yang diterbitkan pada tahun 1887, Wilson memperkenalkan konsep dikotomi antara politik dan administrasi, dengan mengemukakan perbedaan yang jelas antara pengambilan keputusan politik dan proses administratif yang menerapkan keputusan ini (Milenković, 2023). Dikotomi ini, telah memengaruhi pengembangan administrasi publik sebagai bidang studi yang berbeda, dengan menekankan perlunya pendekatan ilmiah terhadap tata kelola dan pengelolaan sumber daya publik.

Evolusi ilmu administrasi terus berlanjut hingga abad ke-20, dengan berbagai model dan teori yang bermunculan. Bourgon menyoroti bahwa administrasi publik telah bertransisi melalui beberapa model, termasuk model klasik yang berfokus pada

pengendalian dan desain organisasi, model neo-birokrasi yang menekankan pengambilan keputusan rasional, dan model kelembagaan yang berakar pada ilmu perilaku (Bourgon, 2007). Masing-masing model ini, telah berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana administrasi publik, beroperasi dan kompleksitas yang terlibat dalam tata kelola.

Dalam beberapa tahun terakhir, bidang ini telah mengalami pergeseran ke arah bentuk tata kelola yang lebih responsif dan adaptif. Hal ini tercermin dalam meningkatnya penekanan pada kolaborasi, keterlibatan warga negara, dan integrasi teknologi ke dalam praktik administrasi. Khuroshvili mencatat bahwa perspektif ilmu politik, manajemen, dan hukum semuanya telah berkontribusi pada pemahaman yang lebih kaya tentang administrasi publik, yang menunjukkan bahwa bidang ini berkembang menuju pendekatan yang lebih interdisipliner (Khuroshvili, 2023). Evolusi ini penting dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan ekspektasi masyarakat.

Melihat ke masa depan, ilmu administrasi kemungkinan akan terus berkembang sebagai respons terhadap tren dan tantangan yang muncul. Meningkatnya kompleksitas isu-isu sosial, seperti perubahan iklim, krisis kesehatan masyarakat, dan kesenjangan sosial, akan mengharuskan para administrator untuk mengadopsi pendekatan inovatif yang memprioritaskan kolaborasi dan inklusivitas.

Analisis Pérez-Campdesuñer terhadap publikasi ilmiah di Amerika Latin, menunjukkan minat yang semakin besar dalam penelitian yang membahas tantangan-tantangan kontemporer ini, yang menunjukkan bahwa studi-studi pada masa depan dalam ilmu administrasi, akan semakin berfokus pada solusi-solusi praktis dan penerapan kerangka kerja teoretis pada masalah-masalah dunia nyata (Pérez-Campdesuñer, 2023).

Selain itu, integrasi teknologi ke dalam proses-proses administrasi, diharapkan memainkan peran penting dalam membentuk masa depan ilmu administrasi. Munculnya *big data*, kecerdasan buatan, dan tata kelola digital, menghadirkan peluang dan tantangan bagi administrator publik. Seperti yang dicatat oleh

Yu, pengembangan penelitian administrasi publik semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, yang dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan pemberian layanan (Yu, 2022). Namun, hal ini juga menimbulkan pertimbangan etis terkait privasi data, bias algoritmik, dan potensi peningkatan pengawasan.

Lebih jauh, konsep "*Post-Normal Science*," seperti yang dibahas oleh Nain dan Nahrudin, menunjukkan bahwa masa depan ilmu administrasi, akan memerlukan perubahan dalam cara pengetahuan diproduksi dan diterapkan dalam tata kelola. Pendekatan ini, menekankan pentingnya menggabungkan beragam perspektif dan mengenali ketidakpastian yang melekat dalam masalah masyarakat yang kompleks (Nain & Nahrudin, 2023). Dengan demikian, administrator perlu dibekali dengan keterampilan untuk menavigasi ambiguitas dan terlibat dengan berbagai pemangku kepentingan untuk bersama-sama menciptakan solusi.

Oleh sebab itu, bisa dikatakan bahwa evolusi ilmu administrasi, telah ditandai oleh perkembangan historis yang signifikan dan transformasi yang sedang berlangsung dalam menanggapi tantangan kontemporer. Masa depan bidang ini, kemungkinan akan ditandai dengan penekanan yang lebih besar pada pendekatan interdisipliner, integrasi teknologi, dan tata kelola kolaboratif. Ketika administrator publik beradaptasi dengan perubahan ini, disiplin ilmu ini akan terus berkembang, membentuk cara layanan publik diberikan, dan bagaimana tata kelola dikonseptualisasikan dalam dunia yang semakin kompleks.

Hubungan Ilmu Administrasi dan Manajemen

Hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen, bersifat kompleks dan beraneka ragam, yang mencerminkan interaksi antara kedua bidang ini, dari waktu ke waktu. Ilmu administrasi, yang sering dipandang sebagai bagian dari administrasi publik, berfokus pada proses, struktur, dan praktik, yang terlibat dalam tata kelola dan manajemen organisasi publik. Sebaliknya, manajemen mencakup spektrum kegiatan yang lebih luas, yang terkait dengan organisasi

dan koordinasi sumber daya dalam sektor publik dan swasta. Hubungan ini telah berkembang secara signifikan, dibentuk oleh perkembangan historis dan tantangan kontemporer.

Secara historis, dasar-dasar ilmu administrasi diletakkan pada awal abad ke-20, dengan para sarjana seperti Henri Fayol dan Luther Gulick berkontribusi pada pengembangan teori manajemen. Prinsip-prinsip manajemen Fayol, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian, telah berperan penting dalam membentuk praktik administrasi di sektor publik dan swasta (Huong, 2023).

Kerangka kerja POSDCORB Gulick lebih jauh menguraikan fungsi-fungsi ini, dengan menekankan pendekatan sistematis yang diperlukan untuk administrasi yang efektif (Salam, 2023). Kontribusi awal ini, membangun hubungan yang kuat, antara ilmu administrasi dan manajemen karena kedua bidang tersebut, berupaya mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Seiring berkembangnya bidang ilmu administrasi dan manajemen, fokus keduanya pun mulai berbeda. Ilmu administrasi semakin menekankan tantangan dan kompleksitas unik tata kelola publik, termasuk masalah akuntabilitas, transparansi, dan pemberian layanan publik. Hal ini bisa dikatakan bahwa fokus utama pada administrasi publik sebagai ilmu terapan. Hal ini mencerminkan semakin diakuinya sifat tata kelola yang unik di sektor publik, yang sering kali melibatkan navigasi dinamika politik dan pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Sebaliknya, manajemen telah berkembang hingga mencakup konteks organisasi yang lebih luas, termasuk perusahaan swasta, organisasi nirlaba, dan lembaga internasional. Integrasi prinsip-prinsip manajemen ke dalam administrasi publik, telah menyebabkan munculnya konsep-konsep seperti *New Public Management* (NPM), yang menganjurkan penerapan praktik sektor swasta untuk meningkatkan efisiensi sektor publik. Penggabungan teknik manajemen ke dalam ilmu administrasi ini, menghasilkan pendekatan yang lebih dinamis dan responsif terhadap tata kelola

karena administrator publik semakin berupaya menerapkan praktik terbaik dari sektor swasta, untuk meningkatkan pemberian layanan.

Hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen juga terlihat jelas dalam penekanan pada manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Cendekiawan seperti Jia dkk. menyoroti pentingnya memahami faktor kontekstual yang memengaruhi praktik manajemen, khususnya dalam bidang administrasi publik (Jia et al., 2012). Perspektif ini, menggarisbawahi perlunya administrator untuk mempertimbangkan dinamika budaya dan sosial yang unik, yang membentuk perilaku organisasi, yang selanjutnya menjembatani kesenjangan antara ilmu administrasi dan manajemen.

Melihat ke masa depan, hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen, kemungkinan akan terus berkembang sebagai respons terhadap tren dan tantangan yang muncul. Meningkatnya kompleksitas masalah sosial, seperti perubahan iklim, krisis kesehatan masyarakat, dan kesenjangan sosial, akan mengharuskan administrator untuk mengadopsi praktik manajemen inovatif yang memprioritaskan kolaborasi dan inklusivitas. Eksplorasi Salam tentang keragaman budaya dalam administrasi publik, menekankan perlunya pendekatan manajemen multikultural yang dapat secara efektif menjawab berbagai kebutuhan masyarakat (Salam, 2023). Fokus pada inklusivitas ini, akan sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan dalam tata kelola publik.

Selain itu, integrasi teknologi ke dalam proses administrasi, diharapkan memainkan peran penting dalam membentuk masa depan ilmu administrasi dan manajemen. Munculnya *big data*, kecerdasan buatan, dan tata kelola digital, menghadirkan peluang dan tantangan bagi administrator publik. Evolusi administrasi publik, akan membutuhkan penekanan yang lebih besar pada pendekatan interdisipliner, yang menggabungkan wawasan dari manajemen, ilmu politik, dan hukum (Khuroshvili, 2023). Fokus interdisipliner ini, akan sangat penting untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk menavigasi kompleksitas tata kelola modern.

Hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen, dicirikan oleh interaksi dinamis antara perkembangan historis, tantangan kontemporer, dan tren masa depan. Sementara ilmu administrasi telah berkembang untuk mengatasi kompleksitas unik tata kelola publik, manajemen telah berkembang untuk mencakup konteks organisasi yang lebih luas. Oleh karena kedua bidang terus berkembang, interkoneksi mereka akan memainkan peran penting dalam membentuk tata kelola dan praktik organisasi yang efektif, di dunia yang semakin kompleks.

Konsep Manajemen

Manajemen adalah konsep yang memiliki banyak sisi, yang mencakup berbagai definisi dan interpretasi dalam berbagai konteks. Pada intinya, manajemen mengacu pada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun materi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Definisi ini, didukung oleh banyak pakar dan mencerminkan kompleksitas fungsi manajemen dalam berbagai situasi.

Salah satu definisi dasar manajemen diberikan oleh Fayol, yang mengartikulasikannya sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian sumber daya organisasi, untuk mencapai tujuannya. Perspektif klasik ini, menekankan pendekatan sistematis yang diperlukan dalam manajemen, yang menyoroti pentingnya setiap fungsi dalam berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks yang lebih kontemporer, manajemen semakin dipandang sebagai proses dinamis, yang tidak hanya melibatkan koordinasi sumber daya, tetapi juga konstruksi dan aliran makna dalam organisasi. Manajemen telah berkembang melampaui sekadar mengelola aliran barang dan pengetahuan untuk mencakup penciptaan dan pengelolaan makna (Yin & Phillips, 2020). Pergeseran ini, mencerminkan semakin diakuinya pentingnya budaya dan komunikasi organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Selain itu, manajemen sering didefinisikan dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap perilaku manusia dalam organisasi. Sementara itu, cara manajer menetapkan tujuan dapat secara signifikan, memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan (Salimäki et al., 2009). Perspektif ini, menggarisbawahi dimensi psikologis manajemen, yang menyoroti perlunya manajer untuk menumbuhkan lingkungan yang mendorong keterlibatan dan motivasi di antara karyawan. Konsep "*meaning management*" juga telah muncul sebagai aspek penting dari praktik manajemen modern (Oral, 2019). Pendekatan ini, menekankan pentingnya memahami makna mendasar yang mendorong perilaku organisasi dan pengambilan keputusan.

Dalam bidang manajemen proyek, definisi manajemen diperluas hingga mencakup pengawasan strategis proyek untuk memastikan hasil yang sukses. Manajemen proyek melibatkan navigasi kompleksitas dan ketidakpastian, sambil menyelaraskan tujuan proyek dengan tujuan organisasi. Hal ini menyoroti sifat adaptif manajemen dalam menanggapi perubahan keadaan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Lebih jauh lagi, manajemen semakin diakui sebagai usaha kolaboratif yang membutuhkan komunikasi efektif dan pembangunan hubungan, di antara berbagai pemangku kepentingan.

Tantangan Manajemen pada Masa Depan

Masa depan manajemen siap mengalami transformasi signifikan yang didorong oleh kemajuan teknologi, struktur organisasi yang terus berkembang, dan perubahan ekspektasi masyarakat. Saat organisasi menavigasi lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis, prinsip, dan praktik manajemen perlu beradaptasi untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan.

Salah satu tren paling menonjol yang membentuk masa depan manajemen adalah integrasi kecerdasan buatan (AI) dan analisis tingkat lanjut, ke dalam proses pengambilan keputusan. Teknologi AI berkembang pesat dan diharapkan berdampak signifikan pada praktik manajemen proyek (Holzmann et al., 2022). Meskipun terdapat ketidakpastian yang cukup besar mengenai aplikasi spesifik

AI, ada konsensus bahwa teknologi ini, akan meningkatkan produktivitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pergeseran ke arah manajemen berbasis data ini, akan mengharuskan manajer mengembangkan keterampilan baru untuk memanfaatkan perangkat AI secara efektif, sambil mempertahankan pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada manusia.

Oleh sebab itu, integrasi kecerdasan buatan (AI) ke dalam proses organisasi, menjadi tantangan paling signifikan yang dihadapi manajemen pada masa depan. Pengenalan AI sebagai kekuatan disruptif di tempat kerja, akan mempersulit pengelolaan sumber daya manusia (Rabenu, 2024). Manajer perlu menavigasi kompleksitas interaksi manusia - AI, memastikan bahwa AI melengkapi kemampuan manusia daripada menggantikannya. Tantangan ini, mengharuskan manajer untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru untuk memanfaatkan AI secara efektif, sambil tetap fokus pada keterlibatan dan kesejahteraan karyawan.

Lebih jauh lagi, integrasi wawasan strategis ke dalam praktik manajemen, akan sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Oleh sebab itu, penting dalam mengadopsi metodologi wawasan strategis untuk meningkatkan kesiapan masa depan dalam manajemen proyek (Hadjinicolaou et al., 2022). Manajer perlu mengantisipasi tren dan tantangan yang muncul, yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang tepat, yang sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Pendekatan proaktif terhadap manajemen ini, akan sangat penting dalam menavigasi ketidakpastian dan memastikan ketahanan organisasi.

Munculnya teknologi berbasis *cloud* juga menghadirkan tantangan bagi manajemen. Salah satunya adalah implikasi manajemen cerdas dan otonom dalam jaringan berbasis *cloud*, sehingga diperlukan kerangka arsitektur yang konsisten untuk mengatasi kompleksitas pengelolaan teknologi (Duan, 2021). Manajer perlu mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang arsitektur berbasis *cloud* dan implikasinya terhadap proses organisasi, yang memastikan bahwa mereka dapat secara efektif,

memanfaatkan teknologi ini untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Masa depan manajemen ditandai oleh konvergensi kemajuan teknologi, dinamika organisasi yang terus berkembang, dan fokus yang lebih tinggi pada praktik yang etis dan bertanggung jawab. Seiring organisasi beradaptasi dengan perubahan ini, manajemen akan semakin menekankan pemikiran strategis, kolaborasi, dan integrasi AI dan analitik ke dalam proses pengambilan keputusan. Saat organisasi menavigasi kompleksitas ini, kepemimpinan yang efektif dan pandangan ke depan yang strategis, akan menjadi penting untuk memastikan keberhasilan dan ketahanan jangka panjang dalam lingkungan yang semakin dinamis.

Kesimpulan

Konsep ilmu administrasi dan manajemen, mencakup studi sistematis tentang bagaimana organisasi disusun, dikelola, dan dipimpin untuk mencapai tujuannya. Ilmu administrasi berfokus pada proses, struktur, dan praktik yang terlibat dalam tata kelola dan administrasi publik, dengan menekankan pentingnya akuntabilitas, transparansi, dan pemberian layanan publik. Ilmu ini memanfaatkan teori dan kerangka kerja dari berbagai disiplin ilmu, termasuk sosiologi, ilmu politik, dan ekonomi, untuk memahami kompleksitas perilaku organisasi dan pengambilan keputusan.

Ilmu manajemen, di sisi lain, lebih luas dan mencakup studi tentang praktik manajemen sektor publik dan swasta. Ilmu ini menekankan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan strategis. Bersama-sama bidang-bidang ini, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana organisasi beroperasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

Sifat ilmu administrasi dan manajemen pada dasarnya bersifat interdisipliner, yang mencerminkan berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi. Ketika organisasi menghadapi meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian, integrasi teknologi,

analisis data, dan praktik manajemen yang inovatif menjadi penting. Selain itu, penekanan pada kolaborasi, pandangan ke depan yang strategis, dan kepemimpinan yang etis menjadi semakin penting dalam konteks administratif dan manajemen. Dengan demikian, masa depan bidang-bidang ini kemungkinan akan melibatkan fokus yang lebih besar pada kemampuan beradaptasi, inklusivitas, dan kemampuan untuk menavigasi tantangan yang ditimbulkan oleh perkembangan secara global yang berubah dengan cepat.

Daftar Pustaka

- Bertelli, A. M., & Riccucci, N. M. (2020). What Is Behavioral Public Administration Good For? *Public Administration Review*, 82(1), 179–183. <https://doi.org/10.1111/puar.13283>
- Bourgon, J. (2007). Responsive, Responsible and Respected Government. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/0020852307075686>
- Demir, T., & Reddick, C. G. (2012). Understanding Shared Roles in Policy and Administration: An Empirical Study of Council-Manager Relations. *Public Administration Review*, 72(4), 526–535. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02551.x>
- Deslatte, A., Hatch, M. E., & Stokan, E. (2020). How Can Local Governments Address Pandemic Inequities? *Public Administration Review*, 80(5), 827–831. <https://doi.org/10.1111/puar.13257>
- Duan, Q. (2021). Intelligent and Autonomous Management in Cloud-Native Future Networks—A Survey on Related Standards From an Architectural Perspective. *Future Internet*, 13(2), 42. <https://doi.org/10.3390/fi13020042>
- Hadjinicolaou, N., Yannakou, K., & Kader, M. A. (2022). Using Strategic Foresight to Improve Future Readiness of Project Management. *International Journal of Smart Business and Technology*, 10(2), 1–12. <https://doi.org/10.21742/ijstb.2022.10.2.01>
- Heinrich, C. J. (2015). The Bite of Administrative Burden: A Theoretical and Empirical Investigation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 403–420. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv034>

- Holzmann, V., Zitter, D., & Peshkess, S. (2022). The Expectations of Project Managers From Artificial Intelligence: A Delphi Study. *Project Management Journal*, 53(5), 438–455. <https://doi.org/10.1177/87569728211061779>
- Hường, P. T. T. (2023). State Land Management: Case Study in Viet Tri City, Phu Tho Province. *Tạp Chí Khoa Học Và Công Nghệ Trường Đại Học Hùng Vương*, 33(4), 26–39. <https://doi.org/10.59775/1859-3968.170>
- Ingram, K. L., & Ніценко, В. (2021). Comparative Analysis of Public Management Models. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 122–127. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00282.x>
- Khuroshvili, B. B. (2023). Evolution of the Thoughts of Public Administration and Its Understanding Following the Perspectives of Political Science, Management and Law. *Institutiones Administrationis*, 3(2), 20–31. <https://doi.org/10.54201/iajas.v3i2.66>
- Kurhayadi, N. (2022). Public Administration in Viewing Problems in the Bureaucracy During the Pandemic. *Influence International Journal of Science Review*, 4(1), 208–216. <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v4i1.19>
- McDonald, B. D. (2020). Teaching in Uncertain Times: The Future of Public Administration Education. *Teaching Public Administration*, 39(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/0144739420963154>
- Milenković, D. (2023). Influence of Wilson's Understanding of Dichotomy on the Development of Modern Public Administration. *Socioloski Pregled*, 57(4), 1354–1375. <https://doi.org/10.5937/socpreg57-46709>
- Nain, U., & Nahrudin, Z. (2023). Development of Post Normal Science: Sociological and Public Administrative Perspectives.

- International Journal Papier Public Review*, 3(4), 27–34.
<https://doi.org/10.47667/ijppr.v3i4.181>
- Oral, M. (2019). Meaning Management: A Framework for Leadership Ontology. *Journal of Values-Based Leadership*.
<https://doi.org/10.22543/0733.122.1273>
- Pérez-Campdesuñer, R. (2023). Map of Scientific Publications on Administration in Latin America. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Especial 10), 1003–1025.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.9>
- Rabenu, E. (2024). Cyborging HRM Theory: From Evolution to Revolution – The Challenges and Trajectories of AI for the Future Role of HRM. *Personnel Review*, 54(1), 174–198.
<https://doi.org/10.1108/pr-02-2024-0111>
- Salam, R. (2023). Cultural Diversity in Public Administration: Understanding the Implications of Government Science Theories for Multicultural Management. *Khazanah Sosial*, 5(4), 647–660. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i4.30791>
- Salimäki, A., Hakonen, A., & Heneman, R. L. (2009). Managers Generating Meaning for Pay. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 161–177.
<https://doi.org/10.1108/02683940910928865>
- Ya, D., & Zhu, H. (2020). *Transformation of Local Government Administrative Management Concept Based on Smart City Construction*. 582–590. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62743-0_84
- Yin, E., & Phillips, N. (2020). Understanding Value Creation in Cultural Industries: Strategies for Creating and Managing Meaning. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(3), 165–180. <https://doi.org/10.1108/jhass-04-2020-0053>
- Yu, Z. (2022). Development of Public Administration Research With a Bibliometric Analysis. *Scientific Programming*, 2022, 1–19.
<https://doi.org/10.1155/2022/4959930>

TENTANG PENULIS



Amni Zarkasyi Rahman, S.A.P., M.Si.

Penulis adalah pengajar di Program Studi S-1 Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro sejak tahun 2011. Gelar sarjana didapatkan dari program studi S-1 Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro pada tahun 2010 dan gelar magister sains didapatkan dari program studi S-2 Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro pada tahun 2011. Beberapa mata kuliah yang diampu diantaranya Birokrasi dan Governansi Publik, Governansi Digital, Analisis Organisasi Publik, Proses Kebijakan, dan Perencanaan Pembangunan. Hingga saat ini, terlibat aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan peminatan Governansi Publik dan Tata Kelola Kelembagaan serta aktif sebagai konsultan perencanaan, tata kelola inovasi daerah, kelembagaan, dan pelayanan publik di Kementerian, BUMN, dan Pemerintah Daerah.

E-mail: amni.rahman@live.undip.ac.id.

KETERKAITAN ANTARA ADMINISTRASI, MANAJEMEN, DAN ORGANISASI

William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd., M.Si., M.Pd.
Universitas Negeri Medan



Administrasi

Administrasi berkaitan dengan perumusan tujuan, rencana, dan kebijakan. Memiliki administrasi yang baik, akan menjamin keberhasilan suatu organisasi. Secara etimologis, administrasi berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata *ad* dan *ministro* yang memiliki arti dalam bahasa Inggris *ad = to*, *ministro = minister*, yang berarti "melayani atau menyelenggarakan". Adapun pendapat ahli menyatakan menurut Theo Haimann, "Administrasi ialah penentuan kebijakan secara keseluruhan, penetapan tujuan-tujuan utama, identifikasi tujuan-tujuan umum, dan pengembangan program-program serta proyek-proyek umum," sedangkan menurut Newman, "Administrasi adalah pengarahan, kepemimpinan, dan pengendalian upaya kelompok menuju tujuan bersama."

Administrasi didefinisikan sebagai "Suatu kegiatan atau proses yang terutama berkaitan dengan sarana untuk melaksanakan tujuan yang ditentukan (Piffner dan Presthus, 1967)." Administrasi terutama berkaitan dengan sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sebagaimana yang dijelaskan dalam definisi tersebut. Dalam konteks ini, sarana mengacu pada bagaimana sesuatu dicapai atau diperoleh. Pembagian

kerja diperlukan ketika tim-tim, yang terdiri dari orang-orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama sehingga setiap orang mengetahui apa tanggung jawab mereka.

Sebagai alternatif, struktur otoritas diperlukan untuk mengelola dan mengoordinasikan tindakan para peserta. Jadi, membagi pekerjaan di antara anggota, menetapkan peran yang tepat kepada tiap orang dalam kelompok, mengikuti instruksi pemimpin hanyalah cara untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian ini, administrasi merupakan suatu kegiatan yang terutama menyangkut sarana dan juga memerlukan kerja sama.

"Kegiatan kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dapat didefinisikan sebagai administrasi," (Simon, Smithburg, dan Thompson, 1950). Ketika perilaku manusia menghasilkan hasil yang tidak akan ada, tanpa adanya kerja sama, maka hal itu dianggap kooperatif. Dengan demikian, "Seluruh upaya kelompok untuk mengendalikan, membimbing, dan beradaptasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya," merupakan salah satu definisi administrasi.

Sebagai contoh, misalkan tujuan bersama kita adalah untuk mengajari sekelompok individu dalam bidang pengelolaan proyek. Dengan tujuan ini, para ahli di bidang pengelolaan proyek dikumpulkan, yang semuanya terarah pada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh kelompok tersebut. Jika setiap ahli bertindak sesuai cara mereka masing-masing tanpa berkomunikasi dengan yang lain, maka akan timbul kekacauan di dalam kelompok.

Masing-masing ahli, mungkin akan meminta kelompok untuk berkumpul di tempat tertentu, pada waktu tertentu, seperti salah satu ahli mungkin meminta kelompok untuk berkumpul pukul 10.00 WIB di lokasi tertentu di kota untuk sebuah presentasi, sementara yang lain mungkin meminta mereka untuk berkumpul pada pukul 10.30 WIB di lokasi berbeda. Hal ini akan menyebabkan kebingungannya besar karena setiap ahli bertindak secara terpisah tanpa saling berkonsultasi atau bekerja sama, sehingga tujuan bersama tidak dapat tercapai. Sebaliknya, jika mereka bekerja sama dan berdiskusi tentang bagaimana mereka dapat mencapai tujuan

tersebut, mungkin para ahli dapat menyusun jadwal yang sesuai dengan kepentingan bersama, yang pada akhirnya akan membantu mereka mencapai tujuan bersama tersebut. Dengan demikian, inti dari administrasi adalah pemanfaatan tindakan kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Elemen kunci kedua dari definisi di atas adalah tujuan. Ketika Anda mengumpulkan sejumlah individu di lokasi tertentu, hal pertama yang akan mereka tanyakan adalah mengapa mereka dikumpulkan, apa tujuan berkumpulnya kelompok tersebut? Tanpa tujuan, tidak ada anggota dalam kelompok yang akan tahu apa yang harus dilakukan dan mereka tidak akan terlibat dalam aktivitas apa pun. Ketika seseorang menentukan tujuan, dan kelompok tersebut diberi tahu tentang hal itu, maka anggota kelompok akan mulai berpikir tentang apa yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan tersebut dan mereka akan mulai bekerja sama satu sama lain.

Tujuan adalah salah satu elemen terpenting dalam administrasi. Jika tidak ada tujuan bersama, para anggota kelompok tidak akan bersatu dan bekerja sama satu sama lain. Tujuan, sasaran, atau minat bersama selalu mengarah pada pemikiran, perasaan, dan tindakan ke arah yang sama bagi semua anggota kelompok yang sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen

“Management is the process of leading and administering an organization. It involves coordinating resources and tasks to help a business run smoothly and achieve its goals.” Artinya adalah manajemen adalah proses memimpin dan mengelola suatu organisasi. Manajemen melibatkan koordinasi sumber daya dan tugas untuk membantu organisasi berjalan lancar dan mencapai tujuannya. Seperti yang diungkapkan sebelumnya, administrasi berarti penentuan kebijakan secara keseluruhan, penetapan tujuan-tujuan utama, identifikasi tujuan-tujuan umum dan penetapan program-program serta proyek-proyek yang luas. Ini merujuk pada aktivitas tingkat tinggi. Sedangkan, manajemen melibatkan konsepsi, inisiatif, dan penyatuan berbagai elemen; mengoordinasikan,

menggerakkan, mengintegrasikan berbagai komponen organisasi sambil mempertahankan kelangsungan hidup organisasi menuju beberapa tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pentingnya manajemen dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Pemanfaatan Sumber Daya yang Efektif

Manajemen berusaha memanfaatkan berbagai sumber daya secara efektif. Sumber daya tersebut, sifatnya langka dan untuk memenuhi permintaan masyarakat, kontribusinya harus maksimal demi kepentingan umum masyarakat. Manajemen tidak hanya memutuskan alternatif mana yang harus digunakan untuk sumber daya tertentu, tetapi juga mengambil tindakan untuk memanfaatkannya dalam alternatif tertentu dengan cara terbaik.

2. Pengembangan Sumber Daya

Manajemen mengembangkan berbagai sumber daya. Hal ini berlaku untuk faktor manusia dan nonmanusia. Lawrence Appley telah menekankan bahwa manajemen adalah pengembangan manusia. Akan tetapi, sebagian besar penelitian untuk pengembangan sumber daya dilakukan secara terorganisasi dan manajemen terlibat dalam kegiatan-kegiatan terorganisasi ini. Dengan demikian, melalui pengembangan sumber daya, manajemen meningkatkan kualitas hidup manusia dalam masyarakat.

3. Untuk Mengintegrasikan Inovasi

Saat ini, perubahan terjadi dengan sangat cepat, baik dalam teknologi maupun proses dan struktur sosial. Perubahan ini perlu diintegrasikan agar organisasi tetap hidup dan efisien. Organisasi bisnis bergerak dari primitif ke canggih. Oleh karena itu, mereka memerlukan spesialisasi tingkat tinggi, kompetensi tingkat tinggi, dan teknologi yang kompleks. Semua ini, memerlukan manajemen yang efisien agar organisasi bekerja dengan cara yang paling efisien.

4. Mengintegrasikan Berbagai Kelompok Kepentingan

Dalam upaya yang terorganisasi, terdapat berbagai kelompok kepentingan dan mereka memberikan tekanan kepada kelompok

lain untuk mendapatkan bagian maksimum dalam hasil gabungan. Misalnya, dalam kasus organisasi bisnis, terdapat berbagai kelompok kepentingan, seperti pemegang saham, karyawan, pemerintah, dan lain-lain. Kelompok kepentingan ini, memberikan tekanan kepada organisasi. Dalam masyarakat yang lebih maju dan kompleks, tekanan semacam itu lebih besar kepada organisasi. Manajemen harus menyeimbangkan tekanan dari berbagai kelompok kepentingan ini.

5. Stabilitas dalam Masyarakat

Manajemen memberikan stabilitas dalam masyarakat dengan mengubah dan memodifikasi sumber daya, sesuai dengan lingkungan masyarakat yang terus berubah. Pada era modern, lebih banyak penekanan diberikan pada penemuan-penemuan baru untuk perbaikan manusia. Penemuan-penemuan ini, membuat sistem dan faktor-faktor lama menjadi usang dan tidak efisien. Manajemen menyediakan integrasi antara tradisi dan penemuan-penemuan baru serta melindungi masyarakat dari dampak, yang tidak menguntungkan dari penemuan-penemuan ini sehingga kesinambungan dalam proses sosial tetap terjaga.

Istilah "administrasi" dan "manajemen" sering digunakan secara sinonim. Istilah "manajemen" umumnya diidentikkan dengan organisasi sektor swasta, tetapi istilah "administrasi" di sisi lain digunakan dengan mengacu pada organisasi publik. Pada dasarnya, tidak ada perbedaan antara manajemen dan administrasi. Setiap manajer memperhatikan keduanya - fungsi manajemen administratif dan fungsi manajemen operasional. Namun, manajer yang lebih tinggi dalam hierarki menunjukkan lebih banyak waktu pada fungsi administratif dan level yang lebih rendah menunjukkan lebih banyak waktu pada pengarahan dan pengendalian kinerja pekerja, yaitu manajemen.

Organisasi

Organisasi telah ada sejak dahulu kala. Manusia prasejarah mengorganisasikan diri untuk berburu dan mengumpulkan makanan, mencari tempat berteduh, serta melindungi dan

membesarkan anak-anak mereka. Untuk memelihara jiwa mereka, mereka membuat karya seni dan mempraktikkan agama. Dengan berkelompok untuk mencapai tujuan-tujuan ini, mereka membentuk organisasi manusia pertama keluarga dan suku. Tentu saja, simpanse dan kera berkumpul sebelum manusia muncul, dan sebelum itu semut membentuk koloni dan lebah membangun sarang. Pada tingkat tertentu, semua spesies sosial menyadari bahwa pengorganisasian meningkatkan peluang mereka untuk bertahan hidup dalam ekologi yang kompetitif. Melalui organisasi, kekuatan dan kreativitas banyak orang dapat diarahkan menuju kelangsungan hidup atau peradaban melalui pengembangan teknologi dan akumulasi kekayaan ekonomi dan budaya.

Hicks menggambarkan organisasi sebagai suatu proses terstruktur di mana orang-orang berinteraksi untuk mencapai tujuan. Uraian ini menunjukkan lima fakta yang umum bagi semua organisasi:

1. suatu organisasi selalu melibatkan orang-orang;
2. orang-orang ini terlibat satu sama lain dalam beberapa cara;
3. interaksi di antara orang-orang selalu dapat diatur atau dijelaskan oleh suatu bentuk struktur;
4. setiap orang dalam organisasi mencoba untuk memenuhi tujuan pribadi juga melalui kegiatan organisasi; dan
5. interaksi ini juga dapat membantu untuk mencapai tujuan bersama yang kompatibel, yaitu tujuan organisasi dan tujuan pribadi.

Organisasi telah menjadi landasan dasar keberadaan kita. Organisasi mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif, melalui tindakan bersama dari individu. Rumah sakit, lembaga pendidikan, unit produksi, pusat layanan tidak lain hanyalah organisasi. Kehidupan beradab kita mungkin akan runtuh, tanpa berbagai organisasi di sekitar kita. Oleh karena itu, kita perlu mengetahui bagaimana cara kerja organisasi. Lebih jauh, lebih penting untuk membuat organisasi di sekitar kita lebih sehat dan lebih efektif untuk masa depan yang lebih baik.

Organisasi dapat menjalankan tujuannya jika dikelola dengan baik. Faktanya, studi tentang organisasi dan studi tentang manajemen organisasi berjalan beriringan. Organisasi yang dikelola dengan baik, mampu memanfaatkan masukan manusia dan sumber dayanya seperti uang, material, mesin, motivasi karyawan, pasar, dll. secara terpadu. Organisasi dapat bertahan dan unggul jika mereka memanfaatkan semua sumber dayanya, sesuai dengan kebutuhan pasar. Organisasi yang sukses juga mengarahkan diri mereka pada faktor eksternal, seperti lingkungan ekonomi, lingkungan politik, lingkungan hukum, lingkungan sosial, lingkungan pasar internasional, dan lain-lain.

Orang-orang yang dapat mengelola organisasi dengan baik, dapat ditemukan di dalam organisasi yang sudah ada. Sebaliknya, dalam kasus organisasi yang baru berdiri atau bahkan dalam kasus organisasi lama, orang-orang yang tepat, dapat diidentifikasi dari luar. Orang-orang yang sudah ada dalam organisasi, dapat dikembangkan lebih lanjut untuk tanggung jawab yang lebih tinggi, melalui program pengembangan, pelatihan di tempat kerja, dan perencanaan karier. Orang-orang yang tepat dari luar, dapat diidentifikasi untuk posisi di berbagai tingkatan, melalui kebijakan dan prosedur rekrutmen dan seleksi yang tepat.

Kesimpulan

Berdasarkan paparan di atas, ada keterkaitan yang erat antara administrasi, manajemen, dan organisasi, meskipun ketiganya memiliki fokus dan peran yang sedikit berbeda.

1. Administrasi, berhubungan dengan kegiatan pengelolaan dan pengorganisasian sumber daya secara sistematis untuk memastikan kegiatan operasional berjalan lancar. Administrasi lebih berkaitan dengan kegiatan administratif, seperti perencanaan, pencatatan, dan pengarsipan yang mendukung kelancaran aktivitas organisasi atau perusahaan.
2. Manajemen, fokus pada proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (termasuk manusia, uang, dan waktu), untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen

berperan dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi dan perbaikan.

3. Organisasi, merupakan struktur atau wadah tempat semua aktivitas dan peran dijalankan. Organisasi bisa terdiri dari berbagai unit atau departemen yang saling berinteraksi, dengan tujuan yang sama. Organisasi menyediakan kerangka kerja di mana administrasi dan manajemen dapat diterapkan.

Ketiganya saling melengkapi.

1. Administrasi memberikan dukungan operasional yang diperlukan untuk pelaksanaan manajemen, yang pada gilirannya mengelola dan mengarahkan sumber daya di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Manajemen membutuhkan struktur organisasi yang jelas agar dapat mengatur dan mengelola dengan efisien.
3. Organisasi membutuhkan administrasi yang rapi dan manajemen yang efektif agar tujuan dapat tercapai.

Jadi, administrasi, manajemen, dan organisasi bekerja bersama untuk menjalankan sistem yang efisien dan efektif dalam mencapai tujuan tertentu.

Daftar Pustaka

- Ach. Mohyi. (2009). *Teori Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Haimann, Theo. (2007). *Management in the Modern Organization*. California: Houghton Mifflin.
- Mulyadi dan Widi Winarso. (2020). *Pengantar Manajemen*. Banyumas: CV Pena Persada.
- Newman, W.H. (1953). *Administrative Action*. New York: Prentice Hall Inc.
- Pfiffner dan Presthouse. (1967). *Public Administration*. Michigan: Ronald Press Company.
- Siagian, Sondang P. (1977). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simon, Smithburg, Thompson. (1950). *Public Administration*. New Jersey: Transaction.

TENTANG PENULIS



**William Anderson Hutapea, S.Kom., S.Pd.,
M.Si., M.Pd.**

Penulis lahir di Kota Medan pada tanggal 16 Maret 1998. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 dari jurusan Teknik Informatika Universitas Methodist Indonesia pada tahun 2019 dan Pendidikan Bahasa Prancis Universitas Negeri Medan pada tahun 2020. Kemudian, di tahun 2020 Penulis melanjutkan studi S-2 dari jurusan Magister Ilmu Manajemen Universitas Methodist Indonesia yang lulus pada tahun 2022 dan juga melanjutkan studi dari jurusan Magister Pendidikan Bahasa Prancis Universitas Negeri Medan yang lulus pada tahun 2023. Tahun berikutnya, penulis lolos tes CPNS pada formasi Asisten Ahli-Dosen di Universitas Negeri Medan Program Studi S-1 Pendidikan Bahasa Prancis. Sekarang, Penulis sedang menempuh program studi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Pengajaran Bahasa Prancis. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun mencari pengalaman sebagai asisten dosen di Fakultas Sastra Universitas Methodist Indonesia mengampu mata kuliah Bahasa Prancis dan di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Methodist Indonesia mengampu mata kuliah Sistem Informasi Manajemen, Pengantar Organisasi dan Bisnis dan Kecakapan Antar Personal.

TEORI ADMINISTRASI MODERN

Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M.
Universitas Methodist Indonesia



Pengantar

Teoris administrasi modern adalah pendekatan dalam manajemen yang berkembang pada abad ke-20, yang menekankan pada pemanfaatan prinsip-prinsip ilmiah dan sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini berfokus pada aspek efisiensi, struktur organisasi, dan pengambilan keputusan yang berbasis data serta riset. Beberapa teori administrasi modern di antaranya: Teori Fayol yang menekankan pada efisiensi organisasi. Teori ini, didasarkan pada lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, perintah, koordinasi, dan pengendalian.

Teori Fayol

Henri Fayol, lahir pada 29 Juli 1841, adalah seorang insinyur pertambangan, eksekutif pertambangan, penulis dan direktur pertambangan Prancis yang mengembangkan teori umum administrasi bisnis yang sering disebut Fayolisme. Teori ini diformalkan dalam karya yang ditulisnya menjelang akhir hayatnya: *L'Administration industrielle et générale*, yang diterbitkan oleh Dunod pada tahun 1916. Ide-ide yang dikembangkannya langsung sukses, di kalangan pemimpin bisnis dan politisi.

Fayol dianggap oleh banyak orang sebagai Bapak Teori Manajemen Operasional Modern, dan ide-idenya, telah menjadi bagian mendasar dari konsep manajemen modern. Fayol sering dibandingkan dengan Frederick Winslow Taylor yang mengembangkan Manajemen Ilmiah. Sistem manajemen ilmiah Taylor merupakan landasan teori klasik. Fayol juga merupakan seorang ahli teori klasik, dan meskipun Taylor tidak mengetahui apa pun tentang Fayol, Fayol membaca Taylor dan merujuknya dalam tulisannya. Ia menganggapnya sebagai seorang visioner dan pelopor dalam manajemen organisasi, dan memujinya, tetapi juga mengkritik beberapa hal.

Namun, Fayol berbeda dari Taylor dalam fokusnya. Fokus utama Taylor adalah pada tugas, sedangkan Fayol lebih memperhatikan manajemen. Manajemen Ilmiah Taylor membahas tentang organisasi produksi yang efisien dalam konteks perusahaan yang kompetitif yang berkepentingan dengan pengendalian biaya produksinya, sedangkan Fayol menyerahkan hal ini, kepada para eksekutif teknis dan operator, dan menekankan pada kepemimpinan, organisasi yang tertib, komunikasi dan keselarasan antara departemen, dsb. yang disebutnya administrasi dan, menurut Fayol, berlaku untuk setiap bisnis dan organisasi (termasuk nirlaba, gereja, tentara, dan sebagainya), baik kecil maupun besar.

Perbedaan lain antara kedua ahli teori tersebut adalah perlakuan mereka terhadap pekerja. Fayol tampaknya memiliki sedikit lebih banyak rasa hormat terhadap pekerja daripada Taylor, sebagaimana dibuktikan oleh pernyataan Fayol bahwa pekerja mungkin memang termotivasi oleh lebih dari sekadar uang, dan praktiknya untuk memberi mereka kesempatan untuk belajar dan naik jabatan.

Fayol juga berpendapat tentang kesetaraan dalam perlakuan terhadap pekerja. Ia juga membahas bagaimana pekerja seharusnya mendapatkan upah mereka: haruskah ini ditetapkan, atau haruskah mereka mendapatkan pembayaran bonus, atau bahkan sebagian dari dividen; haruskah ini untuk jangka waktu tertentu, untuk sejumlah tugas yang diselesaikan, atau sejumlah produk yang dibuat?

Bagi Fayol, seorang pemimpin bisnis melaksanakan lima hal yang disebutnya "elemen administrasi".

1. Memprediksi/Merencanakan

Bagian pertama ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk merencanakan masa depan dan mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan yang mungkin muncul. Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus mampu

- a. mengantisipasi perkembangan dan perubahan pada masa depan, baik itu perubahan dalam industri, pasar, teknologi, atau kebijakan pemerintah;
- b. menyusun rencana aksi yang konkret untuk menghadapi masa depan, termasuk menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Rencana ini mencakup langkah-langkah yang perlu diambil untuk memanfaatkan peluang atau mengatasi potensi ancaman; dan
- c. mengambil keputusan proaktif, yang tidak hanya berdasarkan kondisi saat ini, tetapi juga dengan mempertimbangkan proyeksi dan prediksi yang matang.

Pentingnya prediksi adalah agar organisasi bisa lebih siap dan tidak terkejut dengan perubahan yang datang, sehingga mampu menanggapi perubahan dengan cepat dan tepat.

2. Mengorganisir

Setelah perencanaan, bagian kedua adalah tentang bagaimana seorang pemimpin menyusun dan mengatur segala sumber daya yang ada untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat. Ini termasuk

- a. menentukan sumber daya yang diperlukan, seperti tenaga kerja, bahan baku, dana, peralatan, dan teknologi, agar tujuan perusahaan dapat tercapai;
- b. menyusun struktur organisasi yang jelas, di mana setiap orang tahu perannya, tanggung jawabnya, dan siapa yang harus mereka laporkan. Struktur ini memastikan bahwa setiap bagian organisasi berfungsi secara optimal; dan
- c. mendistribusikan tugas dan kewenangan di antara anggota tim. Ini berarti memberi tugas yang sesuai dengan

keterampilan dan keahlian masing-masing orang, serta memberikan wewenang untuk mengambil keputusan dalam batas-batas yang telah ditentukan.

Organisasi yang baik, memastikan semua elemen dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

3. Memerintah

Bagian ini menekankan pentingnya pemimpin dalam memberi arahan dan memastikan bahwa setiap anggota organisasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran masing-masing. Ini mencakup

- a. memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan dari mereka. Komunikasi yang jelas dan langsung sangat penting untuk memastikan tidak ada kebingungannya;
- b. memotivasi dan menginspirasi tim untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu memotivasi, memberi semangat, dan menjaga moral tim tetap tinggi, agar mereka berkomitmen untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan penuh dedikasi; dan
- c. menjaga agar semua bagian organisasi bekerja dengan efisien. Pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan melakukan tugas mereka dengan cara yang benar dan efektif, serta dalam waktu yang tepat.

Secara keseluruhan, bagian ini menekankan pada kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang jelas, dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

4. Mengoordinasi

Koordinasi adalah kunci untuk memastikan bahwa semua bagian dalam organisasi bekerja secara harmonis dan terintegrasi. Dalam tahap ini, seorang pemimpin harus

- a. menjaga agar semua bagian organisasi bergerak dengan arah yang sama. Koordinasi yang baik, mencegah bagian-bagian organisasi bekerja secara terpisah-pisah atau bahkan bertentangan, yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan;

- b. menyelaraskan tindakan antardepartemen atau individu. Setiap bagian dalam organisasi, meskipun memiliki tugas berbeda, harus bisa bekerja sama dan saling mendukung agar tidak ada tumpang tindih atau kekosongan tugas;
- c. menjaga hubungan yang baik antara anggota tim dan departemen agar komunikasi tetap terbuka dan kolaborasi berlangsung dengan lancar; dan
- d. dengan koordinasi yang baik, semua elemen organisasi dapat bekerja dalam kesatuan untuk mencapai tujuan bersama.

5. Mengontrol

Setelah semua perencanaan, pengorganisasian, perintah, dan koordinasi dilakukan, seorang pemimpin harus memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai rencana. Proses ini mencakup

- a. memantau pelaksanaan tindakan dan hasil yang dicapai. Pemimpin perlu memeriksa apakah setiap tugas dan proyek berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam rencana;
- b. membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah disusun. Jika terdapat perbedaan atau penyimpangan, pemimpin harus mengetahui penyebabnya dan melakukan koreksi untuk memperbaiki jalannya organisasi;
- c. mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan atau masalah. Pemimpin harus bisa mendeteksi kesalahan yang mungkin terjadi, mengatasi masalah tersebut dengan solusi yang tepat, serta memastikan masalah tersebut tidak terulang pada masa depan; dan
- d. melakukan penilaian terhadap kinerja dan proses. Proses kontrol tidak hanya untuk memeriksa hasil, tetapi juga untuk mengevaluasi dan meningkatkan cara kerja dalam organisasi.

Kontrol ini penting untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien, serta mengurangi risiko kegagalan yang disebabkan oleh ketidakteraturan.

Fayol menuangkan pemikirannya dalam bentuk "prinsip" yang merupakan aksioma sebuah teori. Ia mengemukakan empat belas prinsip umum administrasi. Tujuannya adalah untuk lebih mendekati bentuk ilmu fisika pada masanya. Prinsip-prinsip ini merupakan panduan bagi apa yang seharusnya dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

1. Pembagian Kerja: Membagi pekerjaan di antara karyawan, membantu meningkatkan produktivitas, akurasi, dan efisiensi.
2. Otoritas: Manajer memiliki otoritas untuk menegakkan proses yang membuat karyawan bekerja seefisien mungkin; mereka bertanggung jawab atas hasil kerja tim mereka.
3. Disiplin: Terserah kepada manajer untuk mendisiplinkan pekerja guna memastikan kepatuhan dan kolaborasi.
4. Kesatuan Komando: Untuk merampingkan rantai komando dan menghindari kebingungan, karyawan harus melapor hanya kepada satu manajer.
5. Kesatuan Arah: Setiap orang dalam suatu organisasi harus bekerja untuk mencapai tujuan yang sama.
6. Subordinasi Kepentingan Individu: Semua karyawan, termasuk manajer, harus mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan hanya berfokus pada keberhasilan perusahaan.
7. Remunerasi Karyawan: Manajer perlu memberi penghargaan kepada karyawan mereka, baik berupa uang atau lainnya, atas upaya mereka.
8. Sentralisasi: Otoritas manajemen harus dipusatkan, tetapi pengambilan keputusan harus dibagi rata di antara para pemimpin sehingga tidak ada satu entitas pun, yang memiliki otonomi untuk membuat keputusan secara sepihak.
9. Rantai Skalar: Manajer harus mengomunikasikan hierarki kepemimpinan di seluruh perusahaan sehingga setiap orang tahu kepada siapa mereka melapor.
10. Ketertiban: Menjaga ketertiban di seluruh bisnis, akan meningkatkan produktivitas dan hasil.

11. Keadilan: Semua karyawan harus diperlakukan sama dan merupakan tanggung jawab manajer untuk melindungi tim mereka dari diskriminasi.
12. Stabilitas: Karyawan yang merasa aman dalam posisi mereka, akan berkinerja lebih baik dan manajer bertanggung jawab untuk menyediakan keamanan kerja bagi tim mereka.
13. Inisiatif: Manajer harus mendorong karyawan untuk bersikap proaktif sebisa mungkin.
14. Semangat Korps: Manajer bertanggung jawab untuk memotivasi tim mereka dan menetapkan nada yang positif, suportif, dan kolaboratif.

Istilah-istilah yang digunakan oleh Fayol (administrasi, peralatan administrasi, bagan organisasi, dan sebagainya) tidak sama dengan istilah-istilah yang digunakan oleh ilmu manajemen. Popularitas metodenya telah dipopulerkan oleh Sekolah Bisnis Amerika, dari terjemahan yang agak ringkas dan tidak selaras, sehingga teksnya tampak sulit dipahami oleh penutur bahasa Inggris. Secara khusus, semua istilah yang berkaitan dengan sosiologi dihapus dari dua versi bahasa Inggris. Perubahan lain dalam kosakata juga memengaruhi teks-teks bahasa Inggris, seperti pasangan "kebajikan-pengabdian" dalam hubungan pertukaran yang optimal antara atasan dan pekerja yang digantikan oleh "kebaikan-kesetiaan".

Selain itu, karena kurangnya teks dan karya sebelum karyanya sendiri tentang sosiologi kerja dan tidak adanya disiplin manajemen, Fayol harus mendefinisikan dan menamai sendiri unsur-unsur yang menyusun paradigma yang dipelajarinya, seperti seorang penjelajah yang menemukan tanah yang tidak dikenal.

Fayol telah mengutarakan pikirannya sejak tahun 1900 dan tidak seorang pun mendengarkannya. Teksnya tahun 1916, sangat sukses, meskipun tidak lebih lengkap. Publik Prancis, setelah mengalami dua tahun kegagalan militer, menyambut baik sebuah karya yang mengatakan, secara abstrak, bahwa tanggung jawab terletak pada hierarki yang telah menunjukkan dirinya tidak kompeten, picik, tidak mampu mengoordinasikan tindakannya dan menghormati anak buahnya. Perusahaan dipandang sebagai

metafora untuk tentara. Ilmu administrasi umum pun lahir, melampaui perbedaan antara perusahaan industri dan organisasi negara.

Daftar Pustaka

Carl A Rodrigues. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880–889.

Mulyadi dan Widi Winarso. (2020). *PengantarManajemen*. Banyumas: CV Pena Persada.

Siagian, Sondang P. (1977). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

TENTANG PENULIS



Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M.

Penulis bernama lengkap Dr. Jhoni Maslan, S.E., M.M., lahir pada 11 Januari 1964 di Kota Tebing Tinggi yang terletak di Provinsi Sumatera Utara. Ia adalah anak sulung dari empat bersaudara. Jenjang S-1 diraih di Universitas Methodist Indonesia pada tahun 1994 dan jenjang S-2 diraih di Universitas Surapati Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2004, dan jenjang S-3 diraih di Universitas Pasundan Bandung Konsentrasi Doktor Ilmu Manajemen (DIM) pada tahun 2023. Penulis merupakan seorang dosen tetap di Universitas Methodist Indonesia dan pernah mengajar di STIE Bina Karya Tebing Tinggi. Jabatan yang pernah diemban yaitu Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Komputer Universitas Methodist Indonesia (2010-2013), Wakil Rektor III Universitas Methodist Indonesia (2013-2021) dan sekarang menjabat sebagai Ka. Bidang Pengabdian pada Masyarakat Universitas Methodist Indonesia sejak tahun 2022. Selain aktif mengajar, Ia juga aktif menulis karya ilmiah atau artikel pada bidang Ilmu Ekonomi. Penulis terdaftar di Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Kota Medan.

TEORI ORGANISASI KLASIK DAN MODERN

Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.
Universitas Pertahanan RI



Teori Organisasi

Organisasi merupakan wadah yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen. Organisasi didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan interaksi antarindividu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam konsep organisasi, terdapat tiga elemen utama, yaitu interaksi manusia, kegiatan yang mengarah pada tujuan, dan struktur organisasi, yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Elemen-elemen ini, membentuk dasar bagi keberlangsungan organisasi dalam berbagai bentuknya.

Sebagai unit sosial yang terstruktur, organisasi terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai sasaran tertentu. Studi mengenai organisasi, yang disebut perilaku organisasi, meneliti dampak individu, kelompok, dan struktur, terhadap perilaku dalam organisasi. Kajian ini, menggunakan pendekatan dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu politik. Pemahaman terhadap perilaku organisasi sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi juga dapat dipahami sebagai kesatuan sosial yang terdiri dari individu, yang berinteraksi menurut pola tertentu. Dalam suatu organisasi, setiap anggota memiliki fungsi dan tugas masing-masing, yang secara keseluruhan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi memiliki batas-batas yang jelas sehingga dapat dibedakan dari lingkungannya. Dengan demikian, struktur organisasi yang baik, akan menentukan efektivitas interaksi dan koordinasi dalam organisasi.

Dalam perspektif sistem, organisasi merupakan hubungan timbal balik antara individu dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Proses pengorganisasian melibatkan penentuan tugas-tugas spesifik yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup pengelompokan kegiatan secara logis dan penugasan tanggung jawab kepada individu atau kelompok. Dengan demikian, organisasi dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Supriyadi, Febriyani & Anisa, 2023).

Konsep organisasi juga berkaitan erat dengan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerja sama, untuk mencapai tujuan tertentu. Pengorganisasian melibatkan penyusunan dan pengaturan berbagai tugas sesuai dengan jenis, urutan, dan fungsinya. Henry Fayol dan Griffin menekankan pentingnya struktur yang terencana dalam organisasi untuk memastikan koordinasi yang efektif. Dengan adanya pembagian kerja yang jelas, organisasi dapat mencapai efisiensi operasional yang lebih baik.

Teori organisasi membahas bagaimana organisasi beroperasi serta bagaimana mereka, memengaruhi dan dipengaruhi oleh individu di dalamnya, maupun oleh lingkungan sekitar. Teori ini memberikan panduan dalam pemecahan masalah organisasi serta pengambilan keputusan strategis. Konsep ini mencakup berbagai pendekatan yang digunakan untuk memahami dinamika organisasi serta proses yang terjadi di dalamnya. Dengan adanya teori organisasi, manajer dapat membuat keputusan yang lebih efektif dalam mengelola organisasi.

Perkembangan studi organisasi telah berlangsung sejak abad ke-19 dan terus mengalami perubahan, sesuai dengan perkembangan zaman. Teori organisasi klasik muncul, sebagai pendekatan awal yang menjelaskan mekanisme kerja sama dalam organisasi. Teori ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana individu dalam organisasi berperilaku dalam berbagai struktur dan lingkungan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teori organisasi modern pun, mulai berkembang dengan fokus yang lebih luas, mencakup aspek sosial, budaya, dan teknologi dalam organisasi.

Studi organisasi tidak hanya meneliti perilaku individu dalam organisasi, tetapi juga memahami dinamika kelompok dan konteks organisasi secara keseluruhan. Studi ini, berupaya untuk menyusun model yang dapat menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan perilaku dalam organisasi. Meskipun terdapat berbagai pandangan mengenai etika dalam pengelolaan perilaku organisasi, pemahaman yang baik mengenai teori organisasi, dapat membantu meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasiholan, 2012).

Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, bersamaan dengan Revolusi Industri yang membutuhkan efisiensi dalam produksi dan manajemen. Fokus utama teori ini adalah pada struktur organisasi yang hierarkis, pembagian kerja yang jelas, dan prinsip-prinsip efisiensi. Oleh karena itu, teori organisasi klasik, sering disebut sebagai teori tradisional atau teori mesin karena pendekatannya yang mekanistik dalam melihat organisasi.

Menurut teori ini, organisasi merupakan lembaga yang tersentralisasi dengan tugas-tugas yang sudah dikelompokkan berdasarkan spesialisasi. Sistem yang ada, bersifat baku dan tidak dapat diubah, sesuai dengan kondisi atau kebutuhan tertentu. Organisasi dalam teori klasik dipandang sebagai struktur yang kaku, di mana anggota organisasi diperlakukan sebagai bagian dari suatu sistem yang dapat diganti kapan saja, sesuai dengan kehendak pemimpin.

Teori organisasi klasik menitikberatkan konsepnya pada tugas-tugas khusus yang diberikan kepada setiap anggota dalam organisasi. Organisasi yang ideal menurut teori ini, sangat birokratis dengan tingkat spesialisasi yang tinggi. Pembagian kerja yang ketat dan sistem hierarki yang panjang, menjadi ciri utama dari teori ini. Selain itu, teori ini mengutamakan sentralisasi kekuasaan dan penyederhanaan kerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dikenal juga sebagai "Teori Tradisional" atau "Teori Mesin," konsep ini berkembang mulai tahun 1800-an seiring dengan meningkatnya industrialisasi. Organisasi dalam teori ini, digambarkan sebagai lembaga yang memiliki struktur mekanistik dan tersentralisasi, dengan tugas-tugas yang terspesialisasi secara ketat. Kurangnya fleksibilitas dalam sistem ini, membuat organisasi cenderung kaku dan tidak mendukung kreativitas atau inovasi.

Teori organisasi klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan yang mencakup kekuasaan, tujuan, peran, kegiatan, komunikasi, serta berbagai faktor lain, yang memungkinkan individu bekerja sama. Perkembangan teori ini, didorong oleh revolusi industri, yang memunculkan kebutuhan akan metode pembagian kerja, berdasarkan kemampuan dan kompetensi pekerja. Dengan meningkatnya skala produksi, spesialisasi menjadi solusi untuk meningkatkan efisiensi dalam operasional perusahaan.

Salah satu asumsi utama teori organisasi klasik adalah bahwa organisasi harus memiliki susunan yang rasional dan logis, agar dapat mencapai efisiensi dan keuntungan ekonomis. Manusia dalam teori ini dipandang sebagai makhluk rasional, yang dapat dimotivasi melalui insentif ekonomi, seperti upah yang lebih tinggi. Oleh karena itu, teori ini menekankan bahwa pencapaian produktivitas dapat dilakukan dengan meningkatkan efisiensi kerja, melalui sistem yang terstruktur dan insentif yang jelas bagi pekerja.

Fokus utama teori organisasi klasik adalah pengembangan teknik-teknik rasional yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan struktur dan proses organisasi. Organisasi yang efektif, menurut teori ini adalah organisasi yang memiliki sistem kerja yang terencana

dengan baik dan mampu mengoordinasikan seluruh bagian secara optimal. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas serta memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik dalam mencapai tujuannya.

Meskipun teori organisasi klasik memberikan dasar yang kuat dalam memahami struktur organisasi, pendekatannya yang terlalu mekanistik sering dikritik karena kurang memperhatikan aspek manusia dalam organisasi. Dengan perkembangan zaman, teori organisasi modern, mulai berkembang untuk melengkapi kekurangan teori klasik, dengan menekankan fleksibilitas, inovasi, serta keterlibatan individu dalam proses organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun teori klasik tetap relevan dalam beberapa aspek, organisasi masa kini membutuhkan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Karakteristik Utama Teori Klasik

1. Struktur Hierarkis

Organisasi dalam teori klasik memiliki struktur yang tegas dengan tingkatan otoritas yang jelas. Setiap individu dalam organisasi memiliki tugas yang spesifik dan harus mengikuti perintah dari atasan.

2. Pembagian Kerja yang Jelas

Teori klasik menekankan spesialisasi kerja, di mana setiap pekerja hanya bertanggung jawab pada satu tugas tertentu. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

3. Pengawasan Ketat dan Sentralisasi Kekuasaan

Keputusan diambil oleh manajemen tingkat atas, sementara pekerja di tingkat bawah hanya melaksanakan tugas sesuai perintah. Hal ini menciptakan organisasi yang bersifat birokratis dan formal.

4. Pendekatan Mekanis terhadap Manusia

Dalam teori klasik, individu dalam organisasi dianggap sebagai bagian dari mesin produksi yang harus bekerja, sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Motivasi pekerja dipandang terutama berdasarkan insentif finansial.

Tokoh dan Konsep Utama dalam Teori Klasik

1. Frederick Winslow Taylor (Manajemen Ilmiah)
Menganalisis pekerjaan secara ilmiah untuk meningkatkan efisiensi; mengembangkan konsep "*one best way*" untuk menyelesaikan tugas; dan menggunakan sistem insentif berbasis produktivitas.
2. Henri Fayol (Teori Administratif)
Mengembangkan 14 prinsip manajemen, termasuk pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, dan sebagainya; dan menekankan pentingnya fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
3. Max Weber (Birokrasi)
Mengembangkan konsep birokrasi dengan struktur organisasi yang rasional, formal, dan hierarkis; dan menekankan pentingnya aturan yang jelas, standar operasional yang ketat, serta keputusan yang diambil berdasarkan logika dan hukum, bukan personalisme.

Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern berkembang pada pertengahan abad ke-20, sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik dan neoklasik. Teori ini lebih fleksibel, adaptif, serta mempertimbangkan faktor manusia dan lingkungan eksternal dalam mengelola organisasi. Berbeda dengan teori klasik yang cenderung mekanistik dan kaku, teori modern menekankan bahwa organisasi adalah sistem yang dinamis dan terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan.

Teori organisasi modern sering disebut sebagai teori sistem terbuka karena melihat organisasi sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dari lingkungannya. Dalam teori ini, semua unsur dalam organisasi saling bergantung satu sama lain, dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh interaksi dengan faktor eksternal. Oleh karena itu, organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya untuk dapat bertahan dan berkembang.

Salah satu ciri utama teori ini adalah tingkat adaptasi yang tinggi terhadap lingkungan. Organisasi tidak hanya beroperasi secara internal, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan eksternal, seperti perkembangan teknologi, sosial, dan ekonomi. Teori ini lahir setelah pendekatan neoklasik yang lebih menekankan aspek sosial dalam organisasi, tetapi kurang memperhatikan struktur organisasi. Oleh sebab itu, teori modern mencoba menyatukan pendekatan klasik dan neoklasik agar dapat memberikan analisis yang lebih komprehensif terhadap organisasi.

Salah satu penelitian awal yang memperkuat teori organisasi modern adalah studi Joan Woodward pada tahun 1950-an terhadap 100 perusahaan manufaktur di South Essex, Inggris. Woodward mencoba memahami hubungan antara prinsip-prinsip manajemen klasik dan karakteristik organisasi perusahaan yang sukses. Pada awalnya, penelitian ini tidak menemukan pola yang konsisten, tetapi setelah perusahaan dikelompokkan berdasarkan jenis teknologinya, terlihat bahwa setiap kelompok memiliki struktur organisasi tertentu yang sesuai dengan jenis teknologi yang digunakan.

Penelitian Woodward menunjukkan bahwa faktor teknologi memiliki pengaruh besar terhadap bentuk organisasi yang ideal. Lebih jauh lagi, studi ini mengungkap bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh berbagai aspek eksternal dalam lingkungannya. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya, memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kesuksesan, dibandingkan dengan organisasi yang bersifat kaku dan tertutup.

Dari hasil penelitian ini, muncul pendekatan kontingensi dalam teori organisasi modern. Pendekatan ini menyatakan bahwa tidak ada satu bentuk organisasi yang ideal untuk semua situasi. Struktur dan sistem organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dan faktor-faktor eksternal lainnya, seperti teknologi, budaya, dan dinamika pasar. Organisasi yang dapat beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan lingkungan akan lebih mudah mencapai tujuan yang diinginkan.

Pendekatan modern berbeda secara mendasar dengan teori klasik dan neoklasik. Dalam teori klasik, organisasi dipandang sebagai sistem tertutup yang tidak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Sementara itu, teori neoklasik lebih menekankan faktor manusia dan hubungan sosial dalam organisasi. Sebaliknya, teori modern melihat organisasi sebagai sistem terbuka, yang harus berinteraksi dengan lingkungannya dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi (Yuliani, 2022).

Karakteristik Utama Teori Modern

1. **Struktur Fleksibel dan Desentralisasi**
Organisasi dalam teori modern lebih dinamis dan fleksibel, memungkinkan desentralisasi dalam pengambilan keputusan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
2. **Pendekatan Sistem**
Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Input dari lingkungan eksternal (seperti sumber daya dan informasi) diproses dalam organisasi dan menghasilkan output (produk atau layanan).
3. **Peran Manusia yang Lebih Kompleks**
Berbeda dengan teori klasik yang menganggap pekerja sebagai mesin produksi, teori modern memahami bahwa manusia memiliki kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional yang memengaruhi kinerjanya dalam organisasi.
4. **Partisipasi dan Kepemimpinan yang Demokratis**
Organisasi modern menekankan komunikasi yang lebih terbuka, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta kepemimpinan yang lebih fleksibel dan situasional.
5. **Inovasi dan Adaptasi terhadap Perubahan**
Teori modern menekankan perlunya inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah, termasuk perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi.

Tokoh dan Konsep Utama dalam Teori Modern

1. Chester Barnard (Teori Sistem Sosial) menganggap organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri dari individu dengan tujuan bersama; dan menekankan pentingnya komunikasi dan kerja sama antara anggota organisasi.
2. Herbert Simon (Keputusan dalam Organisasi) mengembangkan konsep *bounded rationality*, yaitu keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan karena faktor informasi dan kapasitas kognitif; dan menekankan pentingnya pembuatan keputusan berbasis informasi dan data.
3. Kurt Lewin (Teori Perubahan Organisasi) mengembangkan model perubahan organisasi dengan tiga tahap: *unfreeze* (mempersiapkan perubahan), *change* (implementasi perubahan), dan *refreeze* (menetapkan perubahan sebagai standar baru).
4. Joan Woodward (Teori Kontingensi) berpendapat bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang terbaik; dan struktur organisasi yang efektif bergantung pada faktor lingkungan, teknologi, dan strategi perusahaan.

Perbandingan Teori Organisasi Klasik dan Modern

Teori organisasi klasik dan teori organisasi modern merupakan dua pendekatan utama dalam memahami bagaimana organisasi berfungsi, berkembang, dan mencapai tujuannya. Masing-masing teori memiliki karakteristik, prinsip, serta asumsi yang berbeda mengenai struktur organisasi, perilaku individu, dan cara kerja sistem organisasi. Berikut adalah perbedaan utama antara kedua teori tersebut.

Tabel 5.1 Perbedaan Teori Organisasi Klasik dan Modern

Aspek	Teori Klasik	Teori Modern
Struktur Organisasi	Hierarkis, Birokratis, Kaku	Fleksibel, Adaptif
Pembagian Kerja	Spesialisasi Tinggi	<i>Multitasking</i> dan tim kolaboratif.
Pengambilan Keputusan	Sentralisasi oleh manajemen atas.	Desentralisasi dengan partisipasi anggota organisasi.

Aspek	Teori Klasik	Teori Modern
Pendekatan terhadap Individu	Manusia sebagai bagian dari mesin produksi.	Manusia sebagai individu dengan kebutuhan sosial dan psikologis.
Motivasi Karyawan	Berdasarkan insentif finansial.	Faktor sosial, psikologis, dan intrinsik lebih dipertimbangkan.
Interaksi dengan Lingkungan	Organisasi bersifat tertutup, tidak terlalu dipengaruhi lingkungan eksternal.	Organisasi adalah sistem terbuka yang harus beradaptasi dengan lingkungan.
Fokus Utama	Efisiensi, standar, dan aturan yang ketat.	Inovasi, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi.

Teori organisasi modern, yang dikenal sebagai "analisis sistem" atau "teori terbuka," memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai unsur yang saling bergantung. Teori ini, menekankan keterpaduan dan perancangan menyeluruh dalam organisasi, berbeda dengan teori organisasi klasik yang lebih fokus pada analisis dan deskripsi struktural.

Perbedaan mencolok lainnya adalah bahwa teori klasik berorientasi pada konsep skalar dan hubungan vertikal dalam organisasi, sedangkan teori modern lebih bersifat horizontal, dinamis, dan multidimensi. Pendekatan modern memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, sehingga lebih sesuai untuk menghadapi tantangan kompleks dalam dunia bisnis dan industri saat ini (Yuliani, 2022).

Kesimpulan

Teori organisasi klasik dan modern memiliki perbedaan mendasar dalam cara pandang terhadap organisasi. Teori klasik lebih fokus pada struktur, efisiensi, dan kontrol dalam organisasi, sedangkan teori modern lebih menekankan fleksibilitas, adaptasi, dan peran manusia dalam kesuksesan organisasi.

Di dunia bisnis saat ini, pendekatan modern lebih banyak digunakan karena mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, terutama dalam era digital dan globalisasi. Namun, prinsip-prinsip teori klasik tetap relevan dalam beberapa aspek, seperti dalam manajemen operasional dan efisiensi produksi.

Kesimpulannya, teori organisasi modern memberikan pendekatan yang lebih komprehensif, dalam memahami organisasi dengan menggabungkan aspek struktural, sosial, dan lingkungan. Fleksibilitas dan adaptasi menjadi kunci utama keberhasilan organisasi dalam teori ini. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal, teori modern memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan dan menciptakan strategi yang lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

Daftar Pustaka

- Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Ambulani, N., Pujiono, D., Pratomo, J. C., Sari, E. R., Rahayu, A., Pamungkas, B. A., ... & Orba, A. (2024). *Tradisi Teori Organisasi dan Praktek Manajemen: Tradisi Klasik hingga Era Teknologi 5.0*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hadi, M. S. (2024). Teori Organisasi Klasik. *JIMAD: Jurnal Ilmiah Mutiara Pendidikan*, 2(4), 80–102.
- Handayani, K. (2024). Implementasi Manajemen Modern Pada Organisasi. *Jemba: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 119–126.
- Hasiholan, Leonardo Budi. (2012). Teori organisasi suatu tinjauan perspektif sejarah. *Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran*, 10(24).
- Noviyanti, A., & Nafisah, A. (2024). Analisis Penerapan Teori Organisasi Dalam Organisasi Modern (Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru). *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 12(03).
- Prasetyo, D. E., & Taftazani, S. H. (2024). Analisis Penerapan Teori Organisasi Dalam Organisasi Modern: Studi Kasus Pada Badan

- Pemeriksa Keuangan (BPK). *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 12(03).
- Robbins, S. P., & Udaya, J. (1994). *Teori Organisasi: struktur, desain, dan aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Supriyadi, S., Febriyani, S. A., & Anisa, S. N. (2023). Prinsip Teori Organisasi Klasik Menurut Henry Fayol. *Mantra (Jurnal Manajemen Strategis)*, 1(1), 33–42.
- Tanjung, A. S., Purba, A. M., & Muhammad, M. (2022). Pemahaman terhadap Teori-Teori Organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 5816–5823.
- UR, Dicky W. (2019). *Teori Organisasi" Struktur dan Desain* (Vol. 1). Malang: UMMPress.
- Wijonarko, G., & Setiawan, B. (2024). *Teori Organisasi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Yuliani, D. F., Sos, S., & Si, M. (2022). *Perkembangan Teori Organisasi Klasik, Neo Klasik, Modern, Post Modern dan Kontemporer*. Tidak dipublikasikan.

TENTANG PENULIS



Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.

Penulis berasal dari Medan dan tinggal di Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan S1-Sastra Inggris -di Universitas Sumatera Utara, Medan tahun 1987. Peneliti melanjutkan pendidikan S2-*Master of Public Policy and Management* di Monash University, Melbourne, Australia program studi *Public Policy and Management*, jurusan Manajemen dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2000. Peneliti melanjutkan Pendidikan S3-Manajemen Pendidikan di Universitas Pakuan, Bogor dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2021. Penulis juga telah banyak melaksanakan pendidikan dan kursus baik di dalam negeri maupun di luar negeri di antaranya di Australia, Belanda, Kanada, China, dan Korea Selatan serta mengikuti Seminar tentang Anti Terorisme secara daring di Amerika Serikat selama seminggu. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen yang telah dilaksanakan sejak tahun 2002, di samping itu juga sebagai seorang Wanita TNI AD sejak tahun 1990 dan telah Pensiun tahun 2021 dengan pangkat terakhir Kolonel. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang Manajemen, Bisnis, Kepemimpinan, Good Governance, Security Sector Reform and the Utility of Force, Strategic Leadership; Sejarah Perang; serta Defense Management, Business Sustainability dan Bahasa Inggris, Pancasila, Kewarganegaraan, Agama, Karakter Bangsa dan Bela Negara, Pendidikan Anti Korupsi serta Pertahanan dan mulai aktif menulis berbagai buku pada tahun 2022, beberapa buku berhasil diterbitkan dan menulis berbagai buku kolaborasi Book Chapter, hingga saat ini sudah menulis 50 (lima puluh) buah Buku Book Chapter. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi pada bidang keilmuan khususnya Manajemen dan Pertahanan. Selain menulis, penulis juga aktif sebagai Mentor untuk Mantee dalam Program Alumni Mentoring Monash University, Australia. Penulis juga sering mengikuti seminar moderasi beragama yang dilaksanakan secara daring dengan pembicara dari dalam negeri dan luar negeri.

ADMINISTRASI NEGARA DAN ADMINISTRASI NIAGA

Mohamad Amin, S.E., M.Si.
Universitas Dr. Djar Wattiheluw



Pendahuluan

Pengertian administrasi yang berkembang di masyarakat sangat beragam. Sebagai calon administrator dan ilmuwan administrasi, kita wajib tahu administrasi sebagai ilmu dan cabang-cabang yang berkembang. Administrasi memiliki dua lingkup pemaknaan, yakni administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan ketatausahaan, sedangkan administrasi dalam arti luas mencakup semua kegiatan yang dilakukan, melalui kerja sama dalam suatu organisasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Definisi Administrasi

Kata administrasi berasal dari bahasa Latin yaitu “*Ad*” dan “*ministrare*”, yang artinya pemberian jasa atau bantuan, yang dalam bahasa Inggris disebut “*administration*” artinya “*to serve*”. Dengan demikian, administrasi kemudian dimaknai sebagai upaya melayani dengan sebaik-baiknya. Beberapa definisi berikut memberikan pengertian administrasi secara berbeda. Ada dua kelompok yang mengartikan administrasi dalam cakupan yang berbeda.

1. Administrasi dalam Arti Sempit

Dalam pengertian sempit administrasi dikemukakan oleh Soewarno Handyaningrat (1988:2), sebagai terjemahan dari bahasa Belanda “Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.” Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan sebatas ketatausahaan yang meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan, dan pengarsipan surat, serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

2. Administrasi dalam Arti Luas

Chandler dan Plano (1988:3) dalam “*The Public Administration Dictionary*” menepis makna administrasi sebatas kegiatan ketatausahaan dengan mendefinisikannya sebagai proses di mana keputusan dan kebijakan diimplementasikan. Pihak-pihak lainnya juga mengartikan administrasi dalam arti luas. Beberapa definisi administrasi dalam pengertian luas ini, dikemukakan antara lain oleh Herbert A. Simon (1992) mengartikan administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, sementara sebelumnya Dwight Waldo (1971) mengartikan administrasi sebagai suatu daya upaya yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas tinggi. Pengertian luas di Indonesia juga diberikan oleh Sondang Paian Siagian (2004), yakni mengartikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih, yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut The Liang Gie (1980:9), “Administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.” Administrasi mengandung tiga muatan, sebagai berikut.

- a. *Pertama*, administrasi sebagai seni adalah sebuah proses yang hanya diketahui permulaannya saja, sedang akhirnya tidak ada.
- b. *Kedua*, administrasi mengandung unsur-unsur tertentu yakni adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan untuk pelaksanaan tugas (termasuk di dalamnya waktu, tempat, materi dan unsur lainnya).
- c. *Ketiga*, administrasi sebagai proses kerja sama yang telah ada sejak manusia ada.

Dari beberapa pengertian administrasi dalam arti luas, dapat disimpulkan pada dasarnya semua kegiatan yang mengandung unsur-unsur pokok yang sama, yaitu adanya kegiatan tertentu, adanya manusia yang melakukan kerja sama serta untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya adalah administrasi.

Ilmu Administrasi

Administrasi sebagai praktik dan administrasi sebagai ilmu berbeda waktu berkembangnya. Sebagai praktik, administrasi sudah ada sejak manusia ada di bumi sebagai tindak administrasi, sedangkan sebagai ilmu, administrasi dikenalkan dan dikembangkan dari negara-negara di Eropa dan Amerika Serikat tempat ilmu tersebut bermula. Sebagai ilmu, administrasi disyaratkan memiliki sejumlah ketentuan keilmuan. Pengetahuan dapat diakui sebagai ilmu jika pengetahuan tersebut, sudah mempunyai hukum-hukum, teori-teori atau prinsip-prinsip yang berlaku universal. Pendapat itulah yang melatarbelakangi pihak-pihak yang berpendapat bahwa administrasi belumlah kuat kedudukannya sebagai ilmu.

Namun demikian, pejuang-pejuang ilmu yang berusaha menegaskan jatidiri administrasi sebagai ilmu terus melakukan dengan upaya inovatif seiring paradigma yang berkembang. Di Indonesia, beberapa ahli sejak awal telah mengklasifikasikan cabang ilmu administrasi. Sondang P. Siagian (2006) membagi ilmu administrasi menjadi tiga cabang berikut ini.

1. Administrasi negara (*public administration*).
2. Administrasi privat (*private administration*). Berhubung kegiatan administrasi privat sebagian besar dilakukan oleh sektor niaga, maka cabang ilmu ini disebut administrasi bisnis (*business administration*).
3. *Public business administration* atau *public business corporation*.

Sementara itu, menurut The Liang Gie (1979), sebagai sebuah ilmu administrasi memiliki cabang-cabang yang meliputi

1. administrasi negara,
2. administrasi perusahaan/bisnis, dan
3. administrasi kemasyarakatan/sosial.

Keterangan

1. Administrasi Negara

Definisi administrasi Negara sangat beragam. Namun demikian, secara pokok Yeremias T. Keban (2004:7) menjelaskan bahwa administrasi negara hakikatnya adalah

- a. bidang yang terutama berkaitan dengan dunia eksekutif, meskipun juga terkait dunia yudikatif dan legislatif;
- b. bidang yang berkenaan dengan formulasi dan implementasi kebijakan publik;
- c. bidang yang berkaitan dengan berbagai masalah manusiawi dan usaha kerja sama untuk mengerjakan tugas-tugas pemerintah;
- d. bidang yang diarahkan menghasilkan *public goods* dan *services*; dan
- e. sebagai ilmu dan seni, bidang ini memiliki aspek teoretis dan praktis.

Dari cakupan tersebut, administrasi negara memiliki karakteristik sebagai kegiatan yang lebih *urgent*, dibandingkan kegiatan yang diselenggarakan swasta, memiliki corak monopoli dan setengah monopoli, terikat oleh peraturan hukum, tidak terlalu terikat pada pertimbangan harga pasar dan berlangsung di bawah pengawasan publik, terutama pada negara-negara demokratis. Pertimbangan melakukan misi negara lebih mengemuka dibandingkan pertimbangan keuntungan. Oleh

karenanya, kegiatan administrasi negara juga dicirikan sebagai kegiatan yang dibiayai APBN/D atau sebagian kekayaan negara yang disisihkan, dan semua kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan ataupun misi negara.

2. Administrasi Niaga

Administrasi niaga/bisnis didefinisikan sebagai “Keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan atau jasa sampai tibanya barang atau jasa tersebut di tangan konsumen.” (Siagian, 2004). Secara umum, administrasi niaga juga mencakup kegiatan (i) industri yang menghasilkan barang, dan (ii) industri yang menghasilkan jasa-jasa. Pertimbangan utama sector niaga adalah untung rugi. Kegiatan administrasi niaga sangat ditentukan oleh hukum pasar (permintaan dan penawaran).

3. Administrasi Kemasyarakatan

Adakalanya kegiatan administrasi tidak dilakukan negara dan juga bukan kegiatan perniagaan. Kegiatan yang merupakan usaha kerja sama, dalam hal kemasyarakatan yang bertujuan memajukan kelompok masyarakat tertentu, disebut sebagai administrasi kemasyarakatan. Contoh dari kegiatan administrasi kemasyarakatan ini adalah serikat buruh, asosiasi profesi, koperasi organisasi sosial, dan sebagainya.

Khusus untuk cabang ilmu administrasi yang ketiga, yakni administrasi kemasyarakatan ini tidak mengalami perkembangan yang berarti. Administrasi niaga dan negara dalam praktik keseharian sering bersinggungan. Hal ini nampak dari adanya konsep “*public business administration*”. Sementara itu, sebagai ilmu yang multidisiplin, administrasi negara mengalami perkembangan, tidak hanya ke satu arah saja, tetapi menuju ke berbagai arah.

Ilmu Administrasi Negara (Publik) dan Ilmu Administrasi Niaga (Bisnis)

1. Organisasi Publik dan Organisasi Bisnis

Untuk kepentingan teoretis maupun praktis, kedua organisasi ini, perlu diidentikasi perbedaan dan persamaannya. Hal ini

diperlukan agar secara filosofi dapat ditentukan kedudukan dan tempat masing-masing, sehingga jati diri jelas, meski ada variasi di antara kedua, esensi arah dan tujuan dapat dipertahankan.

Masing-masing memiliki sifat yang berbeda, meski prinsip dasarnya dan dalil-dalilnya menurut Siagian (1999), boleh dikatakan sama. Perbedaan sifat antara publik dan privat ini, membawa perbedaan pada organisasinya. Organisasi publik biasanya disebut dengan birokrasi pemerintah, yang umumnya dicirikan dengan *labeling* negatif, besar, lamban, korup, dan sebagainya, sedangkan organisasi bisnis memiliki karakter focus pada profit dan efisien. Meski demikian, antara kedua tipe organisasi ini banyak varian.

Paling tidak, ada tiga alasan perlunya mengidentifikasi perbedaan antara keduanya (Kusdi, 2009: 39). Pertama, makin beragam jenis organisasi modern, sehingga makin sering terlihat percampuran antara karakter publik dan bisnis, pada organisasi-organisasi tersebut. Hal ini nampak pada karakter bisnis yang memengaruhi karakter organisasi publik, seperti nampak pada konsep Osborn dan Gabler (1999) dengan "*run government like a bussines*"-nya. Sementara, pada organisasi bisnis makin tidak bisa mengabaikan etika dan tuntutan untuk tidak memperhatikan kemiskinan di lingkungannya.

Konsep CSR (*Corporate Social Responsibility*) merupakan penjabaran dari good corporate governance menunjukkan bahwa organisasi bisnispun harus ikut melaksanakan tanggung jawab social seperti badan-badan pemerintah. Adopsi ini, harus diwaspadai dengan sikap kehati-hatian. "Bagaimanapun, penerapan gagasan-gagasan bisnis pada organisasi-organisasi publik, seharusnya dilakukan secara hati-hati agar apa pun yang diadopsi dari dunia bisnis tidak melampaui batas-batas kepatutan sebuah organisasi publik."

Kedua, banyaknya variasi jenis dalam organisasi publik sendiri. Meskipun secara umum, ada dua tipologi organisasi, yakni organisasi publik dan organisasi privat, namun kategorisasi tersebut disadari hanya penyederhanaan. Terdapat banyak

varian dalam setiap kelompok, misalnya dalam organisasi publik antara BUMD sangat berbeda karakternya dengan organisasi pemadam kebakaran, meski sama-sama sebagai organisasi publik. Perbedaan ini, mendorong para ahli menemukan karakteristik esensial, bahkan sampai tingkatan filosofis, esensi apakah yang menjadi ciri dari sebuah organisasi publik.

Ketiga, kepentingan untuk menggambarkan masa depan organisasi publik. Masyarakat sekarang dan masyarakat masa depan, tidak selamban perkembangannya dibandingkan dengan masyarakat abad ke-19 dan ke-20. Perubahan cepat, menuntut organisasi publik yang mampu beradaptasi dengan cepat pula. Hal ini karena organisasi publik hidup dengan lingkungannya. Perbedaan karakteristik organisasi publik dengan organisasi privat, menjadi penting untuk menggambarkan masa depan tertentu dari organisasi publik. Apakah pada organisasi publik memang melekat karakter birokratis, lamban, kelebihan pegawai dan lain sebagainya seperti cirri-ciri yang menandai organisasi publik pada abad ke-19 dan ke-20. Jika diharapkan tidak, perlu dipikirkan perubahan cirri-ciri organisasi publik, tanpa kehilangan orientasi terhadap pelayanan publik yang menjadi mandat utama.

2. Perbedaan Prinsip Administrasi Negara (Publik) dan Administrasi Niaga (Bisnis)

Pengertian publik dan bisnis (*private*) dalam filsafat barat merupakan sesuatu yang sangat penting untuk diperdebatkan. Hal yang menarik dari perdebatan tersebut, adalah apa yang disebut publik dan privat dapat dibedakan, namun tidak dapat dipisahkan. Ketidakterpisahan tersebut, sering kali diformulasikan dengan kata "*spheres*" atau "ruang" yang menjadi tempat berlangsungnya suatu peristiwa atau tempat yang menunjukkan tampilan besaran hak dan kewajiban: pengaruh, kekuasaan, dan kewenangan hingga hubungan antara berbagai pihak yang komplementer atau dominan.

Kata publik sering disandingkan dengan kata administrasi, menjadi administrasi publik. Kata lain yang sering dijumpai adalah administrasi bisnis. Dua kata, yakni publik dan bisnis ini yang memberikan pemaknaan domain administrasi yang berbeda.

Perdebatan tentang perbedaan publik dan privat, dapat ditelaah dari pandangan John Locke tentang liberalisme klasik dan pandangan Adam Smith tentang pasar bebas. Menurut John Locke, sesuatu yang menjadi *privat property* merupakan hak yang diberikan oleh negara. Hal tersebut karena hanya negaralah yang berhak menentukan sesuatu yang menjadi milik pribadi dan milik umum.

Pandangan sebaliknya dikemukakan Adam Smith. Menurut Adam Smith, pada dasarnya setiap individu memiliki *privat property*, malah individu memiliki kebebasan melakukan pertukaran *privat property*-nya, apakah itu barang, jasa maupun layanan yang bersumber dari milik pribadinya tanpa kontrol pemerintah.

Sebagai ilmu, administrasi memiliki seperangkat prinsip, rumus, dan dalil yang universal. Hal ini berarti pada tataran konsep dasar antara ilmu administrasi negara dan ilmu administrasi niaga/bisnis sama. Namun dalam penerapannya, karena memiliki karakter dan lingkungan yang berbeda, antara ilmu administrasi negara/publik dan niaga/bisnis menjadi berbeda (Sondang P Siagian (1983:30). Perbedaan ini terlihat dari tujuan, motif, sifat pelayanan, wilayah yuridiksi, orientasi politik dan cara kerja. Perbedaan ini terangkum dalam tujuh unsur pembeda berikut.

a. Tujuan

Ada perbedaan yang jelas antara tujuan organisasi publik dengan organisasi swasta. Organisasi publik pada umumnya, bertujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya, sedangkan organisasi bisnis bertujuan menyediakan barang dan jasa kepada konsumen, yang dibedakan dari kemampuan bayar

(*ability to pay*) barang atau jasa sesuai berlakunya hukum pasar. Sementara itu Sondang P. Siagian membedakan tujuan dari kedua jenis organisasi ini sebagai berikut.

Tabel 6.1 Perbedaan Tujuan Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Meningkatkan kemakmuran rakyat karena, terlepas dari sistem politik dan perekonomian yang dianut oleh sesuatu negara, semua negara modern mengatakan bahwa negara itu adalah " <i>welfare state</i> ".	Mengusahakan kelangsungan hidup organisasi melalui akumulasi modal, penambahan investasi, diversifikasi produk yang dihasilkan dan keuntungan yang lebih wajar.

b. Motif

Tabel 6.2 Perbedaan Motif Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Dalam pelaksanaan proses kegiatannya bermotifkan pemberian service yang seefisien, seekonomis, dan seefektif mungkin kepada warganegara. Pemberian <i>service</i> yang efisien, ekonomis dan merupakan <i>conditio sine qua non</i> administrasi karena tujuan yang hendak dicapai oleh Negara tidak terbatas, sedangkan alat-alat pemuasannya terbatas. Karenanya, input (sumber-sumber) yang dipergunakan harus diusahakan agar supaya sesedikit mungkin dengan menghasilkan output (hasil) yang sebesar mungkin.	Dalam operasinya bermotifkan keuntungan yang wajar atas modal yang telah ditanam karena keuntungan yang wajar itu berarti bahwa organisasi niaga itu berhasil memuaskan sebagian kebutuhan langganannya. Berhasil memberikan dividen yang memuaskan kepada kaum pemilik modal yang ditanam di dalam organisasi. Memungkinkan reinvestasi modal demi perluasan usaha dan diversifikasikan produk, dan yang terpenting. Lebih menjamin kelangsungan hidup organisasi.

c. Sifat Pelayanan

Tabel 6.3 Perbedaan Sifat Pelayanan Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Aparatur pemerintah – berkewajiban melayani semua warganegara dengan perlakuan yang sama karena warganegara itu di mata hukum berkedudukan sama; dus oleh karenanya harus diberi pula sifat pelayanan yang sama, hal ini sangat penting karena dalam abad modern sekarang ini. Pemerintah beserta seluruh personalia aparaturnya adalah abdi daripada masyarakatnya atau rakyatnya.	Dalam pemberian pelayanannya sering membedakan sifat service yang diberikan karena motif untuk mencari keuntungan itu. Biasanya perbedaan pelayanan itu didasarkan atas tingkat daya beli langganan, dus tingkat keuntungan yang diduga akan diperoleh dari langganan itu meskipun dalam dunia perniagaan berlaku aksioma bahwa “langganan itu adalah raja”, raja yang dipandang kecil masih dibedakan dengan raja yang dianggap besar.

d. Wilayah Yuridiksi

Tabel 6.4 Perbedaan Yuridiksi Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Mempunyai wilayah kekuasaan yang sama luasnya dengan wilayah kekuasaan negara.	Organisasi niaga, tidak mempunyai wilayah kekuasaan, yang dimiliki hanya wilayah operasi yang luasnya dapat sama atau lebih kecil atau lebih luas dari wilayah kekuasaan negara.

e. Kekuasaan

Tabel 6.5 Perbedaan Kekuasaan Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Memperoleh kekuasaannya dari rakyat melalui lembaga perwakilan karena dalam suatu negara yang demokratis rakyatlah yang merupakan sumber dari semua kekuasaan.	Kalaupun dapat dikatakan mempunyai “kekuasaan”, kekuasaan itu terletak pada besarnya modal, keterampilan (<i>skills</i>) teknis dan managerial yang dimiliki serta kemampuan untuk memanfaatkan hasil-hasil kemajuan di bidang teknologi lebih dahulu dari kompetitornya.

f. Orientasi Politik

Tabel 6.6 Perbedaan Orientasi Politik Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Administrasi negara dan seluruh aparat dan personalianya sebagai abdi dari rakyat berorientasi politik netral. Artinya sebagai alat pelaksanaan kebijakan demi kepentingan rakyat ia tidak memihak dan berdiri di atas semua golongan, aliran, dan lapisan (<i>stratification</i>) yang ada di masyarakat.	Administrasi niaga menjalankan politik pilihannya secara memihak dan menganut sesuatu aliran yang dianggapnya akan membantu usaha-usahanya dalam mengabdikan kehidupan organisasi. Dengan perkataan lain, aliran politik sesuatu organisasi niaga identik dengan orientasi politik sebagian besar pemilik modal dalam organisasi.

g. Cara kerja

Tabel 6.7 Perbedaan Cara Kerja Administrasi Negara dan Administrasi Niaga

Administrasi Negara	Administrasi Niaga
Pada umumnya jalannya proses Administrasi Negara lebih lamban dibandingkan dengan Administrasi Niaga. Kelambanan ini akibat dari <i>approach</i> legalitas yang dipergunakan oleh Administrasi Negara yang sifatnya memang menonjol, dibandingkan dengan Administrasi Niaga.	Oleh karena dihadapkan pada kompetisi yang sering sangat berat, maka dalam proses Administrasi Niaga kegiatan-kegiatannya lebih sering didasarkan pada <i>approach</i> programatis daripada legalitas. Sebagai akibat pula dari kompetisi itu, maka sifat inovatif sangat diperlukan oleh Administrasi Niaga karena sifat inovatif itu merupakan cara terpenting untuk memenangkan persaingan, baik persaingan yang bersifat domestik, regional maupun internasional.

Tujuh unsur tersebut, terutama yang diharapkan dapat menjadi pembeda utama antara administrasi negara (publik) dan administrasi niaga (bisnis). Pemilahan karakter organisasi publik dan organisasi bisnis menjadi dua kutub yang berlawanan, sering dikatakan terlalu menyederhanakan permasalahan. Sementara dalam praktik seringkali dijumpai banyak percampuran karakter. Dalam satu kategori, (apakah itu publik ataupun bisnis) sendiri masih ditemukan banyak varian. Meski secara umum jenis organisasi dapat dibedakan dalam dua kelompok besar, organisasi publik dan swasta, namun dalam tiap jenis organisasi tersebut mempunyai variasi lagi.

Terdapat perbedaan dalam varian tipe dalam organisasi publik. Sorensen yang dikutip oleh Ellianssen dan Kooiman (1993:225-6) membagi tipe organisasi publik dalam empat kategori, berdasarkan

1. tingkat kejelasan (*clarity*) dan keterukuran sasaran yang akan dicapai; dan
2. sejauh mana hubungan sebab akibat dalam proses operasional organisasi dapat diketahui.

Berdasarkan dua kriteria tersebut, organisasi publik dapat dipetakan menjadi empat kategori sebagai berikut.

Tabel 6.8 Jenis Organisasi Publik

		TUJUAN	
		JELAS	TIDAK JELAS
Hubungan Kausal	PASTI	TIPE A: Efisiensi Ekonomi (mis: perusahaan negara)	TIPE C: Legitimasi Kelembagaan
	TIDAK PASTI	TIPE B: Kriteria Judgmental	TIPE D: Legitimasi Kelembagaan

Sumber: diadaptasi dari Sorensen (1993)

Penjelasan karakteristik tipe organisasi publik dari matrik di atas adalah sebagai berikut.

1. Tipe A adalah organisasi-organisasi publik yang memiliki berbagai tujuan yang terdefinisikan secara jelas serta memiliki hubungan sebab akibat, yang diketahui dengan pasti dalam memproduksi *public goods* yang ditugaskan. Tipe ini, umumnya merupakan perusahaan-perusahaan milik negara. Kriteria ekonomis dapat diterapkan untuk menilai kinerja organisasi tipe A ini.
2. Tipe B adalah organisasi-organisasi publik yang memiliki tujuan yang akan dicapai cukup jelas, namun hubungan sebab akibat dalam proses operasionalnya tidak diketahui dengan pasti. Contoh dalam kategori ini adalah organisasi publik yang menangani pendidikan. Variable-variabel *input* yang memengaruhi proses pendidikan sudah diketahui dengan jelas, namun pengaruh sebab akibat dalam proses belajar mengajar masih dapat diperdebatkan. Untuk jenis organisasi publik seperti ini, ukuran kinerja tidak bisa semata-mata dengan ukuran yang bersifat ekonomis tetapi penilaian kinerjanya melalui pendapat para ahli (*judgmental*).

3. Tipe C adalah organisasi-organisasi publik yang memiliki tujuan yang akan dicapai tidak jelas untuk didefinisikan, namun hubungan sebab akibat dalam proses operasionalnya dapat diketahui dengan pasti. Ketidakjelasan tujuan ini, karena banyaknya *stakeholders* yang terlibat. Contoh untuk organisasi publik ini, misalnya: rumah sakit pemerintah, jawatan, bea dan cukai, perpajakan dan sebagainya.
4. Tipe D adalah organisasi-organisasi publik yang baik tujuan yang akan dicapai maupun hubungan sebab akibat dalam proses operasionalnya tidak jelas. Termasuk dalam kategori ini adalah departemen, kepolisian, dan ketentaraan. Untuk tipe ini, tidak dapat dipergunakan ukuran kinerja ekonomis maupun judgmental, tetapi legitimasi kelembagaan (*institutional legitimacy*). Makna legitimasi kelembagaan adalah apakah suatu organisasi publik melakukan aktivitas harmonis dengan tujuan dasar masyarakat, atau tidak (Sorensen, 1993:227).

Sama dengan varian dalam organisasi publik, banyak variasi tipe organisasi bisnis yang merupakan pengembangan dari kedua tipe organisasi (publik dan bisnis) di atas. Upaya pembedaan antara administrasi bisnis dan administrasi publik, pada intinya untuk mengenali jati diri dari masing-masing keilmuan tersebut. Hal ini diperlukan karena jati diri atau esensi muatan masing-masing ilmu, diperlukan untuk penegasan masa depan keilmuan agar tidak terdapat kebingungan dan kerancuan.

Kesimpulan

Administrasi Negara dan Administrasi Niaga adalah dua bidang yang memiliki fokus dan tujuan yang berbeda dalam pengelolaan dan organisasi.

Administrasi Negara

1. Definisi: Administrasi Negara merujuk pada pengelolaan dan penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan untuk mencapai tujuan negara.
2. Tujuan: Menciptakan stabilitas, keamanan, dan kesejahteraan masyarakat melalui kebijakan publik.

3. Fokus: Berorientasi pada pelayanan publik, pengaturan hukum, dan implementasi kebijakan.
4. Aspek: Melibatkan berbagai lembaga pemerintah, pengaturan sumber daya, dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pemerintahan.

Administrasi Niaga

1. Definisi: Administrasi Niaga adalah pengelolaan kegiatan bisnis dan komersial yang bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasional perusahaan.
2. Tujuan: Memaksimalkan keuntungan dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan sumber daya yang optimal.
3. Fokus: Berorientasi pada strategi pemasaran, manajemen keuangan, dan pengembangan produk.
4. Aspek: Melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan bisnis serta interaksi dengan pasar dan konsumen.

Perbandingan

1. Lingkup: Administrasi Negara lebih luas dan berhubungan dengan kepentingan publik, sedangkan Administrasi Niaga lebih terfokus pada sektor swasta.
2. Pendekatan: Administrasi Negara cenderung pada pendekatan normatif dan regulatif, sedangkan Administrasi Niaga bersifat pragmatis dan kompetitif.

Kedua bidang ini penting dalam konteks masing-masing, dengan Administrasi Negara berfokus pada kesejahteraan masyarakat dan Administrasi Niaga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Daftar Pustaka

- Chandler, R. C., & Plano, J. C. (1988). *The Public Administration Dictionary*. New York: John Wiley & Sons.
- Ellianssen, M., & Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage Publications.
- Herbert, A. S. (1992). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.

- Keban, Y. T. (2004). *Administrasi Negara dan Manajemen Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kusdi. (2009). *Organisasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Osborn, R. N., & Gabler, M. G. (1999). *Decision Making in Administrative Organization*. New York: Harper & Row.
- Siagian, Sondang. P. (2006). *Filsafat Administrasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (1999). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simon, H. A. (1992). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Soewarno, H. (1988). *Dasar-Dasar Administrasi Negara*. Bandung: Alumni.
- Sorensen, E. (1993). Governance Network and Collaborative Strategies. *Journal of Public Administration*, 227.
- The Liang Gie. (1979). *Administrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____. (1980). *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Waldo, D. (1971). *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: Ronald Press.

TENTANG PENULIS



Mohamad Amin, S.E., M.Si.

Lahir di Ujung Pandang, saat ini aktif sebagai dosen pada Universitas Dr. Djar Wettiheluw Masohi, Kab. Maluku Tengah. 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 telah menghasilkan beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk buku, jurnal nasional, dan jurnal internasional pada bidang keilmuan.

E-mail: Amoh75656@gmail.com

ETIKA ADMINISTRASI SEKTOR PUBLIK

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



Makna Etika dalam Administrasi Sektor Publik

Berdasarkan Ensiklopedi Indonesia, etika didefinisikan sebagai ilmu yang membahas kesusilaan dan berperan dalam menentukan bagaimana manusia sebaiknya menjalani kehidupan dalam masyarakat, termasuk dalam membedakan antara yang benar dan yang salah. Di dalam bahasa Sanskerta, etika lebih berkaitan dengan prinsip, dasar-dasar, serta aturan hidup (*sila*) yang lebih baik (*su*). Sementara secara etimologis, kata "etika" berasal dari *ethos* dalam bahasa Yunani, yang bermakna kebiasaan atau karakter.

Administrasi publik bertujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai interaksi antara pemerintah dan masyarakat, meningkatkan tanggung jawab kebijakan dalam memenuhi berbagai kebutuhan publik, serta menginstitusikan praktik manajerial agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan rasional. Realita membuktikan, masih terdapat banyak pejabat pemerintah yang memiliki akuntabilitas rendah dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. Akibatnya, birokrasi publik pada era reformasi menjadi sorotan masyarakat, terutama terkait dengan berbagai praktik menyimpang yang tidak sesuai dengan etika administrasi negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berbagai penyimpangan tersebut, bisa seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), meliputi praktik penyuapan, ketidak jujuran, perilaku tidak etis, pelanggaran hukum, serta menyimpang lainnya. Bertens dalam (Pasolong, 2007) menyatakan bahwa etika berkaitan dengan kebiasaan, adat, atau akhlak dan watak. Berdasarkan pernyataan tersebut, disimpulkan bahwa isu etika selalu berkaitan dengan karakter atau kebiasaan manusia, baik sebagai individu maupun dalam peran tertentu, yang mencakup sifat positif maupun negatif. Selain itu (Pasolong 2007), juga menyatakan, etika administrasi publik diartikan sebagai filsafat dan profesional standar (kode etik) atau *right rules of conduct* (aturan berperilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik atau administrasi publik.

Berdasarkan penjelasan di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa etika sangat terkait dengan administrasi publik. Etika mempelajari aspek filsafat, nilai, dan moral, sedangkan administrasi publik lebih fokus pada penyusunan kebijakan, pengambilan keputusan, serta implementasi kebijakan tersebut. Sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan sebaiknya memahami pentingnya etika baik dalam hubungan sosial maupun organisasi.

Sinungan (1982) menyatakan sumber daya manusia adalah pemanfaatan penggunaan keterampilan dan potensi orang untuk berbuat baik dan pada tingkat keterampilan yang sesuai untuk pekerjaan yang akan memberikan kontribusi untuk pengembangan pribadi dan prestasi, sehingga tujuan usaha terselenggara dengan baik, efisien dan efektif. Etika administrasi dalam pelayanan publik merujuk pada kumpulan prinsip moral yang mengarahkan perilaku anggota organisasi atau administrator publik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bertujuan untuk menjamin bahwa pelayanan kepada masyarakat dilakukan secara baik dan selaras dengan norma, moral, serta kaidah yang berlaku.

Diskusi tentang etika dalam administrasi publik menyoroti hubungan antara keduanya, terutama bagaimana konsep administrasi seperti efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, kemanfaatan, dan produktivitas, merefleksikan prinsip-prinsip etika dalam

penerapannya. Selain itu, dibahas pula bagaimana prinsip dasar etika, seperti menciptakan kebaikan dan menghindari keburukan, dapat menggambarkan esensi administrasi publik.

Keutamaan Etika dalam Pelayanan Publik

Etika dapat menjadi pedoman bagi aparat birokrasi dalam melaksanakan kebijakan serta berfungsi sebagai standar untuk menilai apakah perilaku birokrasi dalam mengimplementasikan kebijakan politik sudah sesuai atau tidak. Pemikiran klasik antara tahun 1900–1929 tentang pemisahan administrasi dan politik (dikotomi) menegaskan bahwa seorang administrator harus tetap netral, tanpa terpengaruh oleh politik dalam memberikan pelayanan publik.

Namun, pada tahun 1930-an, muncul kritik terhadap pemisahan antara administrasi dan politik, yang menyebabkan fokus beralih pada peran administrator dalam proses pengambilan keputusan pemerintah dan kebijakan publik. Menurut Henry (1995), menyatakan bahwa evaluasi keberhasilan seorang administrator atau badan pemerintah berdasarkan pada pencapaian prinsip-prinsip administrasi yang efisien, ekonomis dan lainnya, serta pada standar moral, terutama kontribusinya untuk kepentingan publik.

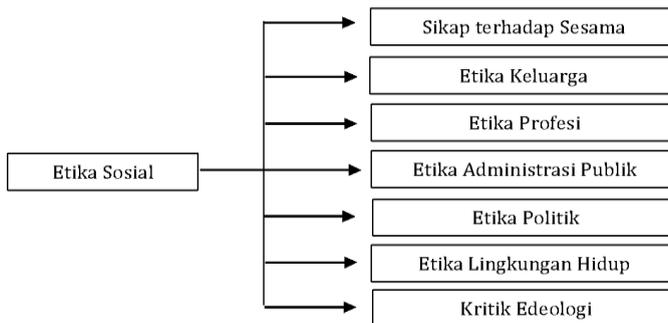
Pernyataan tersebut, sejalan dengan Thoha (1998), yang menyatakan bahwa dengan semakin pentingnya kondisi sosial, aparatur negara perlu menyesuaikan posisi dan perannya dalam memberikan pelayanan publik. Perubahan ini, mengarah pada sikap yang lebih mengutamakan pelayanan, beralih dari pendekatan yang berfokus pada kekuasaan menuju pendekatan yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan dialogis. Slogan serta cara kerja yang praktis dan realistis menjadi lebih relevan untuk mendukung kelincahan dalam pelaksanaan tugas.

Pentingnya etika dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, atau yang dikenal dengan sebutan *good governance*, tidak dapat dipungkiri. Tanpa landasan etika yang kuat, pemerintahan berisiko terjadinya penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang, di mana tindakan seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dapat menjadi

hal yang biasa dan tidak menimbulkan rasa bersalah. Tanpa penerapan etika dalam pelayanan publik dan organisasi pemerintahan, kinerja pemerintah akan menurun, yang pada gilirannya akan mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sebagai penyedia layanan.

Effendy (1986) menyatakan bahwa pemerintah sebagai organisasi birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus professional, sederhana efisien, efektif, transparan, tepat waktu, terbuka, responsif, dan adaptif, sekaligus mampu meningkatkan kualitas manusia bertujuan untuk secara aktif menentukan masa depan mereka. Apabila aparaturnya publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, dapat mengimplementasikan nilai-nilai serta prinsip-prinsip etika, maka tugas mereka akan terlaksana dengan efektif dan dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Etika administrasi publik, sebagai bagian dari etika sosial, memiliki hubungan yang sangat erat dengan etika profesi, etika keluarga, etika lingkungan, etika politik, serta pandangan terhadap sesama dan kritik terhadap ideologi. Gambar berikut menjelaskan tentang etika administrasi publik sebagai bagian etika sosial (Kumorotomo, 1992).



Gambar 7.1 Etika administrasi publik sebagai bagian etika sosial.

Gambar di atas, mengilustrasikan bahwa dalam menjalankan tugasnya sebagai administrator publik, seorang pejabat setidaknya harus menjunjung tinggi etika keluarga. Selain itu, cara ia

berinteraksi dengan sesama juga berperan dalam membangun penghormatan dari masyarakat, karena ia menjadi contoh dan panutan bagi publik.

Gambar tersebut juga menampilkan bahwa etika administrasi publik berada di antara etika profesi dan etika politik. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa seorang administrator harus menerapkan prinsip manajemen dan organisasi secara profesional. Ia diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan taktis dengan baik, mengelola organisasi secara efektif, serta bertanggung jawab kepada masyarakat yang beragam. Oleh karena itu, seorang administrator perlu memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap dinamika politik.

Prinsip-Prinsip Etika Administrasi Publik

Serangkaian nilai dalam etika birokrasi yang berperan sebagai panduan, acuan, dan referensi bagi birokrasi publik, dalam menjalankan tugas serta kewenangannya meliputi efisiensi, pemisahan antara kepemilikan pribadi dan aset institusi, sifat impersonal, sistem merit, tanggung jawab, akuntabilitas, dan responsivitas. Menurut Widodo (2001), terdapat seperangkat nilai dalam etika administrasi publik, yang dapat digunakan sebagai acuan dan pedoman bagi penyelenggara administrasi publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Nilai-nilai tersebut meliputi beberapa aspek berikut.

1. Efisiensi (tidak Boros)

Sumber daya publik harus dikelola dengan bijak, tidak boleh dihaburkan secara sia-sia, dialokasikan untuk proyek yang tidak memberikan manfaat bagi masyarakat luas, atau disalahgunakan demi kepentingan pribadi. Dengan kata lain, efisiensi lebih menekankan pada pemanfaatan sumber dana dan daya yang tersedia secara optimal, tanpa pemborosan, serta dapat dipertanggungjawabkan. Efisiensi dapat terwujud, ketika setiap anggota organisasi berperan aktif dalam memberikan kontribusi. Oleh karena itu, perlu diterapkan prinsip untuk tidak hanya berfokus pada apa yang bisa diperoleh dari organisasi,

tetapi juga pada apa yang dapat diberikan demi kemajuan organisasi.

2. Nilai Impersonal

Dalam menjalankan interaksi antarbagian atau individu, dalam kerangka kerja sama kolektif yang terstruktur oleh organisasi, sebaiknya dilakukan secara formal dan tidak bersifat pribadi. Penerapan hubungan impersonal penting untuk menghindari pengaruh perasaan yang mengalahkan rasio dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

3. Membedakan Milik Kantor dan Milik Pribadi

Ini berarti tidak akan memanfaatkan aset kantor untuk kepentingan pribadi. Birokrasi publik yang efektif adalah birokrasi yang mampu membedakan antara aset kantor dan milik pribadi. Pemanfaatan barang publik (milik kantor) harus sepenuhnya untuk kepentingan kantor. Kendaraan dinas, hanya boleh digunakan untuk tugas dinas, bukan untuk mengantar anak ke sekolah atau istri ke pasar. Dana kantor, tidak boleh dipergunakan untuk kepentingan pribadi atau hal-hal lain yang tidak terkait dengan tugas kantor.

4. Nilai *Responsible*

Birokrasi publik yang efektif adalah birokrasi yang bertanggung jawab. Nilai tanggung jawab (*responsible*), berkaitan dengan kewajiban birokrasi publik untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan kewenangannya. Administrator negara (birokrasi publik) dianggap responsif jika pelaksanaannya memiliki tingkat profesionalisme atau kompetensi teknis yang tinggi.

Memiliki rasa tanggung jawab, berarti birokrasi publik akan menjalankan tugas dan kewajibannya dengan serius dan sepenuh hati, meskipun tanpa adanya pengawasan atau kontrol dari pihak lain. Mereka tidak akan melakukan tindakan korupsi meskipun berada dalam lingkungan (sistem) yang korup, bahkan mereka berusaha untuk mengubah dan memperbaiki sistem tersebut, meskipun mereka menyadari risiko yang harus dihadapi.

5. Nilai *Merytal System*

Sistem *merit* adalah sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak bergantung pada hubungan kekerabatan, patrimonial (seperti anak, keponakan, keluarga, alumni, daerah, golongan, dan sebagainya), melainkan didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu tersebut. Penerimaan (rekrutmen) atau promosi (kenaikan jabatan), sebaiknya diterapkan dengan menggunakan "sistem *merit*" dan bukan "sistem *spoil*."

Sistem *spoil* adalah sistem penarikan atau promosi pegawai yang didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (seperti anak, keponakan, keluarga, alumni, daerah, golongan, dan sebagainya), bukan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu tersebut. Sistem *merit* membuat individu-individu yang terlibat dalam kegiatan kerja sama tersebut, menjadi lebih terampil dan profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

6. Nilai Akuntabilitas

Nilai akuntabilitas terkait dengan kewajiban birokrasi publik untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan kewenangannya. Birokrasi publik yang efektif adalah birokrasi yang akuntabel. Akuntabilitas merupakan istilah yang di terapkan untuk mengukur apakah dana publik ditetapkan dan tidak digunakan secara illegal (Hatry dalam Joko Widodo (2001). Seiring perkembangan, akuntabilitas juga digunakan oleh pemerintah untuk mengevaluasi efisiensi program ekonomi. Upaya ini, bertujuan untuk mencari dan mengidentifikasi apakah ada penyimpangan dari staf, ketidakefisienan, atau prosedur yang tidak diperlukan. Meskipun demikian, akuntabilitas juga dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan, meskipun penggunaannya masih jarang.

Birokrasi publik dianggap akuntabel, ketika mereka dinilai secara objektif oleh masyarakat atau wakilnya, dan dapat mempertanggungjawabkan segala tindakan, sikap, dan

keputusan mereka kepada pihak yang memberi kekuasaan dan kewenangan. Politisi harus mempertanggung jawabkan tindakannya kepada pemilihnya, sementara eksekutif harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan kebijakan kepada lembaga legislatif.

Akuntabilitas administrasi publik dalam pengertian yang lebih luas, mencakup lembaga-lembaga publik (agen) dan birokrat untuk mengelola berbagai harapan yang datang baik dari dalam maupun luar organisasi. Oleh karena itu, akuntabilitas administrasi publik pada dasarnya, berhubungan dengan bagaimana birokrasi publik (lembaga) merealisasikan harapan-harapan masyarakat.

7. Nilai Responsivitas

Birokrasi publik yang efektif adalah birokrasi yang responsif, yaitu memiliki kemampuan untuk merespon dengan cepat dan tanggap terhadap keluhan, masalah, dan aspirasi masyarakat. Responsivitas (*responsiveness*) adalah bentuk pertanggungjawaban dari perspektif penerima layanan (masyarakat). Ini mengukur sejauh mana masyarakat menilai administrator negara (birokrasi publik), memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap masalah, kebutuhan, keluhan, dan aspirasi mereka.

Oleh karena itu, birokrasi publik dapat dikatakan baik jika mereka dinilai memiliki respons yang cepat terhadap masalah, kebutuhan, keluhan, dan aspirasi masyarakat yang diwakilinya. Mereka dapat dengan cepat memahami tuntutan publik dan berusaha seoptimal mungkin untuk memenuhinya sehingga dapat mengenali masalah yang dihadapi publik dan berupaya menemukan solusi. Mereka tidak suka menunda, memperlambat proses pelayanan, atau sekadar fokus pada prosedur tanpa memperhatikan inti masalah.

Pelanggaran Etika Administrasi Publik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1998), etika diartikan sebagai nilai-nilai yang mengatur apa yang dianggap benar atau salah

dalam suatu kelompok atau masyarakat. Etika berperan sebagai pedoman dalam menentukan perilaku yang baik, dari sudut pandang budaya maupun agama. Dengan demikian, perilaku setiap individu dipengaruhi oleh pertimbangan etis. Semakin tinggi pertimbangan etis seseorang, diharapkan keputusan yang diambil, akan semakin mencerminkan moralitas yang baik. Pelanggaran etika oleh pejabat pemerintah, dapat menyebabkan terganggunya penyelenggaraan administrasi publik, yang pada gilirannya berdampak pada proses pengambilan keputusan, implementasi kebijakan, dan pemberian layanan publik.

Menurut Widodo (2001), maladministrasi merupakan suatu praktik yang menyimpang dari etika administrasi atau suatu praktik administrasi yang menjauhkan dari pencapaian tujuan administrasi. Kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) merupakan bentuk maladministrasi yang banyak terjadi dalam birokrasi, dengan berbagai bentuk dan tingkatan, seperti suap, ketidakjujuran, perilaku tidak etis, pelanggaran hukum, dan lain-lain.

Flippo (1983) menyatakan bahwa mal-administrasi atau penyalahgunaan wewenang yang sering dilakukan oleh seorang pegawai negara dalam menjalankan tugas antara lain sebagai berikut.

1. Perilaku yang Buruk (*Unethical Behaviour*)

Dalam regulasi sering kali terdapat celah yang dapat dimanfaatkan oleh pejabat dengan moralitas rendah untuk melakukan penyimpangan, seperti suap, pemberian uang sogok, dan praktik korupsi lainnya.

2. Konflik Kepentingan

Pejabat publik sering menghadapi kondisi yang sarat dengan konflik kepentingan. Dalam keadaan seperti ini, hukum terkadang tidak berjalan secara efektif. Misalnya, kontraktor memberikan imbalan kepada pejabat pemerintah, dengan maksud memengaruhi keputusan yang akan dibuatnya.

3. Ketidakjujuran (*Dishonesty*)

Pejabat negara sering kali memiliki kesempatan untuk melakukan tindakan yang tidak jujur dalam menjalankan

tugasnya, seperti pungutan liar, penggelapan, dan bentuk penyimpangan lainnya.

4. Melanggar Peraturan Perundang-undangan

5. Pelanggaran terhadap prosedur

Terkadang, prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah, tidak secara eksplisit tertuang dalam peraturan perundang-undangan, tetapi tetap memiliki kekuatan yang setara dengan regulasi resmi. Oleh karena itu, setiap instansi wajib menerapkannya secara konsisten.

6. Perlakuan yang tidak Adil terhadap Bawahan

Ketidakadilan dalam perlakuan terhadap bawahan terjadi ketika seorang pegawai diberhentikan oleh atasannya, tanpa alasan yang berkaitan dengan kinerjanya atau tanpa diberikan penjelasan yang jelas mengenai alasan pemecatannya.

7. Tidak Menghormati Kehendak Pembuat Peraturan-perundangan

Peraturan dibuat untuk melindungi kepentingan umum. Jika seorang pegawai pemerintah mengambil keputusan yang mengabaikan kepentingan tersebut, maka tindakan tersebut dapat dianggap sebagai bentuk mal-administrasi.

8. Menutupi Kesalahan

Pejabat publik kerap *enggan* memberikan informasi yang sebenarnya kepada badan legislatif. Sikap tidak kooperatif semacam ini, biasanya muncul karena pejabat merasa bahwa penyimpangan dalam organisasinya merupakan tanggung jawab pribadinya. Tindakan tersebut melanggar norma etika.

9. Inefisiensi atau Pemborosan

Aset dinas merupakan milik negara, yang berarti juga milik masyarakat secara luas. Oleh karena itu, pemborosan dana, waktu, atau sumber daya organisasi, tanpa alasan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan merupakan tindakan yang tidak dapat dibenarkan.

10. Kegagalan Mengambil Prakarsa

Pejabat sering kali tidak berhasil membuat keputusan yang positif dalam melaksanakan kewenangannya, sesuai dengan hukum, salah satunya disebabkan oleh ketakutan terhadap kritik.

Namun, sebagai pejabat yang baik, hal tersebut seharusnya tidak menjadi hambatan.

Penyimpangan perilaku oleh administrator publik (maladministrasi) saat ini, menjadi fokus perhatian masyarakat. Hal ini tidak boleh dibiarkan karena dapat mengikis kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, perlu segera ditemukan solusi, yakni dengan menerapkan etika administrasi publik secara tepat. Faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya pelanggaran etika administrasi publik, menurut Widodo (2001) terdapat dua faktor penyebab maladministrasi publik berikut ini.

1. Faktor Internal

Faktor internal yang memengaruhi terjadinya maladministrasi adalah kepribadian individu, yang mencakup niat, kemauan, dan dorongan dari dalam diri orang tersebut. Faktor ini timbul akibat lemahnya mental, kurangnya kedalaman agama dan keimanan seseorang. Selain itu, faktor eksternal seperti kebutuhan keluarga, kesempatan, lingkungan kerja, dan lemahnya pengawasan juga turut berperan dalam terjadinya maladministrasi.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merujuk pada elemen-elemen di luar diri individu yang melakukan maladministrasi, seperti peraturan yang lemah, kurangnya lembaga pengawasan, lingkungan kerja, dan faktor lainnya, yang menciptakan kesempatan untuk melakukan tindakan korupsi.

Perilaku etis memegang peranan penting dalam sebuah organisasi karena interaksi antarindividu di dalamnya sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai etika. Pada dasarnya, kesadaran setiap anggota organisasi untuk bertindak secara etis dapat menciptakan ikatan dan keharmonisan di dalam organisasi tersebut. Namun, kita tidak bisa mengharapkan semua orang untuk selalu bertindak secara etis. Arens dan Loebbecke (2000) menyatakan bahwa ada dua faktor utama yang kemungkinan dapat menyebabkan seseorang bertindak tidak etis.

1. Orang tersebut secara sengaja bertindak tidak etis untuk keuntungan sendiri.

Sering kali, faktor yang mendorong individu untuk bertindak tidak etis adalah kerakusan atau keinginan berlebihan untuk meraih prestasi dan keberhasilan pribadi. Namun, hal ini tidak berarti bahwa kepentingan orang lain harus selalu diabaikan. Sebaliknya, demi mencapai hasil terbaik untuk diri sendiri, seseorang justru perlu memperhatikan kepentingan orang lain. Sebagai contoh, yaitu menyontek saat ujian evaluasi akademik, memanfaatkan fasilitas fotokopi kantor untuk urusan pribadi, serta menggunakan fasilitas internet kantor untuk mengunduh film atau permainan.

2. Standar etika orang tersebut, berbeda dengan masyarakat pada umumnya.

Nilai moral dan etika seseorang biasanya dipengaruhi oleh faktor keluarga, agama, dan pendidikan. Dorongan untuk bertindak tidak etis bisa semakin kuat melalui rasionalisasi yang dibuat oleh individu tersebut, berdasarkan pengamatan dan pemahamannya. Salah satu alasannya adalah karena individu tersebut merasa bahwa orang lain juga melakukan tindakan (tidak etis) yang serupa. Contohnya, yaitu membuat surat izin sakit palsu dari dokter untuk tidak masuk kerja karena harus merawat orang tua yang sedang sakit, bolos kerja karena urusan pribadi di luar kantor, atau membantu atasan menyusun laporan pertanggungjawaban palsu.

Beberapa orang mungkin menganggap tindakan tersebut, sebagai hal yang biasa atau wajar, dengan alasan karena orang lain juga melakukan hal yang sama. Keinginan seseorang untuk bertindak tidak etis, mungkin didorong oleh rasionalisasi yang dibuat oleh orang itu sendiri, berdasarkan pengamatan dan pemahaman yang dimilikinya. Selanjutnya, Arens dan Loebbecke (2000) juga berpendapat tentang rasionalitas yang menyatakan bahwa terdapat tiga hal dalam rasionalitas, yaitu:

1. jika sesuatu perbuatan tidak melanggar hukum artinya perbuatan tersebut tidak melanggar etika;
2. semua orang juga melakukan hal (tidak etis) yang sama; dan
3. kemungkinan bahwa tindakan tidak etisnya tidak diketahui orang lain serta yang harus ditanggung jika perbuatan tidak etis tersebut diketahui orang lain.

Daftar Pustaka

- Arens A.A, dan Loebbecke J.K. (2000). *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Jilid 1. (Terj). Jakarta: Erlangga.
- Edwin, Flippo. (1983). *Administrative Responsibility dalam Felix A. Nigro & Lloyd G. Nigro, Modern Public Administration*. Terjemahan DS. Widodo. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Effendy, Onong Uchjana. (1986). *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Henry, N. (1995). *Public Administration and Public Affairs*. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.
- Kumorotomo, Wahyudi. (1992). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sinungan, M. (1982). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bina Ahra.
- Thoha, M. (1998). *Deregulasi dan Denirokratisasi dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat, dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: Pusata LP3ES.
- Widodo, Joko. (2001). *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: Insan Cendekia.

TENTANG PENULIS



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

Ketertarikan penulis terhadap dunia *Marketing* dimulai pada tahun 1996 sehingga penulis memilih melanjutkan studi diploma III di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YAI, Jakarta. Dan selesai pada tahun 1999, pada tahun 2009 penulis melanjutkan program studi S1 Manajemen dan menyelesaikannya pada tahun 2011, kemudian penulis memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2013. Untuk meningkatkan kemampuan akademik penulis melanjutkan studi doktoral program studi ilmu ekonomi pada tahun 2016 dan menyelesaikannya pada tahun 2020 di Universitas Hasanuddin Makassar.

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

E-mail: sumarsihrasyd@unsulbar.ac.id

PATOLOGI BIROKRASI DAN TERAPINYA DALAM ILMU ADMINISTRASI

Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si.
Universitas Hang Tuah, Surabaya



Pengantar

Dalam tulisan ini yang dimaksudkan dengan birokrasi adalah birokrasi di dalam organisasi publik yang berbeda karakternya dengan organisasi yang bersifat bisnis. Perbedaan yang mudah diidentifikasi adalah jika organisasi publik birokrasi bekerja lebih berorientasi kepada kualitas dan kepuasan pelayanan kepada publik atau masyarakat, tetapi birokrasi dalam organisasi bisnis bekerja lebih berorientasi kepada keuntungan organisasi bisnis atau perusahaan. Sebenarnya, tidak perlu dipertentangkan atau diperdebatkan karena hakekat birokrasi adalah badan administratif yang merupakan inti atau "*atom*" dari suatu sistem administrasi dalam pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh administrator.

Definisi Birokrasi Publik

Birokrasi publik adalah sistem organisasi dan proses administrasi yang digunakan oleh pemerintah untuk menjalankan fungsi-fungsi publik dan melayani masyarakat. Berikut beberapa elemen kunci dalam definisi birokrasi publik.

1. Struktur Hierarkis
Birokrasi publik pada umumnya memiliki struktur yang terorganisir secara hierarkis, di mana terdapat tingkatan yang jelas dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab.
2. Proses Administratif
Birokrasi publik mencakup prosedur dan aturan yang diikuti untuk mengelola sumber daya dan memberikan layanan kepada masyarakat, seperti pembuatan kebijakan, pengelolaan anggaran, dan pelaksanaan program.
3. Pelayanan Publik
Tujuan utama birokrasi publik adalah untuk menyediakan pelayanan kepada masyarakat, termasuk pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan.
4. Kepatuhan pada Hukum dan Kebijakan
Birokrasi publik beroperasi dalam kerangka hukum dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, sehingga harus mematuhi norma-norma yang ada.
5. Keterbukaan dan Akuntabilitas
Birokrasi publik diharapkan untuk bertindak secara transparan dan akuntabel kepada publik, menjaga integritas dan kepercayaan masyarakat.
6. Profesionalisme
Pegawai dalam birokrasi publik biasanya diharapkan memiliki keahlian dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif.

Pentingnya Studi Patologi Birokrasi

Studi tentang patologi birokrasi atau penyakit birokrasi dan terapinya, memiliki peran penting yang signifikan dalam ilmu administrasi. Oleh karena itu, ada beberapa alasan memahami patologi birokrasi tersebut, sebagai berikut.

1. Identifikasi Masalah dalam Organisasi
Identifikasi masalah sejak dini akan membantu dalam mengidentifikasi masalah yang muncul dalam sistem birokrasi, misalnya, ketidakefisienan, konflik, dan masalah komunikasi.

Selanjutnya, dianalisis faktor-faktor penyebab untuk mengetahui akar penyebab masalah dan mengambil langkah-langkah korektif yang diperlukan. Ibarat seorang dokter, agar resep obat tepat untuk penyembuhan suatu penyakit, maka perlu diagnose penyakit apa yang diderita pasien, dan setelah paham penyakitnya, dokter akan memberikan resep obat atau terapi agar penyakitnya sembuh dan sehat kembali.

2. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas

Optimalisasi proses yaitu dengan mengetahui patologi yang ada, organisasi dapat merancang ulang proses dan prosedur untuk meningkatkan efisiensi. Penggunaan sumber daya yang lebih baik, sehingga terapi yang tepat dapat membantu organisasi menggunakan sumber daya mereka dengan lebih optimal, mengurangi pemborosan.

3. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Fokus pada kebutuhan masyarakat, sehingga penelitian ini membantu organisasi publik untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara yang lebih efektif. Selanjutnya, untuk meningkatkan kepuasan publik, perlu tindakan untuk mengatasi masalah dalam birokrasi, organisasi dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

4. Pengembangan Budaya Organisasi yang Positif

Pengembangan budaya organisasi yang positif dengan mendorong kolaborasi sebagai terapi yang efektif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif, dan meningkatkan moral pegawai. Di samping itu, perlunya meningkatkan kesadaran pegawai tentang pentingnya etika dan akuntabilitas dalam birokrasi.

5. Adaptasi terhadap Perubahan

Dengan memahami patologi, organisasi dapat lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti teknologi baru atau perubahan kebijakan, kemudian mendorong inovasi berkelanjutan dalam proses dan layanan.

6. Penguatan Akuntabilitas dan Transparansi

Dengan menangani masalah yang ada dan melaksanakan terapi yang sesuai, organisasi dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Proses terapi dapat memperkuat akuntabilitas pegawai dan manajemen dalam menjalankan tugas mereka.

Konsep Dasar Patologi Birokrasi

1. Pengertian Patologi dalam Birokrasi

Patologi dalam birokrasi merujuk pada masalah, penyimpangan, atau perilaku negatif yang terjadi dalam sistem birokrasi. Istilah ini sering digunakan untuk menggambarkan kondisi di mana birokrasi tidak berfungsi dengan baik, sehingga menghambat efisiensi dan efektivitas organisasi.

2. Jenis-Jenis Patologi Birokrasi

Ada beberapa jenis patologi birokrasi, berikut ini.

- a. Inefisiensi, yaitu proses yang lambat dan berbelit-belit yang menyebabkan penundaan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.
- b. Birokratisme, yaitu terlalu banyaknya aturan dan prosedur yang membuat organisasi menjadi kaku dan sulit untuk beradaptasi dengan perubahan.
- c. Korupsi, yaitu penyalahgunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi, yang dapat menciptakan ketidakadilan dan mengurangi kepercayaan publik terhadap institusi.
- d. Nepotisme dan favoritisme, yaitu pemberian posisi atau keuntungan kepada kerabat atau teman dekat, bukan berdasarkan kompetensi, yang dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.
- e. Kurangnya akuntabilitas atau ketidakjelasan dalam tanggung jawab dan pertanggungjawaban, yang mengakibatkan kesulitan dalam mengawasi kinerja dan hasil kerja.
- f. Stagnansi, yaitu ketidakmampuan untuk berinovasi dan mengikuti perkembangan, sehingga organisasi menjadi tidak relevan dan kehilangan daya saing.

g. *Over-regulasi*, yaitu penetapan terlalu banyak aturan yang menghambat kreativitas dan inisiatif individu dalam menyelesaikan tugas.

3. Faktor Penyebab Patologi Birokrasi

Faktor-faktor yang memicu terjadinya patologi birokrasi, meliputi pengaburan masalah dan prosedur kerja yang rumit. Hal-hal inilah yang menjadi penyebab munculnya patologi birokrasi dalam pelayanan (Nurhidayat et al., 2016)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan reformasi birokrasi dalam pelayanan, antara lain birokrasi dan kekurangan staf, sementara lingkungan internal birokrasi dan berbagai karakteristik perilaku pengguna jasa, diidentifikasi sebagai hambatan kritis reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan untuk melakukan reformasi birokrasi dalam semua aspek, baik internal hingga perubahan birokrasi itu sendiri) maupun eksternal (menginduksi perubahan karakteristik perilaku pengguna jasa (Yusriadi & Pengayoman, 2018)

Sejalan dengan hasil penelitian Yusriadi dan Pengayoman di atas, maka di bawah ini diuraikan agak lebih detail tentang faktor penyebab adanya patologi birokrasi dalam administrasi publik, baik dari internal maupun eksternal organisasi publik.

a. Faktor Internal

1) Struktur Organisasi yang Kaku

Struktur organisasi yang kaku adalah tipe struktur yang memiliki hierarki yang jelas dan banyak aturan serta prosedur yang harus diikuti.

2) Budaya Kerja yang Negatif

Budaya kerja yang negatif, merujuk pada lingkungan kerja yang tidak mendukung, di mana sikap, perilaku, dan nilai-nilai karyawan berkontribusi pada suasana yang merugikan produktivitas dan kesejahteraan.

b. Faktor Eksternal

1) Tekanan Politik

Faktor eksternal organisasi pemerintahan daerah penelitian ini, menggunakan metode kualitatif untuk mengungkapkan alasan di balik politisasi birokrasi di Pemerintahan Daerah, serta faktor-faktor penyebabnya. Dalam rangka menciptakan sistem pemerintahan daerah yang lebih baik dan pelaksanaan politik lokal yang efektif, sangat penting untuk jelas memisahkan jabatan politik yang merupakan ranah partai politik dari jabatan karier yang merupakan domain pegawai negeri sipil (PNS) sebagai pelaksana kebijakan negara. Ketidakjelasan antara politik dan administrasi dalam birokrasi, dapat menimbulkan *euforia* kekuatan politik yang diciptakan oleh pejabat politik lokal dan birokrasi karier. Hal ini berpotensi membuat pemerintahan daerah dikuasai oleh pejabat politik yang hanya mementingkan kepentingan pribadi dan partainya, sehingga dapat mengakibatkan ketidakefektifan birokrasi dan merusak sistem Pemerintahan Daerah itu sendiri (Rakhmawanto, 2017)

Konsekuensi dari tekanan politik di atas, hasil penelitian Purwoko menemukan bahwa setiap kelompok etnis memiliki landasan yang kokoh, untuk mengklaim peran penting mereka dalam pemerintahan daerah dan proses pemilihan kepala daerah. Klaim-klaim tersebut, menjadi dasar bagi mereka untuk menuntut kompensasi dan memperoleh posisi strategis dalam birokrasi. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa identitas etnis berperan sebagai alat politik yang mendukung proses lobi (Purwoko, 2016)

Tekanan politik dapat menjadi faktor eksternal yang signifikan dalam menciptakan patologi birokrasi. Berikut adalah beberapa cara di mana tekanan politik dapat memengaruhi birokrasi dan menyebabkan masalah.

- a) **Intervensi Politik dalam Pengambilan Keputusan**
Politisi atau partai politik mungkin mencoba memengaruhi keputusan birokrasi untuk kepentingan politik mereka, bukan berdasarkan kebijakan publik yang objektif. Ini dapat mengakibatkan keputusan yang tidak efisien atau tidak adil.
- b) **Penciptaan Kebijakan yang tidak Konsisten**
Perubahan pemerintahan atau kebijakan politik yang cepat dapat menyebabkan ketidakpastian dalam birokrasi. Ketidakjelasan ini, membuat birokrasi kesulitan dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang konsisten.
- c) **Politik Patronase**
Penempatan individu dalam posisi birokrasi sering kali didasarkan pada hubungan politik, bukan pada kompetensi. Hal ini dapat menciptakan organisasi yang tidak efisien dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
- d) **Kepentingan Kelompok**
Tekanan dari kelompok kepentingan atau lobi politik, dapat memengaruhi kebijakan dan tindakan birokrasi, menjadikannya lebih berpihak pada kepentingan tertentu daripada pada pelayanan publik yang lebih luas.
- e) **Birokratisme yang Meningkat**
Dalam upaya untuk menghindari kritik politik, birokrasi mungkin menetapkan prosedur yang berlebihan dan ketat, menghambat fleksibilitas dan inovasi.
- f) **Pengawasan yang Berlebihan**
Politisi mungkin menerapkan pengawasan yang berlebihan terhadap birokrasi, membuat karyawan merasa tertekan dan kurang berdaya dalam melaksanakan tugas mereka.

- g) Ketidakstabilan Politik
Ketidakstabilan politik, seperti kerusuhan atau pergantian pemimpin yang sering, dapat menciptakan lingkungan yang tidak kondusif bagi birokrasi, mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Lingkungan Sosial dan Ekonomi
Lingkungan sosial dan ekonomi dapat menjadi faktor eksternal yang signifikan dalam menciptakan patologi birokrasi. Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana kedua faktor ini, berkontribusi terhadap masalah dalam birokrasi:
 - a) lingkungan sosial, yaitu: (1) ketidakpuasan masyarakat; (2) ketidakadilan sosial; dan (3) budaya korupsi; serta
 - b) lingkungan ekonomi yang: (1) keterbatasan sumber daya; (2) ketidakpastian ekonomi; dan (3) pengaruh lobi ekonomi.

Dampak Patologi Birokrasi

Dampak patologi birokrasi terhadap efisiensi dan efektivitas administrasi dapat sangat merugikan bagi organisasi dan pelayanan publik, di mana

1. efisiensi administrasi, dapat dilihat dampaknya, seperti (a) proses yang lambat; (b) pemborosan sumber daya; dan (c) kurangnya inovasi; serta
2. efektivitas administrasi dapat dilihat dampaknya seperti: (a) ketidakpuasan publik; (b) kualitas layanan yang buruk; dan (c) rendahnya moral karyawan.

Sehubungan dampak dari patologi birokrasi, Darwin dalam penelitiannya menemukan bahwa profesionalisme aparatur pelayanan publik menunjukkan berbagai kelemahan, terutama dalam hal kejelasan pemahaman mengenai tahapan pelayanan publik. Beberapa masalah yang dihadapi termasuk adanya pungutan tidak resmi, proses yang tidak efisien sehingga penyelesaian menjadi

lambat, serta kurangnya kesadaran pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab mereka (Darwin, 2015)

Diagnosa Patologi Birokrasi

1. Metode Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah untuk mendiagnosis patologi birokrasi adalah langkah penting dalam memahami dan mengatasi masalah dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa metode, yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah tersebut.

- a. Analisis SWOT dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi, agar dapat memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja birokrasi, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
- b. Survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan, mengenai pengalaman mereka dengan proses birokrasi, agar dapat mengidentifikasi masalah seperti ketidakpuasan, hambatan komunikasi, dan pemborosan sumber daya.
- c. Wawancara mendalam dengan karyawan di berbagai tingkatan untuk mendapatkan wawasan tentang masalah yang mereka hadapi, agar dapat mengungkap isu-isu yang mungkin tidak terlihat dalam survei, seperti budaya organisasi atau dinamika tim.
- d. Analisis proses untuk memetakan dan menganalisis proses kerja untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tidak efisien, agar dapat mengidentifikasi titik-titik kemacetan dan area di mana birokrasi dapat diperbaiki.
- e. *Focus Group Discussion (FGD)* dengan jalan mengumpulkan sekelompok karyawan untuk berdiskusi tentang masalah yang dihadapi dalam birokrasi, agar dapat menghasilkan ide-ide baru dan perspektif yang berbeda tentang masalah yang ada.
- f. Pengamatan langsung dengan jalan mengamati langsung proses kerja dan interaksi antarkaryawan di tempat kerja dan

mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak terungkap dalam data atau wawancara, seperti dinamika kelompok atau perilaku yang tidak efisien.

- g. Analisis data kinerja, yang meliputi waktu penyelesaian tugas, tingkat kepuasan pelanggan, dan produktivitas karyawan, kemudian mengidentifikasi tren yang menunjukkan adanya masalah dalam birokrasi, seperti penurunan efisiensi atau kualitas layanan.

2. Alat Ukur Kinerja Birokrasi

Alat ukur kinerja birokrasi adalah instrumen yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi fungsi birokrasi dalam suatu organisasi. Berikut beberapa alat ukur yang dapat digunakan dalam mendiagnosis patologi birokrasi.

- a. Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis, seperti waktu penyelesaian proses, tingkat kepuasan pelanggan, dan jumlah pengaduan yang diterima.
- b. Survei kepuasan karyawan dengan mengumpulkan umpan balik dari karyawan, mengenai pengalaman mereka di tempat kerja dan mengidentifikasi masalah seperti ketidakpuasan, stres kerja, dan tingkat motivasi.
- c. Audit proses untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan yang ada, dan membantu untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian dan area yang memerlukan perbaikan.
- d. Analisis data kinerja secara kuantitatif terkait kinerja birokrasi, seperti: metrik produktivitas karyawan, biaya operasional, dan rasio antara *output* dan *input*.
- e. *Benchmarking* dengan membandingkan kinerja organisasi dengan standar organisasi lain yang dianggap berhasil. Kegiatan ini, dapat membantu untuk mengidentifikasi celah dalam kinerja dan praktik terbaik yang dapat diadopsi.
- f. *Scorecard* kinerja, yaitu metode yang mengukur kinerja berdasarkan beberapa perspektif, seperti keuangan,

pelanggan, proses internal, dan pembelajaran. Kegiatan ini dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan organisasi dan area yang perlu diperbaiki.

- g. *Focus Group Discussion (FGD)* sebagai wadah diskusi terfokus dengan karyawan dari berbagai tingkatan untuk menggali pandangan mereka tentang kinerja birokrasi, kemudian dilakukan identifikasi masalah yang mungkin tidak muncul dalam survei atau data kuantitatif.
- h. Pelacakan dan pelaporan merupakan sistem yang digunakan untuk melacak kinerja dan menghasilkan laporan berkala. Kegiatan ini dapat membantu dalam memantau kemajuan terhadap tujuan dan mengidentifikasi masalah secara *real-time*.

Terapi Patologi Birokrasi

1. Pendekatan Perubahan Organisasi

a. Reformasi Struktural

Terapi patologi birokrasi dengan pendekatan perubahan organisasi, khususnya melalui reformasi struktural, bertujuan untuk mengatasi masalah yang muncul, akibat birokratisme yang berlebihan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi. Penjelasan konsep reformasi struktural, sebagai berikut.

- 1) Pengertian reformasi struktural adalah perubahan dalam struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja dengan fokus pada (a) penyesuaian terhadap hierarki; (b) pembagian tugas; dan (c) alur komunikasi agar lebih responsif dan efisien.
- 2) Tujuan reformasi struktural, yaitu untuk (a) mengurangi birokrasi yang berlebihan dengan menghilangkan langkah-langkah yang tidak perlu dalam proses pengambilan keputusan; (b) meningkatkan fleksibilitas agar organisasi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat; dan (c) mendorong kolaborasi dengan meningkatkan komunikasi

lintas departemen untuk mempercepat pengambilan keputusan dan inovasi.

- 3) Langkah-langkah dalam reformasi struktural sebagai berikut.
 - a) Analisis kinerja dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap struktur organisasi saat ini, termasuk pengidentifikasian titik-titik kemacetan dan inefisiensi.
 - b) Desain ulang struktur organisasi dengan membuat struktur yang lebih datar, mengurangi lapisan manajemen, dan mendorong desentralisasi pengambilan keputusan.
 - c) Penyederhanaan Proses dengan jalan mengidentifikasi dan menghilangkan prosedur yang tidak perlu, serta mengganti proses yang berbelit-belit dengan yang lebih sederhana dan langsung.
 - d) Peningkatan komunikasi dengan jalan membangun saluran komunikasi yang lebih baik antardepartemen untuk memastikan informasi mengalir dengan lancar dan tepat waktu.
 - e) Pelatihan dan pengembangan yaitu dengan jalan memberikan pelatihan kepada karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan struktur baru dan memahami peran mereka dalam proses yang lebih efisien.
- 4) Manfaat reformasi struktural, yaitu (1) peningkatan efisiensi dengan proses yang lebih cepat dan biaya operasional yang lebih rendah; (2) tingkat kepuasan yang lebih tinggi, di mana karyawan dan pelanggan merasa lebih puas dengan layanan yang diberikan; dan (3) inovasi yang lebih baik, didukung dengan lingkungan yang mendukung kreativitas dan kolaborasi.

Pengembangan Budaya Organisasi

Terapi patologi birokrasi dengan pendekatan perubahan organisasi melalui pengembangan budaya organisasi berfokus pada menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi, kolaborasi, dan inovasi. Di samping budaya organisasi perlu diterapi semikian rupa agar para birokrat dalam organisasi memiliki motivasi untuk melayani masyarakat semaksimal mungkin (Rijono, 2017). Oleh karena itu, birokrasi pemerintah perlu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, terutama dalam hal kecepatan dan akurasi proses pelayanan.

Salah satu langkah yang harus diambil adalah mentransformasi fungsi dan tugas pelayanan. Transformasi ini, melibatkan perubahan pada aspek individu, di mana aparatur birokrasi diharapkan dapat mengubah sikap dan cara pandang mereka terhadap tugas dan fungsinya dengan lebih profesional. Selain itu, transformasi juga harus dilakukan secara institusional, dengan memperkuat sistem imbalan dan sanksi (*carrot and stick*) serta melakukan desentralisasi wewenang. Selanjutnya, perlu dilakukan peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam hal birokrasi. Hal ini penting agar birokrasi dapat selalu mendukung terwujudnya pemerintahan yang efektif, bersih, profesional, dan berkelanjutan (Rusdan, 2017; Ahmad et al., 2017; Lombongbitung et al., 2018)

Konsep pengembangan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengertian pengembangan budaya organisasi adalah proses yang bertujuan untuk membentuk, mengubah, atau memperkuat nilai-nilai, norma, dan perilaku yang ada dalam organisasi. Budaya yang sehat dapat membantu mengurangi patologi birokrasi dan meningkatkan kinerja.
2. Tujuan Pengembangan Budaya Organisasi, yaitu: (a) mendorong inovasi untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk berinovasi dan mengambil risiko; (b) meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memastikan karyawan merasa terlibat dan dihargai dalam proses pengambilan keputusan; dan (c) memperkuat nilai-nilai bersama:

menanamkan nilai-nilai yang mendukung tujuan organisasi dan meningkatkan rasa kebersamaan.

3. Langkah-langkah dalam pengembangan budaya organisasi, sebagai berikut.
 - a. Evaluasi budaya yang ada yaitu dengan melakukan analisis terhadap budaya organisasi saat ini untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang mendukung atau menghambat kinerja.
 - b. Penyusunan visi dan nilai bersama yaitu mengembangkan visi dan nilai-nilai yang jelas dan relevan, melibatkan karyawan dalam proses tersebut untuk meningkatkan rasa kepemilikan.
 - c. Pelatihan dan pengembangan dengan jalan menyediakan pelatihan yang berfokus pada keterampilan interpersonal, komunikasi, dan kolaborasi untuk membangun budaya yang lebih positif.
 - d. Mendorong partisipasi dan keterlibatan dengan jalan membuka saluran bagi karyawan untuk memberikan umpan balik dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa memiliki peranan dalam organisasi.
 - e. Penghargaan dan pengakuan yaitu memberikan penghargaan bagi perilaku yang selaras dengan nilai-nilai organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk terus menunjukkan perilaku positif.
4. Manfaat pengembangan budaya organisasi, yaitu (a) peningkatan kinerja: Karyawan yang terlibat dan termotivasi cenderung bekerja lebih efisien dan efektif; (b) lingkungan kerja yang positif yang ditunjukkan dengan budaya yang sehat dan menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi dan inovasi; serta (c) pengurangan birokrasi dengan budaya yang mendorong keterbukaan dan komunikasi, proses birokratis yang berlebihan dapat diminimalkan.

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Terapi patologi birokrasi melalui pelatihan dan pengembangan SDM berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan untuk mengurangi masalah birokratisme dan meningkatkan efektivitas organisasi. Demikian pula SDM sektor publik membutuhkan penyembuhan masalah ini, dapat dilakukan dengan membangun transparansi. Prinsip transparansi memungkinkan masyarakat untuk mengawasi setiap tindakan yang diambil oleh pelaku administrasi, berkat informasi yang terbuka dan mudah diakses. Selain itu, pembentukan Tim Satuan Bersama Pungutan Liar (Saber Pungli) diharapkan dapat memberikan efek jera bagi mereka yang terlibat dalam praktik administrasi yang tidak etis (Ariyanto, 2018; Hamirul, 2016).

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan SDM ini adalah (1) meningkatkan keterampilan: memberikan karyawan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih efisien; (2) mengurangi birokrasi dengan memahami dan menerapkan proses yang lebih sederhana dan responsif; dan (3) mendorong inovasi dengan membekali karyawan dengan pengetahuan dan alat untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Pelatihan SDM diharapkan terutama bertujuan untuk membentuk sikap responsif dan peduli akan sarana dan prasarana dalam pelayanan. Hal ini sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, kualitas pelayanan masih terdapat kekurangan yang perlu diperhatikan, terutama pada indikator *responsiveness*. Pada indikator responsivitas (*responsiveness*), masih ada oknum dari luar yang melakukan pungutan untuk mempercepat proses pelayanan, yang tentunya mengganggu kenyamanan masyarakat (Sari, 2015).

Selain itu, perlu ditingkatkan tingkat keprofesionalan pegawai yang terlibat dalam proses pelayanan publik. Masyarakat mengharapkan agar layanan yang diberikan oleh Kantor SAMSAT Kabupaten Gowa dapat disederhanakan, yang berarti bahwa prosedur pelayanan harus diselenggarakan dengan cara yang mudah, lancar, cepat, serta tidak berbelit-belit, sehingga masyarakat dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya (Aulia et al., 2015).

Pentingnya profesionalisme birokrasi didukung oleh Tambayong, yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme, penting untuk memperkuat kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan pengetahuan yang memadai. Hal ini dikarenakan SDM aparat memiliki peran strategis sebagai pendorong utama dalam reformasi birokrasi (Tambayong, 2016).

Di samping itu, pentingnya profesionalisme tersebut, maka diperlukan reformasi birokrasi sebagaimana hasil penelitian Pratiwi dan Harsasto telah menemukan bahwa pelayanan publik agar memuaskan masyarakat diperlukan reformasi birokrasi yang efektif untuk mencapai *good governance*. Dengan demikian, kebijakan publik yang khususnya tentang peningkatan profesionalisme birokrasi, maka kebijakan publik tersebut diharapkan dapat mendorong instansi-instansi untuk berkomitmen dalam memajukan reformasi birokrasi serta lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik.

Reformasi birokrasi benar-benar menjadi ideologi yang terinternalisasi atau ditransformasikan dengan baik dalam bentuk kebijakan atau program pemerintah. Dorongan untuk mengatur kecepatan dalam sistem pelayanan publik dan pelayanan publik secara elektronik, dapat dijadikan momentum awal untuk meningkatkan prestise birokrasi (Pratiwi & Harsasto, 2018); (Dailiati, 2017).

Sehubungan dengan tujuan pelatihan SDM sektor publik yang diuraikan di atas, Mentari dalam penelitiannya telah menemukan secara ranking masyarakat menilai atas petugas penyedia layanan, yaitu (1) petugas yang memberikan pelayanan dengan waktu yang tepat; (2) petugas memberikan pelayanan dengan tepat dan merespon keluhan pengguna jasa; (3) petugas memberikan pelayanan dengan cepat; dan (4) petugas melayani dengan cermat (Mentari, 2015).

Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan SDM sektor publik, perlu memperhatikan temuan-temuan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli di atas, untuk mengembangkan kurikulum pelatihannya.

Penggunaan Teknologi Informasi

Terapi patologi birokrasi dengan penggunaan teknologi informasi merujuk pada pendekatan untuk memperbaiki atau mengatasi masalah yang muncul dalam sistem birokrasi melalui penerapan teknologi informasi. Penjelasan konsep penggunaan teknologi informasi sebagai terapi patologi birokrasi sebagai berikut.

1. Definisi Patologi Birokrasi

Patologi birokrasi mengacu pada masalah atau kekurangan yang muncul dalam struktur dan fungsi birokrasi, seperti (a) proses yang lambat dan tidak efisien; (b) komunikasi yang buruk; (c) ketidakpuasan dalam layanan publik; dan (d) korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan.

2. Peran Teknologi Informasi

Teknologi informasi (TI) dapat berfungsi sebagai alat untuk

- a. meningkatkan efisiensi dengan cara otomatisasi proses administratif, TI dapat mempercepat pengolahan data dan pengambilan keputusan;
- b. memperbaiki komunikasi dengan membangun sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan pertukaran informasi yang lebih baik antardepartemen atau lembaga;
- c. transparansi dalam penggunaan portal informasi publik dan sistem pelaporan *online* dapat mengurangi kemungkinan korupsi dan meningkatkan akuntabilitas; dan
- d. pelayanan publik yang lebih baik dengan aplikasi dan platform digital memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan dengan lebih mudah dan cepat.

3. Tantangan yang Perlu Diantisipasi

Tantangan yang perlu diantisipasi adalah

- a. ketersediaan infrastruktur TI yang memadai sangat penting untuk keberhasilan penerapan;

- b. pelatihan SDM dimana pegawai birokrasi perlu dilatih untuk menggunakan teknologi baru agar dapat beradaptasi dengan sistem yang ada; dan
 - c. keamanan data perlu diperhatikan karena "meta data" rawan di-*hecker* oleh orang tidak bertanggung jawab, sehingga perlindungan terhadap data sensitif (*data security*) juga menjadi perhatian utama dalam penerapan TI.
4. Penyediaan Sarana dan Prasarana yang Memadai
- Penyediaan sarana dan prasana menjadi terapi patologi birokrasi, karena seringkali terabaikan dalam hal layanan kepada masyarakat dengan menggunakan sarana dan prasarana seadanya, sehingga kurang memuaskan bagi pengguna layanan. Kondisi ini sebagaimana hasil penelitian Aulia, disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung (Aulia et al., 2015).
- Sementara itu, pada indikator nyata dapat disentuh (*tangible*), terdapat kebutuhan akan perbaikan sarana dan prasarana, seperti ruang tunggu dan tempat parkir. Selain itu, penambahan peralatan dan perlengkapan, sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas pelayanan (Sari, 2015).

Daftar Pustaka

- Ahmad, M. M., Yuwono, T., & ... (2017). Reformasi Birokrasi dalam Upaya Pemberantasan Korupsi di Kabupaten Batang (Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo, Periode 2012–2017). *Journal of Politic*
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/16753>
- Ariyanto, M. (2018). Patologi Administrasi dalam Pelayanan Sim A Dan C di Samsat Cimahi. *Seminar Nasional Pendidikan*
<https://seminar.umpo.ac.id/index.php/SEMNASPPKN/article/view/151>
- Aulia, H. R., Mappamiring, M., & Kuba, A. (2015). Strategi Pemerintah Daerah dalam Meminimalkan Pelayanan Berbelit-Belit (Red Tape) Birokrasi di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu

- Atap In *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/233602993.pdf>
- Dailiati, S. (2017). Improving The Bureaucratic Prestige Through Corruption-Free Public Service System. *Human Sustainability Procedia*.
<https://penerbit.uthm.edu.my/periodicals/index.php/hsp/article/view/1206>
- Darwin, E. (2015). Profesionalisme Aparatur dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Sario1. *Politico: Jurnal Ilmu Politik*.
<https://www.neliti.com/publications/1063/profesionalisme- aparatur-dalam-pelayanan-publik-di-kantor-kecamatan-sario1>
- Hamirul, H. (2016). Pathology In Public Service Or Low Due To Lack Of Knowledge And Skills Of Executive Officers Of The Various Operational Activities. *Proceeding International Conference on*
<https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/icitb/article/view/572>
- Lombongbitung, C., Mantiri, M., & ... (2018). Reformasi Birokrasi Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Kota Bitung. *Jurnal*
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksektif/article /view/21135>
- Mentari, F. (2015). Responsifitas Aparatur Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) Di Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo. In *Publika*. ejournal.unesa.ac.id.
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/11419/10348>
- Nurhidayat, N., Muhammadiyah, M., & Usman, J. (2016). Patologi Birokrasi Dalam Kualitas Pelayanan Uji Berkala Kendaraan Di Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. In *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/233602982.pdf>
- Pratiwi, S. A. Y., & Harsasto, P. (2018). Reformasi Birokrasi Terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) Tahun 2014-2015 Studi Kasus Percepatan Izin UMK di Kecamatan Margadana *Journal of Politic and Government*
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/200>

- Purwoko, B. (2016). Bureaucracy and the politics of identity: A Study on the influence of ethnicity on the bureaucrat recruitment process in Sorong Selatan Regency, West Papua *Jurnal Studi Pemerintahan*.
<https://jsp.umy.ac.id/index.php/jsp/article/view/135>
- Rakhmawanto, A. (2017). Perspektif Politisasi Birokrasi Dan Peran Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Birokrasi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*.
<http://jakp.fisip.unand.ac.id/index.php/jakp/article/view/19>
- Rijono, R. (2017). Hambatan Birokrasi Dalam Melaksanakan Tugas (Studi Patologi Birokrasi Pada Pegawai Kantor Camat Talo Kecil Kabupaten Seluma). *Jurnal Governance Dan Administrasi Publik*.
<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/jgoap/article/view/12573>
- Rusdan, R. (2017). Upaya Transformasi Birokrasi Pemerintah Sebagai Unit Pelayan Publik. *Sosialita: Jurnal Ilmu Administrasi*.
<https://www.neliti.com/publications/163572/upaya-transformasi-birokrasi-pemerintah-sebagai-unit-pelayan-publik>
- Sari, D. A. D. (2015). Reformasi Birokrasi Aparatur Pemerintah Untuk Mewujudkan Good Governance (Studi Pelayanan Publik Dalam Pengurusan In *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
ejournal.unesa.ac.id.
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/11488/10822>
- Tambayong, T. C. (2016). Profesionalisme Birokrasi Aparat Pemerintah dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kecamatan Tomohon Selatan Kota Tomohon. *Politico: Jurnal Ilmu Politik*.
<https://www.neliti.com/publications/1169/profesionalisme-birokrasi-aparat-pemerintah-dalam-pelaksanaan-pelayanan-publik-d>
- Yusriadi, Y., & Pengayoman, S. (2018). *Bureaucratic Reform Barriers: A Case Study on the One Stop-Integrated Service Office in Bone Regency* core.ac.uk.
<https://core.ac.uk/download/pdf/295178066.pdf>

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Djoko Siswanto Muhartono, M.Si.

Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 Administrasi Negara (UB) lulus tahun 1984. Peneliti melanjutkan pendidikan S-2 Ilmu-ilmu Sosial (UNAIR) lulus tahun 1999 dan menyelesaikan pendidikan S-3 Administrasi Publik (UB) lulus tahun 2016. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen DPK di Universitas Hang Tuah, Surabaya. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang Kebijakan Publik, Pelayanan Publik dan *Governance* dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan. Buku referensi dengan judul: *Esensi Tata Kelola Kebijakan Pelayanan Publik Sektor Pendidikan dan sebagainya*. Buku kolaborasi: *Pengantar Kebijakan Publik*. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi pada bidang keilmuan khususnya Administrasi Publik. Selain menulis, penulis juga aktif sebagai Pengurus Dewan Pimpinan Daerah *International Association for Public Administration (IAPA) in East Java Province* dan Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara.

PATOLOGI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

Retna Hanani, S.Sos, MPP.
Universitas Diponegoro



Latar Belakang

Marshall E. Dimock, seorang sarjana terkemuka dalam studi administrasi publik, menulis sebuah buku berjudul "*Administrative Vitality: The Conflict with Bureaucracy*." Buku ini merupakan buku klasik dalam studi administrasi publik karena sejak diterbitkannya pada tahun 1959, konsep "*The Pathologies of Bureaucracy*" menjadi bagian penting dalam studi birokrasi. Buku ini secara komprehensif, menunjukkan bahwa perilaku kelompok yang berlebihan dalam sistem birokrasi, dapat menghambat responsivitas organisasi terhadap kebutuhan konsumen dan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan. Analisis Dimock menyoroti tantangan yang muncul, ketika struktur birokrasi menjadi terlalu kaku sehingga menyebabkan inefisiensi dan kurangnya inovasi.

Selain Dimock, referensi penting lain tentang birokrasi dan patologinya ditulis oleh Barry Bozeman dalam buku berjudul "*Bureaucracy and Red Tape*" (Bozeman, 1993). Bozeman menawarkan analisis mendalam tentang struktur birokrasi yang terkenal dengan berbagai "*red tape*". Bozeman meneliti penyebab dan konsekuensi dari peraturan dan prosedur yang berlebihan dalam

organisasi, dengan membedakan antara proses birokrasi yang diperlukan dan yang tidak diperlukan. Ia juga memberikan analisis asal muasal *red tape* dan melihat birokrasi sebagai serangkaian tindakan yang melibatkan unsur politik, akuntabilitas, dan efisiensi.

Dari berbagai literatur tentang patologi birokrasi, patologi birokrasi adalah berbagai disfungsi dan inefisiensi, yang dapat muncul dalam sistem birokrasi sehingga melemahkan kemampuan birokrasi untuk melayani publik secara efektif (Somit, 1986). Disfungsi ini, sering kali terwujud dalam berbagai bentuk, seperti regulasi yang berlebihan, korupsi, nepotisme, dan inefisiensi yang semuanya mengurangi tujuan yang diharapkan dari sebuah sistem administrasi publik yang baik (Brinkerhoff & Goldsmith, 2002).

Birokrasi yang terlilit dalam kondisi patologis, tidak akan mampu memenuhi tujuannya untuk memfasilitasi pemberian layanan yang adil dan efisien, mendorong transparansi, dan menegakkan akuntabilitas. Ketika unsur-unsur patologis muncul, tujuan-tujuan ini terganggu dan menyebabkan menurunnya kepercayaan publik serta rendahnya efektivitas keseluruhan tata kelola birokrasi.

Konsekuensi patologi birokrasi meluas, jauh melampaui operasi internal lembaga pemerintah. Ketidakefisienan dalam sistem birokrasi, dapat menghambat pembangunan ekonomi, menunda layanan penting, dan memperburuk ketidakadilan sosial. Misalnya, proses administratif yang berkepanjangan dapat menghambat akses ke layanan penting, seperti layanan kesehatan, pendidikan, dan pembangunan infrastruktur. Demikian pula, korupsi dalam kerangka birokrasi tidak hanya membuang-buang sumber daya publik, tetapi juga melanggengkan ketimpangan dan melemahkan supremasi hukum. Hal ini menunjukkan bahwa diskusi tentang patologi birokrasi, tidak hanya penting di antara ilmuwan administrasi publik, tetapi merupakan kebutuhan mendesak dan merupakan tantangan tata kelola pemerintahan secara luas.

Bab ini berupaya untuk mengeksplorasi dinamika kompleks patologi birokrasi dalam pelayanan publik. Bab ini akan melihat berbagai manifestasi patologi birokrasi, dampaknya, dan penyebab

yang mendasarinya. Dengan menganalisis kerangka kerja teoretis dan contoh-contoh nyata, bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana disfungsi birokrasi muncul dan terus berlanjut.

Selain itu, bab ini akan mengusulkan strategi praktis untuk mengurangi tantangan-tantangan ini, dengan mengambil pelajaran dari reformasi yang berhasil dalam berbagai konteks. Pertanyaan-pertanyaan yang memandu bab ini meliputi: Apa saja bentuk patologi birokrasi yang paling umum? Bagaimana pengaruhnya terhadap kualitas dan kesetaraan layanan publik? Intervensi kebijakan dan administratif apa yang dapat secara efektif mengatasi masalah-masalah ini?

Kerangka Teoretis untuk Memahami Patologi Birokrasi

Birokrasi, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Max Weber, dimaksudkan sebagai sistem yang rasional, efisien, dan impersonal, yang dirancang untuk memberikan layanan publik secara adil. Akan tetapi, penyimpangan dari prinsip-prinsip ini, sering kali menyebabkan disfungsi yang dikenal sebagai patologi birokrasi. Teori disfungsi organisasi menyatakan bahwa ketika lembaga memprioritaskan pelestarian diri, di atas kepentingan publik, kinerja mereka menurun.

Dalam administrasi publik, patologi seperti birokrasi, korupsi, dan inefisiensi, secara langsung bertentangan dengan prinsip-prinsip keadilan dan daya tanggap. Makalah ini menggunakan kerangka kerja yang mengintegrasikan birokrasi Weberian, teori perilaku organisasi, dan etika layanan publik untuk mengeksplorasi bagaimana disfungsi ini muncul dan bertahan.

Dalam mengeksplorasi patologi birokrasi, pendekatan teoretis kontemporer menekankan perspektif tata kelola yang dinamis, adaptif, dan berjejaring daripada model hierarki tradisional. Tidak seperti penekanan Max Weber pada aturan formal dan struktur yang kaku, teori modern berfokus pada interaksi antara perilaku organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan kompleksitas sistemik.

Teori *principal-agent*, misalnya, menyediakan sudut pandang untuk memahami ketidakselarasan antara birokrat (agen) dan pembuat kebijakan atau publik (*principal*) (Pepinsky et al., 2017). Patologi birokrasi sering muncul ketika agen memprioritaskan kepentingan pribadi atau organisasi di atas kepentingan *principal*, diperburuk oleh asimetri informasi dan struktur akuntabilitas yang lemah. Demikian pula, New Public Management (NPM) menganjurkan reformasi yang berorientasi pada hasil dan mekanisme berbasis pasar untuk mengurangi inefisiensi dan meningkatkan akuntabilitas, yang menunjukkan bahwa disfungsi birokrasi berasal dari kurangnya persaingan dan insentif kinerja.

Selain *principal-agent theory*, pendekatan institusionalis mengeksplorasi bagaimana norma budaya, praktik informal, dan warisan sejarah, membentuk perilaku birokrasi. Korupsi dan nepotisme, misalnya, bukan hanya kegagalan individu tetapi sering kali mengakar dalam budaya kelembagaan dan dipertahankan oleh kelemahan sistemik (Béland, 2005). Pendekatan ini, menekankan perlunya reformasi holistik yang membahas struktur formal dan dinamika budaya yang mendasarinya.

Dengan memadukan kerangka kerja kontemporer ini, analisis bergerak melampaui model birokrasi statis, dengan mengakui perlunya pendekatan adaptif, responsif, dan partisipatif terhadap tata kelola. Perspektif ini memberikan landasan untuk mengidentifikasi dan mengatasi akar penyebab patologi birokrasi, dengan penekanan pada pengembangan transparansi, inovasi, dan akuntabilitas.

Teori sistem adaptif kompleks menyoroiti bahwa birokrasi beroperasi dalam ekosistem yang saling bergantung dan terus berkembang (Dooley, 1997). Perspektif ini menggarisbawahi pentingnya fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi dalam mengurangi disfungsi. Misalnya, proseduralisme yang kaku ciri khas patologi birokrasi dapat diatasi dengan mendorong kolaborasi antarlembaga dan mendorong pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Model tata kelola yang adaptif, responsif, dan partisipatif menawarkan cara pandang yang menjanjikan untuk mengatasi

patologi birokrasi dan meningkatkan kualitas layanan publik. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas, inklusivitas, dan kolaborasi, yang secara langsung menangkal kekakuan dan inefisiensi yang menjadi ciri khas birokrasi patologis.

Teori sistem adaptif kompleks terdiri dari tiga komponen penting, yaitu tata kelola adaptif, tata kelola responsif, dan tata kelola partisipatif. Tata kelola adaptif melibatkan penciptaan sistem yang dapat berkembang, sebagai respons terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pemangku kepentingan (van Assche et al., 2022). Dengan memprioritaskan inovasi dan eksperimen, sistem birokrasi dapat mengatasi proseduralisme yang kaku. Misalnya, penerapan teknologi digital seperti platform *e-governance* dapat menyederhanakan proses dan mengurangi birokrasi, sekaligus memungkinkan penyesuaian secara *real-time*, berdasarkan umpan balik.

Sistem adaptif juga mendorong ketahanan, yang memungkinkan lembaga untuk merespons krisis seperti bencana alam atau keadaan darurat kesehatan masyarakat secara efektif, di mana sistem birokrasi tradisional sering kali goyah karena prosedur yang tidak fleksibel.

Aspek kedua, yaitu tata kelola yang responsif, berfokus pada penyesuaian keluaran birokrasi dengan kebutuhan dan preferensi publik (United Nations, 2015). Pendekatan ini bergantung pada mekanisme, seperti sistem umpan balik warga, konsultasi publik, dan evaluasi berbasis kinerja untuk memastikan bahwa layanan diberikan secara efektif dan adil. Dengan membangun saluran komunikasi langsung antara warga dan administrator, pemerintah dapat mengidentifikasi inefisiensi dan korupsi sejak dini, sehingga dapat mengatasinya sebelum meningkat. Misalnya, proses penganggaran partisipatif memungkinkan warga untuk memiliki suara langsung dalam bagaimana dana publik dialokasikan, menumbuhkan kepercayaan dan mengurangi peluang untuk praktik korupsi.

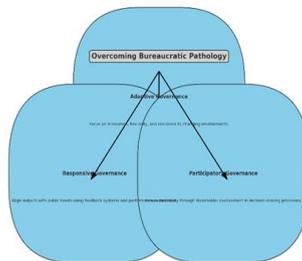
Aspek ketiga adalah tata kelola partisipatif yang menekankan keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan dalam proses

pengambilan keputusan (United Nations, 2015). Dengan melibatkan organisasi masyarakat sipil, pelaku sektor swasta, dan pemimpin masyarakat, model partisipatif memastikan bahwa kebijakan bersifat inklusif dan relevan secara kontekstual. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga membangun kepercayaan publik dan modal sosial.

Dalam konteks di mana korupsi dan nepotisme mengakar, tata kelola partisipatif berfungsi sebagai penyeimbang, yang mendorong adanya pemeriksaan dan keseimbangan melalui pengawasan bersama. Misalnya, pemantauan publik terhadap proyek infrastruktur dapat mencegah pembengkakan biaya dan memastikan standar kualitas terpenuhi.

Bila diterapkan bersama-sama, pendekatan ini menciptakan ekosistem tata kelola yang lebih tangguh, efisien, dan berpusat pada warga negara. Tata kelola adaptif mengatasi kekakuan sistemik; tata kelola responsif memastikan bahwa layanan publik memenuhi kebutuhan yang terus berkembang; dan tata kelola partisipatif mendorong inklusivitas dan transparansi.

Secara kolektif, model-model ini mengubah sistem birokrasi menjadi lembaga yang tangkas, akuntabel, dan dapat dipercaya yang mampu memberikan layanan publik berkualitas tinggi. Keberhasilan reformasi semacam itu bergantung pada komitmen politik yang berkelanjutan, alokasi sumber daya yang memadai, dan budaya pembelajaran berkelanjutan dalam birokrasi. Teori sistem adaptif kompleks dan patologi birokrasi, dapat ditunjukkan melalui gambar 9.1 berikut ini.



Gambar 9.1 Teori Sistem Adaptif Kompleks dan Patologi Birokrasi
Sumber: Olahan Peneliti

Bentuk-Bentuk Patologi Birokrasi

Patologi birokrasi terwujud dalam beberapa cara, yang masing-masing berkontribusi pada inefisiensi sistemik. Salah satu masalah umum adalah birokrasi, di mana peraturan dan prosedur yang berlebihan, menunda pengambilan keputusan dan pemberian layanan. Korupsi merupakan patologi signifikan lainnya, dengan pejabat publik yang memprioritaskan keuntungan pribadi daripada kepentingan publik. Nepotisme dan favoritisme mendistorsi rekrutmen dan promosi berbasis prestasi, yang melemahkan kompetensi organisasi.

Selain itu, inefisiensi dan kurangnya inovasi dapat diakibatkan oleh hierarki yang kaku dan penolakan terhadap perubahan. Contoh dunia nyata, seperti keterlambatan dalam upaya bantuan bencana karena hambatan prosedural atau salah urus dana publik, menggambarkan masalah ini. Studi kasus dari negara-negara dengan berbagai kapasitas administrative, memberikan wawasan lebih jauh tentang prevalensi dan konsekuensi dari patologi ini. Berbagai manifestasi patologi birokrasi di negara-negara berkembang dapat dibagi menjadi beberapa bentuk. Bentuk pertama adalah birokrasi yang berlebihan (*Red Tape*).

Salah satu manifestasi patologi birokrasi yang paling terlihat di negara-negara berkembang adalah birokrasi yang berlebihan. Ini merujuk pada prosedur administratif yang terlalu rumit yang menunda pengambilan keputusan dan pemberian layanan (Gupta, 2012). Misalnya, warga negara di banyak negara berkembang menghadapi proses yang panjang untuk memperoleh layanan dasar, seperti izin usaha atau akses ke program kesejahteraan sosial. Hal ini tidak hanya menciptakan inefisiensi tetapi juga menghambat investasi sektor swasta dan kegiatan kewirausahaan. Proses birokrasi yang berlarut-larut, sering kali mendorong individu untuk mencari jalur informal atau korup untuk mempercepat kebutuhan mereka, yang selanjutnya memperburuk inefisiensi sistemik.

Bentuk kedua dari patologi birokrasi adalah korupsi dan perilaku mencari rente (Brinkerhoff & Goldsmith, 2002). Korupsi merupakan bentuk patologi birokrasi yang lazim di negara-negara

berkembang, di mana pejabat publik sering mengeksploitasi posisi mereka untuk keuntungan pribadi. Suap, penggelapan, dan nepotisme merusak kepercayaan publik dan mengalihkan sumber daya dari layanan penting. Korupsi sering kali dilembagakan, dengan jaringan informal yang memfasilitasi perilaku mencari keuntungan. Misalnya, di sektor-sektor seperti kesehatan atau pendidikan, dana yang dimaksudkan untuk layanan publik sering kali disalahgunakan, yang menyebabkan pemberian layanan yang tidak memadai dan memperdalam ketidakadilan sosial. Indeks Persepsi Korupsi Transparency International secara konsisten, menyoroti dampak korupsi yang tidak proporsional di negara-negara berkembang.

Bentuk ketiga adalah nepotisme dan favoritisme. Di banyak negara berkembang, perekrutan dan promosi berdasarkan prestasi dalam birokrasi dibayangi oleh nepotisme dan favoritisme. Hal ini merusak efisiensi kelembagaan dan mengikis kepercayaan publik. Misalnya, posisi senior di pemerintahan sering kali dialokasikan berdasarkan hubungan politik atau keluarga, bukan kompetensi. Hal ini menyebabkan tenaga kerja tidak memiliki keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk mengelola layanan publik secara efektif, yang selanjutnya memperparah inefisiensi birokrasi.

Bentuk keempat adalah ketidakefisienan dan kesalahan pengelolaan sumber daya. Negara-negara berkembang, sering kali bergulat dengan struktur birokrasi yang tidak efisien dan tidak mampu memenuhi tuntutan populasi yang terus bertambah. Peran yang tidak didefinisikan dengan baik, kurangnya koordinasi antarlembaga, dan teknologi yang ketinggalan zaman, berkontribusi terhadap inefisiensi sistemik.

Salah urus sumber daya juga merupakan masalah yang signifikan, dengan sumber daya keuangan dan manusia yang terbatas, yang dialokasikan dengan buruk. Misalnya, upaya duplikasi di seluruh kementerian atau proyek yang gagal memenuhi kebutuhan lokal, mengakibatkan pemborosan sumber daya dan hilangnya peluang untuk pembangunan.

Bentuk kelima adalah intervensi politik dalam birokrasi (Pierskalla et al., 2021). Intervensi politik dalam proses birokrasi merupakan patologi umum lainnya di negara-negara berkembang. Politisi sering kali memberikan pengaruh atas keputusan birokrasi, memprioritaskan keuntungan politik jangka pendek daripada kepentingan publik jangka panjang. Hal ini melemahkan otonomi lembaga birokrasi dan menciptakan lingkungan di mana pengambilan keputusan didorong oleh kepentingan politik daripada kebutuhan publik. Misalnya, dana publik sering kali dialihkan ke proyek-proyek yang melayani kepentingan electoral, daripada mengatasi defisit infrastruktur atau sosial yang kritis.

Bentuk keenam adalah kurangnya akuntabilitas dan transparansi (Vian, 2008). Tidak adanya mekanisme akuntabilitas dan transparansi yang kuat, memperburuk disfungsi birokrasi di negara-negara berkembang. Tanpa metrik kinerja atau sistem pengawasan yang jelas, pejabat publik jarang dimintai pertanggungjawaban atas tindakan mereka. Hal ini menciptakan budaya impunitas di mana inefisiensi dan korupsi merajalela. Misalnya, banyak negara berkembang tidak memiliki sistem audit atau mekanisme umpan balik warga negara yang efektif, sehingga membatasi kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah sistemik.

Efek Patologi Birokrasi bagi Pelayanan Publik

Bentuk-bentuk patologi birokrasi memiliki implikasi mendalam bagi penyediaan layanan publik di negara-negara berkembang, yang secara serius memengaruhi kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan layanan penting. Sistem yang tidak efisien, menciptakan keterlambatan dalam penyediaan layanan, yang menyebabkan kebutuhan yang tidak terpenuhi di bidang-bidang penting seperti kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur publik. Misalnya, hambatan birokrasi dalam sistem kesehatan dapat menunda pengadaan dan distribusi obat-obatan penting, yang mengakibatkan penyakit dan kematian yang dapat dicegah.

Demikian pula, birokrasi dalam proyek infrastruktur, dapat menyebabkan keterlambatan yang signifikan, yang menyebabkan masyarakat tidak memiliki akses ke air bersih, listrik, atau jaringan transportasi yang memadai.

Korupsi dalam sistem birokrasi semakin memperburuk masalah ini, mengalihkan sumber daya dari layanan publik ke tangan beberapa orang saja. Ketika dana yang ditujukan untuk pendidikan disalahgunakan, sekolah tidak memiliki fasilitas yang memadai, guru tetap dibayar rendah, dan hasil belajar memburuk. Dalam kebijakan kesehatan, korupsi dapat menyebabkan rumah sakit yang tidak dilengkapi dengan baik, kekurangan pasokan medis, dan kurangnya tenaga kesehatan. Efek kumulatif dari inefisiensi ini, merusak kepercayaan pada lembaga publik dan menumbuhkan ketidakpuasan publik.

Ketidakefisienan birokrasi juga secara tidak proporsional memengaruhi populasi yang terpinggirkan dan rentan, sehingga memperburuk ketimpangan sosial. Misalnya, masyarakat pedesaan sering kali menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mengakses layanan publik karena isolasi geografis mereka dan terbatasnya kapasitas sistem birokrasi lokal. Perempuan, kaum minoritas, dan kelompok kurang beruntung lainnya, juga dapat mengalami diskriminasi sistemik, yang selanjutnya membatasi akses mereka terhadap layanan penting. Distribusi sumber daya dan layanan yang tidak merata melanggengkan siklus kemiskinan dan ketimpangan, sehingga semakin mempersulit negara-negara berkembang untuk mencapai pertumbuhan yang inklusif.

Kurangnya akuntabilitas dan transparansi dalam sistem birokrasi, memperparah masalah ini dengan menciptakan budaya impunitas. Tanpa mekanisme pengawasan yang efektif, pejabat publik tidak memiliki banyak insentif untuk mengatasi inefisiensi atau korupsi. Hal ini menyebabkan siklus kinerja buruk yang terus-menerus, di mana layanan publik gagal memenuhi kebutuhan warga negara. Pada gilirannya, hal ini mengikis kepercayaan publik dan mengurangi keterlibatan warga negara dalam pemerintahan, sehingga semakin sulit untuk melaksanakan reformasi atau

meningkatkan pemberian layanan. Mengatasi dampak ini, memerlukan pendekatan yang komprehensif untuk mengatasi akar penyebab patologi birokrasi dan memulihkan kepercayaan pada lembaga publik.

Penanganan Patologi Birokrasi

Beberapa faktor berkontribusi terhadap persistensi patologi birokrasi. Budaya dan kepemimpinan organisasi memainkan peran penting, dengan struktur hierarkis yang sering kali menghambat inovasi dan akuntabilitas. Kekakuan struktural, seperti aturan yang tidak fleksibel dan sistem yang ketinggalan zaman, semakin menghambat efisiensi. Intervensi politik dalam proses birokrasi, seperti penunjukan berdasarkan loyalitas daripada prestasi, memperburuk disfungsi. Selain itu, kurangnya transparansi dan mekanisme akuntabilitas memungkinkan praktik korupsi berkembang pesat. Memahami faktor-faktor yang mendasari ini, sangat penting untuk mengembangkan intervensi yang efektif guna mengatasi patologi birokrasi.

Penanganan patologi birokrasi, memerlukan pendekatan komprehensif yang menysasar akar penyebabnya. Reformasi kelembagaan, seperti penyederhanaan proses dan penerapan teknologi digital, dapat secara signifikan mengurangi inefisiensi dan meningkatkan transparansi. Reformasi kelembagaan memainkan peran penting dalam mengatasi patologi birokrasi dengan merestrukturisasi kerangka tata kelola untuk meningkatkan efisiensi, daya tanggap, dan transparansi. Banyak disfungsi birokrasi, seperti birokrasi yang berlebihan, hierarki yang kaku, dan korupsi, berasal dari struktur kelembagaan yang ketinggalan zaman atau tidak efektif.

Upaya reformasi dapat mencakup desentralisasi, penyederhanaan peraturan, dan digitalisasi proses administratif untuk mengurangi hambatan dan meningkatkan pemberian layanan. Dengan mengalihkan prioritas birokrasi dari kepatuhan prosedural ke tata kelola yang didorong oleh kinerja, reformasi kelembagaan membantu mengurangi inefisiensi, dan mempromosikan budaya inovasi, serta orientasi layanan publik.

Peningkatan kapasitas kelembagaan juga sangat penting dalam mengatasi patologi birokrasi, dengan memastikan bahwa lembaga pemerintah memiliki sumber daya manusia dan teknis yang diperlukan untuk berfungsi secara efektif. Banyak inefisiensi dalam birokrasi muncul dari kurangnya keterampilan, pelatihan yang tidak memadai, dan penolakan terhadap perubahan di antara pejabat publik.

Berinvestasi dalam pengembangan profesional berkelanjutan, pelatihan kepemimpinan, dan inisiatif berbagi pengetahuan, membantu menciptakan birokrasi yang kompeten dan adaptif. Pengembangan kapasitas bagi birokrat, melalui pelatihan etika dan insentif berbasis kinerja, dapat menumbuhkan budaya integritas dan efisiensi. Selain itu, penguatan kapasitas kelembagaan melalui penggunaan teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, dan kolaborasi antarlembaga, mendorong terciptanya administrasi publik yang lebih tangkas dan responsif.

Kedua hal di atas, tidak bermakna jika tidak ada mekanisme akuntabilitas yang berfungsi sebagai alat penting dalam membatasi perilaku pemerintahan. Meningkatkan akuntabilitas publik, akan mengurangi patologi birokrasi dengan memastikan bahwa pejabat publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka. Kerangka kerja akuntabilitas yang kuat, termasuk undang-undang yang menjamin transparansi, lembaga antikorupsi yang kuat, dan tata kelola partisipatif membantu mencegah maladministrasi dan penyalahgunaan kekuasaan. Keterlibatan warga negara, perlindungan bagi pelapor pelanggaran, dan evaluasi berbasis kinerja juga memperkuat akuntabilitas dengan memberi insentif bagi perilaku etis dan tata kelola yang berorientasi pada layanan.

Ketika birokrasi dijunjung tinggi standar integritas dan kepercayaan publik, mereka cenderung berfungsi secara efisien, adil, dan sejalan dengan prinsip-prinsip demokrasi. Memperkuat mekanisme akuntabilitas, termasuk audit rutin dan sistem umpan balik warga negara, juga penting. Kerangka tata kelola harus diperkuat untuk mencakup langkah-langkah antikorupsi yang kuat dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi untuk

memastikan responsivitas. Contoh-contoh internasional, seperti penggunaan sistem e-pemerintahan di Estonia, menunjukkan potensi strategi ini untuk mengubah kinerja birokrasi.

Kesimpulan

Mengatasi patologi birokrasi merupakan tantangan yang signifikan dalam mewujudkan layanan publik yang efektif. Implikasi patologi birokrasi tidak terbatas pada implementasi layanan publik, tetapi juga memengaruhi tata kelola pembangunan ekonomi dan keadilan sosial. Bab ini menyoroti perlunya pendekatan multi-aspek untuk mengatasi patologi birokrasi dengan menekankan reformasi kelembagaan, pengembangan kapasitas, dan mekanisme akuntabilitas yang ditingkatkan.

Dengan belajar dari studi kasus yang berhasil dan mengadopsi strategi berbasis bukti, pemerintah dapat mengurangi patologi birokrasi dan memastikan penyampaian layanan yang lebih adil dan efisien. Penelitian pada masa mendatang, harus mengeksplorasi dampak jangka panjang dari reformasi ini dan menyelidiki pendekatan inovatif untuk menumbuhkan budaya integritas dalam lembaga birokrasi.

Daftar Pustaka

- Béland, D. (2005). Ideas and social policy: An institutionalist perspective. *Social Policy and Administration*, 39(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2005.00421.x>
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government “Red Tape.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273–303.
- Brinkerhoff, D. W., & Goldsmith, A. A. (2002). *Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming*.
- Dooley, K. J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69–97.
- Gupta, A. (2012). *Red Tape: Bureaucracy, Structural Violence, and Poverty in India*. 53, 160.

- <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pepinsky, T. B., Pierskalla, J. H., & Sacks, A. (2017). Bureaucracy and Service Delivery. *Annual Review of Political Science*, 20, 249–268. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051215-022705>
- Pierskalla, J. H., Lauretig, A., Rosenberg, A. S., & Sacks, A. (2021). Democratization and Representative Bureaucracy: An Analysis of Promotion Patterns in Indonesia’s Civil Service, 1980–2015. *American Journal of Political Science*, 65(2), 261–277. <https://doi.org/10.1111/ajps.12536>
- Somit, A. (1986). Bureaucratic pathology, public administration, and the life sciences. In E. White & J. Losco (Eds.), *Biology and Bureaucracy*, (pp. 43–55). University Press of America.
- United Nations. (2015). *Responsive and Accountable Public Governance* (World Public Sector Report). <https://doi.org/https://doi.org/10.18356/811cff17-en>
- van Assche, K., Valentinov, V., & Verschraegen, G. (2022). Adaptive governance: learning from what organizations do and managing the role they play. *Kybernetes*, 51(5), 1738–1758. <https://doi.org/10.1108/K-11-2020-0759>
- Vian, T. (2008). Review of corruption in the health sector: Theory, methods and interventions. *Health Policy and Planning*, 23(2), 83–94. <https://doi.org/10.1093/heapol/czm048>

TENTANG PENULIS



Retna Hanani, S.Sos, MPP.

Penulis menyelesaikan pendidikan dari Program Studi Administrasi Negara Universitas Indonesia tahun 2005. Peneliti melanjutkan pendidikan Masters of Public Policy dari Crawford School of Public Policy, the Australian National University pada tahun 2009. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen di Departemen Administrasi Publik, FISIP Universitas Diponegoro. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen kebijakan sosial dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan. Buku referensi dengan judul *Dinamika Kebijakan Pemanfaatan Dana Desa untuk Percepatan Eliminasi TBC di Indonesia* dan sebagainya. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi pada bidang manajemen kebijakan sosial. Selain menulis, penulis juga aktif sebagai Pengurus Pusat Indonesian Association for Public Administration (IAPA).

HUBUNGAN ILMU ADMINISTRASI DENGAN ILMU-ILMU LAIN

Dra. Fientje Palijama, M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka
(STIA ALAZKA)



Pengantar

Fenomena-fenomena yang berhubungan dengan aktivitas dan tindakan manusia, terutama hubungan antara manusia yang satu dengan tindakan yang lain, dinamakan fenomena sosial (*social phenomenon*), sedangkan dalam hubungan kerja sama secara organisasional disebut fenomena kerja sama organisasional (*organizational phenomenon*).

Salah satu cabang ilmu sosial yang mempelajari fenomena sosial, yang berhubungan dengan kerja sama dan dinamika manusia dalam mencapai tujuan ialah Ilmu Administrasi. Ilmu Administrasi tergolong ke dalam ilmu praktika (*applied science*) dari ilmu-ilmu sosial karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsip, rumus-rumus, dalil-dalannya diterapkan untuk meningkatkan kehidupan manusia.

Sebagai cabang ilmu sosial yang tergolong relatif muda, maka dalam tahap perkembangannya banyak disiplin ilmu lain, yang memberikan sumbangan langsung pada teori administrasi. Ilmu-ilmu sosial dan kemanusiaan, seperti ekonomi, psikologi atau psikologi sosial, sosiologi, antropologi, politik, hukum dan ilmu-ilmu eksakta,

seperti matematik, statistik, dan teknik, semuanya memberi sumbangan agar lebih dimengerti bagaimana seseorang sekelompok orang dapat mencapai tujuannya dalam kegiatan organisasi.

Bidang-bidang ilmu tersebut, memberikan sumbangan yang besar, yang menunjukkan bahwa teori administrasi memperoleh hasil dari serta menyerap dan dipengaruhi oleh berbagai *input* disiplin ilmu yang berbeda-beda. Disiplin ilmu tersebut meminjamkan pengertian-pengertian, istilah-istilah, pemikiran, memperkaya pendekatan, analisis, metode, dan teknik terhadap ilmu administrasi.

Pengertian Administrasi dan Ilmu Administrasi

Administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apa pun, dapat dilaksanakan dengan baik. Proses administrasi akan melaksanakan tiga fungsi utama yang berhubungan erat dengan tiga tingkatan umum dalam hierarki formal. Di tingkat atas, yaitu fungsi pengarahan organisasi, terutama berkaitan dengan proses perencanaan jangka panjang dari suatu tujuan yang akan dicapai.

Di tingkat menengah, yaitu fungsi manajemen organisasi, terutama berkaitan dengan upaya mempertahankan organisasi sebagai suatu pekerjaan yang terus berlangsung lama, ilim yang diperlukan oleh staf teknis atau profesional yang terlibat dalam proses produksi (hasil). Di tingkat bawah adalah fungsi pengawas. Dalam kontak langsung dengan pekerja-pekerja profesional dan teknis, fungsi pengawasan mengarahkan penggunaan sumber-sumber serta menjalin agar kegiatan-kegiatan profesional dan teknis dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ketiga tingkatan ini saling berkaitan, memiliki derajat saling hubungan secara positif dan mempunyai fungsi yang berbeda-beda, seperti beragamnya organisasi dari berbagai jensi dan ukuran. Misalnya dalam suatu pabrik atau dalam suatu bagian pelayanan sosial medik, fungsi-fungsi pengarahan, manajemen dan pengawasan dapat tertanam hanya pada satu orang. Walaupun demikian, yang terpenting adalah administrasi didefinsikan sebagai proses umum

yang pengarahan, manajemen, dan pengawasan, merupakan unsur-unsurnya.

Sebagai suatu metode, administrasi berlangsung dalam organisasi formal, yaitu suatu unit sosial yang dibentuk untuk tujuan yang mencakup unsur-unsur konflik dan unsur-unsur perubahan. Organisasi, dengan struktur formalnya, kelompok-kelompok sosial, lingkungan sosial, sumber-sumber dan tujuan-tujuan merupakan bahan dasar seorang administrator bekerja. Tugas seorang administrator adalah melaksanakan pekerjaan melalui proses pengorganisasian sumber-sumber dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Bagi administrator yang menduduki posisi administratif tingkat atas, persoalannya setelah ia memegang posisi itu timbul keengganan untuk meninggalkan peranan spesialisnya, padahal ia di tuntut oleh posisinya untuk menjalankan peranan organisasional. Dengan demikian, petugas spesialis menjadi tidak efektif sebagai seorang administrator karena ia cenderung memberikan pertimbangan yang sebelumnya memang menjadi bidangnya. Selanjutnya, untuk memudahkan pemahaman, berikut disajikan definisi kerja dari beberapa istilah yang berkaitan dengan administarsi.

1. Administrasi adalah proses yang keseluruhan kegiatan organisasi diarahkan pada pencapaian tujuan antara dan tujuan akhir (*goals and objective*).
2. Administrator adalah anggota organisasi yang tugas utamanya melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Petugas lembaga publik (walaupun tugasnya dapat meliputi unsur administrasi), bukan administrator dan bukan pula pegawai biasa, melainkan pegawai senior yang merupakan administrator atau pejabat organisasi.

Ilmu administrasi adalah salah satu cabang ilmu sosial yang paling muda, lahir pada akhir abad ke-19. Henri Fayol (1841-1925), adalah seorang sarjana Prancis, yang pertama melihat adanya prinsip-prinsip universal yang berlaku bagi administrasi yang mana pun dan di mana pun. Henri Fayol membawakan pengertian "administrasi (*peradministration*) yang umum berlaku di daratan

Eropa (Eropa Kontinental), dikalangan bangsa Italia, Spanyol, Prancis, Jerman, Belgia, Belanda dan sebagainya.

Adapun di Inggris dan negara-negara bekas jajahan Inggris, termasuk Amerika Serikat, pengertian semacam itu tidak ada, yang mirip-mirip adalah "Manajemen" Oleh karena itu, buka Henri Fayol "*Administration Industrielle at Industrial and general management*", suatu terjemahan yang jelas bagi orang Inggris, tetapi membingungkan bagi kita di Indonesia yang menganut pandangan Eropa Kontinental sebagai bekas jajahan Belanda.

Kita di Indonesia tidak boleh berselisih paham satu sama lain, hanya karena mempergunakan pengertian-pengertian (Inggris, Concepts, Belbe-grippen) yang berasal dari bahasa asing. Dunia dan cara berpikir bangsa-bangsa itu berbeda, apalagi antara Inggris dan Prancis. Antara Inggris dan Amerika Serikat, dunia dan cara berpikir bangsanya berbeda-beda, seperti halnya antara kita dan Malaysia. Perbedaan tersebut, disebabkan oleh sejarah kebudayaan masing-masing, dan tidak perlu kita bawa ke Indonesia untuk dipertengkarkan oleh kita, sama-sama sarjana Indonesia.

Oleh karena itu, yang relevan dari pengertian "administrasi" bagi ilmu administrasi, dianggap tidak relevan oleh ilmu ekonomi dan ilmu hukum dan ilmu politik sehingga pandangan terhadap "administrasi" itu berbeda-beda. Keadaan itu, terjadi di mana-mana, di dunia ini, normal karena keperluan itu terjadi di mana-mana, di dunia ini normal karena keperluan orang yang selalu berbeda-beda, dan di dalam praktik kehidupan sehari-hari seseorang akan mengambil segala sesuatunya menurut kebutuhan atau keperluan masing-masing. Definisi ilmu administrasi ini, bukan merupakan batasan yang tuntas, melainkan merupakan suatu definisi pengantar, definisi kerja, atau "*werkdefinitie*".

Setiap ulasan ilmiah ataupun intelektual harus selalu dimulai dengan batasan atau definisi, rumusan pembatasan yang jelas daripada "objek" atau "kasus posisi" yang hendak dibicarakan atau distudi, atau rumusan pembatasan dari pengertian, baik "objek" maupun "pengertian" tersebut harus merupakan "*iddeal-type*"

(Istilah Max Weber) yang dapat dijadikan “ Model” bagi yang serupa atau mirip banyak.

Tanda definisi, kita tidak akan mengetahui apakah sebenarnya dan setepatnya yang dipersoalkan, lebih-lebih dalam ilmu sosial. Hal itu karena, segala sesuatu di dunia dan di dalam alam jagad ini, dalam kenyataannya, berhubungan dan berkaitan satu sama lain sedemikian rupa, sehingga tidak ada satu sesuatu pun di dunia ini yang berdiri sendiri dalam arti murni.

Demikianlah, Ilmu administrasi merupakan (cabang dan disiplin) ilmu pengetahuan yang dipakai oleh para sarjana ilmu administrasi untuk mengkaji dan menstudi “administrasi” sebagai salah satu fonemana masyarakat dan dunia modern, yang dalam abad ke-20 ini, sangat menarik perhatian banyak orang, bahkan banyak yang mengatakan bahwa “ administrasi” itulah yang dapat menolong umat manusia dari efek-efek dan akibat-akibat negatif daripada perkembangan ilmu pengetahuan alam dan teknologi modern yang sangat cepat, terlampau cepat bagi sebagian besar umat manusia dunia, disebabkan oleh terbatasnya fasilitas dan kesempatan pendidikan, terutama di bidang ilmu-ilmu sosial dan humaniora (ilmu rohaniah).

Hubungan Ilmu Administrasi dengan Bidang Ilmu Lainnya

1. Administasi dengan Ilmu Politik

Ahli-ahli ilmu politik memberikan sumbangan penting dalam pengalokasian kekuasaan dan wewenang, serta penyusunan konflik. Pandangan mereka yang paling diperhatikan adalah tentang bagaimana seseorang memanipulasi kekuasaan (*to manipulate power*) untuk kepentingan diri sendiri. Semakin banyak kita belajar tentang politik (*politics*), kekuasaan (*power*), dan konflik (*conflict*) merupakan realitas dalam aktivitas organisasi. Walaupun kurang diperdulikan dalam banyak perjanjian administrasi, sumbangan para ahli politik sangat penting untuk memahami lebih jauh tingkah laku dalam organisasi (Robbins, 2018).

Menelaah hubungan administrasi dengan ilmu politik, lebih jelas

dalam kaitannya dengan administrasi negara yang merupakan cabang dari ilmu administrasi umum dan sekaligus merupakan cabang ilmu politik, seperti yang dirumuskan dalam *Contemporary Political Science : A Survey of methods, Research and Teaching* dari UNESCO pada tahun 1950.

Administrasi Negara adalah salah satu bagian dari administrasi umum, yang merupakan salah satu cabang ilmu sosial (*social science*), di mana administrasi negara mempunyai kaitan erat sekali dengan kelompok ilmu-ilmu sosial lainnya, seperti ekonomi sosiologi, antropologi, psikologi dan ilmu politik, di mana administrasi dalam pemerintah berhubungan dengan kehendak golongan atau partai politik dan dengan program-program politiknya, dan ikut serta menentukan metode-metodenya bagaimana kebijaksanaan negara dapat diselenggarakan. Demikian juga proses politik sesuatu bangsa (Dimock & Koenig, 1960).

Hal yang demikian itu dapat dipahami, karena administrasi negara berasal dari ilmu politik atau dengan perkataan lain adanya hubungan yang erat antara ilmu politik dengan administrasi negara sebagai suatu disiplin ilmiah tersendiri. Kedua bidang tersebut, sulit dibedakan, sebab kebanyakan apa yang dilakukan oleh administrasi negara dimulai dengan konsep-konsep ilmu politik, seperti pendekatan struktural deskriptifnya *pfiffner* yang berkaitan dengan struktur birokratis, yaitu sebagai pengaturan organisasi dan konsep-konsep ilmu politik (Pfifner, 1960).

Pada satu pihak, birokrasi dimaksudkan sebagai sarana teknis dari kebijaksanaan pelaksanaan (*administering politic*), sedangkan pada pihak lain diartikan sebagai badan yang berhubungan dengan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Perbedaan lain dari administrasi negara dengan ilmu politik yaitu pada satu pihak sebagai teori dan pihak lain, sebagai suatu penerapan (praktik). selalu ditekankan, yaitu kekuasaan (*power*) dan Negara (*state*) atau pemerintah (*goverament*). Kedua hal ini juga merupakan objek telaahan dari Ilmu Politik.

2. Administrasi dengan Ilmu Ekonomi

Antara Ilmu Administrasi dengan Ilmu Ekonomi juga memperhatikan hubungan yang sangat erat, saling melengkapi dan bahkan kadang-kadang sering *overlapping* (tumpang tindih) antara yang satu dengan yang lain. Dilihat dari prinsip ekonomi dan prinsip administrasi, maka keduanya adalah sama, yakni masalah efisiensi dan efektivitas. Administrasi bisa menjadi alat ekonomi dapat digunakan sebagai alat administrasi hingga tercapainya tujuan yang direncanakan.

Satu perkembangan yang mempererat hubungan Ilmu Ekonomi dengan Ilmu Administrasi adalah penelaahan terhadap lembaga-lembaga ekonomi atau organisasi-organisasi perusahaan, seperti Firma, CV, PT, Perum (Perusahaan Umum), Perjan (Perusahaan Jawatan). Keuangan negara, penganggaran (*Budgeting*) dan administrasi fiskal adalah telaahan Ilmu Ekonomi dan juga telaahan Ilmu Administrasi. Dalam bidang telaahan tersebut, antara Administrasi dan Ekonomi saling mengisi, melengkapi dan saling membantu. Anggaran adalah suatu alat pengendalian administratif yang utama, tetapi juga merupakan faktor utama dalam pengendalian sistem ekonomi (Dwight Walto, 2018).

Selanjutnya, ahli-ahli ekonomi (*economists*) telah banyak menyumbang untuk administrasi dalam hal meramalkan (*forescasting*) dan pembuatan keputusan (*decision making*). Usaha mereka dalam hal memaksimalkan sumber daya-sumber daya telah terlihat dengan sendirinya dalam menganjurkan administrator-administrator tentang cara-cara yang lebih memperbaiki pembuatan keputusan di dalam organisasi.

Pengertian-pengertian seperti biaya variabel dan biaya tetap (*fixed and variable costs*), *opportunity costs*, *marginalism*, *elasticity*, *discounted cash flows*, *break evenment* dan *economic forescasting* (peramalan ekonomi) adalah sarana dari para administrator yang dikembangkan dan disempurnakan teknik-tekniknya.

3. Administrasi dengan Psikologi dan Psikologi Sosial

Pendekatan psikologi sangat membantu perkembangan ilmu administrasi. Psikologi adalah ilmu yang mempelajari untuk mengukur, menerangkan, dan kadang-kadang mengubah tingkah laku manusia dan makhluk-makhluk lain. Para ahli Psikologi (*Psychologists*) memperhatikan mereka dengan belajar dan mencoba untuk mengerti tingkah laku individu.

Administrasi sebagai proses kegiatan dan tindakan dalam kerja sama dari sekelompok orang-orang untuk mencapai tujuan, juga dipengaruhi tingkah laku sosial (*social behavior*). Perilaku individu yang melaksanakan kerja sama akan berpengaruh terhadap hasil (*output*) yang dicapai. Meskipun tujuan yang akan dicapai sudah direncanakan sedemikian rupa, termasuk cara-cara untuk mencapainya, dengan sarana atau tools dan sumber atau (*resources*) yang lengkap, tetapi apabila tingkah laku orang yang berkerja sama tidak baik, misalnya tidak disiplin, boros, maka hasil atau tujuan yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. atau akan terjadi in-efisiensi dan ketidakefektifan pencapaian tujuan.

Para ahli psikologi yang menyumbang dan terus berusaha meningkatkan atau memajukan bidang administrasi adalah ahli-ahli yang mempelajari teori kepribadian (*personality theorists*), psikologi penyuluhan (*counseling psychologists*), psikologi bahasa (*linguistic psychologists*) dan tentu saja ahli psikologi organisasi (*organizational psychologists*). Dalam perkembangan teori administrasi misalnya, terdapat teori dan pendekatan perilaku (*human behavior dari barnard*).

Pada mulanya, ahli psikologi organisasi memperhatikan diri mereka sendiri, yaitu menyangkut masalah kelelahan, kebosanan, dan faktor-faktor lainnya yang berkaitan dengan kondisi kerja yang dapat menghambat pelaksanaan kerja yang efisien. Baru-baru ini, sumbangan mereka diperluas meliputi latihan, pengawasan, tipe kepemimpinan, kebutuhan, motivasi, penilaian sikap, dan bentuk umum dari perilaku anggota organisasi untuk memudahkan pengulangan perilaku yang diinginkan (Robbins,

2018) sehingga agar organisasi dapat melakukan kegiatan dengan efektif, seorang administrator atau manajer harus dapat mengetahui perilaku individu anggota organisasinya atau bawahannya.

Secara khusus, lagi dapat dikemukakan hubungan antara administrasi dengan psikologi sosial. Psikologi sosial mempelajari perilaku hubungan antara individu (*interpersonal behavior*) atau perilaku hubungan antara manusia (*human behavior*). Psikologi sosial mencoba menerangkan bagaimana dan mengapa individu berperilaku seperti yang mereka lakukan dalam kegiatan kelompok atau organisasi. Para ahli psikologi sosial terutama memberikan sumbangan yang penting dalam penilaian dan pemahaman sikap, proses pemecahan masalah, pola komunikasi dan bagaimana aktivitas kelompok dapat memuaskan kebutuhan individu (seperti keanggotaan dan kekuasaan), (Robbins, 2018).

Perilaku sosial (*social behavior*), hubungan antarmanusia atau antarindividu atau hubungan sosial (*social and human relationship*) yang merupakan aspek yang sangat penting dalam administrasi merupakan objek telaahan psikologi sosial. Konsep-konsep ini, di dalam perkembangan teori administrasi dikembangkan oleh Elton Mayo, Mary Parker, Follet (*Human relations approach*) dan Maslow, Herbert A. Simon, Chertes I. Barnard (*human behavioral*). Barnard berpendapat, bahwa organisasi adalah system aktivasi kooperatif antardua orang atau lebih. Dengan demikian perlu dipelajari tentang individu, baik aspek psikologis maupun sosialnya, hakikat sistem kooperatif dan dinamika antara individu dan organisasi.

4. Administrasi dengan Sosiologi

Jika fokus para ahli psikologi adalah individu, maka ahli sosiologi mempelajari system kemasyarakatan di mana individu-individu melakukan peranannya. Dengan demikian sosiologi mempelajari manusia dalam hubungannya dengan sesamanya, interaksi sosial, status sosial, stratifikasi sosial dan perubahan sosial. Para ahli sosiologi khususnya, telah memberikan sumbangan yang besar

untuk perkembangan teori administrasi melalui studinya tentang perilaku kelompok dalam organisasi, khususnya organisasi informal dan kompleks. Dalam konsep-konsep administrasi dikenal dinamika kelompok, teori organisasi formal, birokrasi, wewenang, komunikasi, kekuasaan konsep sosiologi. Konsep birokrasi misalnya, merupakan telaahan bidang sosiologi yang juga menjadi konsep telaahan ilmu administrasi di mana konsep tersebut ditransfer dan dikembangkan teori, metode, pengertian dan analisis Ilmu Administrasi. Proses kerja sama juga diwarnai oleh latar belakang status sosial serta keadaan lingkungan (*environment*) individu atau manusia dan hal tersebut menjadi konseptualisasi dalam bidang administrasi.

Meskipun demikian, menurut Stephen P. Robbins (2018), salah satu kekurangan utama dari penelitian administrasi mutakhir adalah tidak cukupnya integrasi dengan sumbangan-sumbangan yang diberikan oleh bidang sosiologi. Pada saat ini, usaha-usaha yang berhubungan dengan perilaku menekankan pada dimensi psikologi, khusus dalam bidang kepemimpinan dan motivasi.

5. Administrasi dengan Antropologi

Menyadari bahwa bagaimana kita berperilaku adalah suatu fungsi dalam kebudayaan kita, dan hal ini merupakan sumbangan para ahli antropologi untuk bidang administrasi. Seperti kita lihat sebelumnya, perbedaan kebudayaan ada di dalam bangsa juga antarbangsa-bangsa. Ada perbedaan dalam asas penilaian, sikap-sikap dan norma-norma dalam penerimaan perilaku. Sistem penilaian yang bersifat individu – yang merupakan prioritas terhadap apa yang penting – akan memengaruhi sikap kita dan juga perilaku kita dalam kerja. Tambahan lagi, kerja para ahli antropologi yang mereka lakukan terhadap binatang-binatang; khususnya keluarga kera, adalah bernilai untuk menggambarkan generalisasi tentang tingkah laku individu dan kelompok (Robbins, 2018).

6. Administrasi dengan Ilmu Hukum

Ilmu hukum yang mempelajari norma-norma dan kaidah-kaidah hidup di dalam masyarakat, memberi *input* yang besar dalam

perkembangan studi administrasi. Kelangsungan hidup yang teratur serta perkembangan yang dinamis dari administrasi hanya dapat dijamin, apabila para anggota organisasi (pimpinan dan bawahan) menaati peraturan-peraturan organisasi sedangkan perumusan peraturan organisasi merupakan konsep-konsep yang diambil dari ilmu hukum. Di samping itu, prosedur *administrative* (khususnya dalam bidang administrasi negara) didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu cabang ilmu hukum yang memepererat hubungan antara administrasi dengan ilmu hukum ialah dalam disiplin Ilmu Hukum administrasi Negara.

Kesimpulan

Ilmu administrasi memiliki hubungan yang erat dengan berbagai bidang ilmu lainnya, yang mencerminkan sifatnya yang interdisipliner. Hubungan ini, memungkinkan ilmu administrasi untuk memanfaatkan konsep, teori, dan metode dari berbagai disiplin ilmu dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi dan pemerintahan. Berikut adalah kesimpulan utama.

1. Interaksi yang Saling Melengkapi

Ilmu administrasi mengadopsi pendekatan dari bidang ilmu sosial, humaniora, dan eksak untuk memecahkan masalah yang kompleks. Bidang ilmu seperti politik, ekonomi, sosiologi, psikologi, hukum, dan teknologi memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan teori dan praktik administrasi.

2. Pengayaan Konsep dan Teori

Ilmu administrasi memperkaya dirinya dengan konsep-konsep dari disiplin lain. Misalnya, dari ilmu politik, administrasi mempelajari pengelolaan kekuasaan dan kebijakan publik; dari ekonomi, administrasi mempelajari efisiensi alokasi sumber daya; dan dari sosiologi, administrasi memahami dinamika sosial dalam organisasi.

3. Penerapan Pendekatan Multidisipliner
Administrasi memanfaatkan pendekatan multidisipliner untuk mengatasi tantangan di berbagai sektor. Misalnya, pemahaman teknologi informasi memungkinkan efisiensi operasional melalui otomatisasi, sedangkan prinsip psikologi digunakan untuk memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
4. Fokus pada Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas
Hubungan ilmu administrasi dengan ilmu eksak, seperti matematika dan statistik, membantu dalam penggunaan data kuantitatif untuk analisis kinerja, perencanaan, dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti.
5. Kontribusi untuk Pengelolaan Organisasi Modern
Dalam dunia yang terus berkembang, integrasi ilmu administrasi dengan teknologi, komunikasi, dan hukum menjadi semakin penting. Hal ini memungkinkan pengelolaan organisasi modern yang lebih responsif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan global.

Daftar Pustaka

- Trisiana, Novita, & Noverman. (2021). *Ilmu Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Ilmu Administrasi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Dimock, M. E., & Koenig, N. H. (1960). *Public Administration: A Comparative Perspective*. New York: Harper & Brothers.
- Pfiffner, J. J. (1960). *Classical Public Administration: Theory and Practice*. New York: Harper & Brothers.
- Waldo, D. (2018). *Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: Transaction Publishers.

TENTANG PENULIS



Dra. Fientje Palijama, M.Si.

Lahir di Saparua 15 Agustus 1962. Pendidikan SD, SMP dan SMA diselesaikan di Ambon. Tahun 1988 Fienje Palijama menyelesaikan pendidikan S-1 pada Universitas Pattimura Ambon dan pada tahun 2002 menyelesaikan pendidikan S-2 di Universitas Indonesia dan saat ini, masih aktif sebagai dosen pad Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka Ambon.

E-mail: fientje.palijama@gmail.com.

TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER

Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A.
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta



Pendahuluan

Dalam sejarah perkembangannya, teori manajemen terus mengalami evolusi, seiring dengan perkembangan zaman, mencerminkan kebutuhan organisasi untuk merespons tantangan dan peluang yang terus berubah. Pada era awal, teori manajemen klasik menekankan pada efisiensi melalui struktur yang jelas dan pengelolaan yang sistematis. Era ini, kemudian diikuti oleh teori perilaku yang memperhatikan pentingnya hubungan manusia dalam organisasi yang menyoroti aspek motivasi, kepuasan kerja, dan komunikasi antarindividu.

Namun, perkembangan zaman membawa tantangan yang semakin kompleks, seperti globalisasi, transformasi teknologi digital, keberagaman budaya, serta tuntutan keberlanjutan lingkungan dan sosial. Hal ini kemudian melahirkan teori manajemen kontemporer sebagai pendekatan yang lebih adaptif dan relevan untuk menjawab kebutuhan organisasi pada era modern. Lingkungan bisnis saat ini sangat dinamis, diwarnai oleh perubahan sosial yang cepat, dirupsi teknologi, dan ketidakpastian politik yang sering kali sulit diprediksi. Dalam situasi seperti ini, pendekatan manajemen yang kaku tidak lagi efektif.

Organisasi membutuhkan teori yang memungkinkan mereka untuk lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terus terjadi. Selain itu, kemajuan teknologi memberikan peluang baru bagi inovasi, tetapi juga menuntut kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan yang tidak terduga. Di sisi lain, keberagaman budaya dalam organisasi modern, menciptakan kebutuhan untuk mengelola tim lintas budaya dengan pendekatan yang inklusif, sehingga keberagaman ini dapat menjadi sumber kekuatan bukan konflik. Teori manajemen kontemporer, hadir dengan prinsip-prinsip yang membantu organisasi mengelola kompleksitas ini, seperti integrasi multidisiplin, adaptabilitas tinggi, dan perhatian pada pemangku kepentingan beragam.

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang teori-teori manajemen kontemporer dan aplikasinya dalam konteks modern. Dengan menyoroti berbagai karakteristik utama, seperti adaptabilitas, pendekatan multidisiplin, keberlanjutan, dan perhatian terhadap pemangku kepentingan, bab ini akan menjelaskan relevansi teori ini dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan. Melalui pembahasan ini, pembaca diharapkan dapat memahami bagaimana teori-teori tersebut, dapat membantu organisasi tidak hanya bertahan di tengah dinamika global, tetapi juga berkembang dan menciptakan dampak positif bagi masyarakat.

Teori manajemen kontemporer tidak hanya sekadar kerangka konseptual, tetapi juga pedoman praktis untuk menghadapi tantangan dunia modern dengan cara yang lebih inklusif, strategis, dan berorientasi jangka panjang.

Karakteristik dalam Manajemen Kontemporer

Teori manajemen kontemporer hadir sebagai respons terhadap tantangan dan kebutuhan organisasi modern, yang beroperasi di tengah lingkungan yang kompleks dan dinamis. Salah satu karakteristik utama teori ini adalah adaptabilitas, yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi dan struktur mereka sesuai dengan dinamika pasar yang terus berubah.

Dalam dunia yang ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi konsumen, kemampuan beradaptasi menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif. Organisasi dalam manajemen kontemporer, yaitu organisasi yang mampu merancang sistem yang fleksibel dan responsif, sehingga dapat menghadapi berbagai perubahan dengan lebih efektif.

Selain itu, teori manajemen kontemporer juga bersifat multidisiplin, mengintegrasikan prinsip-prinsip dari berbagai bidang ilmu, seperti psikologi, teknologi, ekologi, sosiologi, dan ekonomi. Pendekatan ini menciptakan pandangan yang lebih komprehensif terhadap masalah-masalah manajemen, karena tantangan organisasi modern sering kali melibatkan berbagai aspek yang saling terkait. Misalnya, psikologi memberikan wawasan tantangan bagaimana memotivasi karyawan, teknologi membantu organisasi dalam memanfaatkan inovasi digital, sementara ekologi mendorong organisasi untuk mempertimbangkan dampak lingkungan dari operasional mereka. Dengan memadukan berbagai disiplin ilmu, teori ini memberikan solusi yang relevan dengan tantangan yang kompleks.

Karakteristik lain dari teori manajemen kontemporer adalah fokusnya yang berbasis pemangku kepentingan. Dalam pendekatan ini, organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial atau kepentingan pemegang saham semata, tetapi juga memperhatikan kepentingan pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Pendekatan ini bertujuan menciptakan keseimbangan antara berbagai kepentingan, sehingga organisasi dapat membangun hubungan yang harmonis dengan semua pihak yang terlibat. Prinsip ini, relevan dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan jangka panjang.

Teori manajemen kontemporer juga menekankan orientasi jangka panjang yang melibatkan keberlanjutan sebagai elemen kunci. Organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha menciptakan nilai berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan. Konsep seperti *Triple Bottom Line*

menjadi populer, di mana keberhasilan organisasi diukur berdasarkan tiga aspek: profitabilitas, dampak sosial, dan kelestarian lingkungan. Dengan demikian, organisasi yang mengadopsi teori ini, tidak hanya bertujuan untuk mencapai keuntungan finansial, tetapi juga memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan.

Penerapan teori manajemen kontemporer salah satunya, yaitu manajemen inklusif, yang muncul karena semakin beragamnya tenaga kerja di organisasi modern. Keberagaman ini, mencakup perbedaan budaya, gender, usia, dan latar belakang. Manajemen inklusif bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, memberikan kesempatan yang setara bagi semua individu, dan memanfaatkan keberagaman sebagai sumber inovasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang harmonis dan inklusif.

Evolusi Teori Manajemen

Teori manajemen telah mengalami perjalanan panjang dalam sejarahnya, mencerminkan kebutuhan organisasi yang terus berubah seiring waktu. Setiap era memberikan kontribusi yang signifikan terhadap cara pandang dan praktik manajemen, dari era klasik yang menekankan efisiensi dan struktur, hingga era kontemporer yang mengedepankan fleksibilitas, keberlanjutan, dan inovasi.

Era Klasik: Fondasi Efisien dan Struktur

Era klasik memiliki fokus utama pada efisiensi, pembagian kerja, dan struktur hierarkis organisasi. Pemikiran ini muncul sebagai respons terhadap revolusi industri yang membawa perubahan besar dalam skala dan kompleksitas produksi. Pendekatan ini dirumuskan oleh tokoh-tokoh, seperti Frederick V. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber.

Taylor, melalui prinsip manajemen ilmiah, memperkenalkan konsep pembagian kerja yang sistematis untuk meningkatkan produktivitas. Ia percaya bahwa setiap tugas dapat dianalisis dan

disederhanakan menjadi langkah-langkah yang paling efisien. Fayol, di sisi lain mengembangkan prinsip-prinsip administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang menjadi dasar manajemen modern. Sementara itu, Weber menekankan pentingnya struktur hierarkis dan birokrasi dalam menciptakan organisasi yang teratur dan dapat diprediksi. Meskipun pendekatan era klasik efektif dalam lingkungan yang stabil, ia cenderung mengabaikan aspek manusiawi dalam organisasi.

Era Perilaku: Fokus pada Manusia dan Motivasi

Teori manajemen mulai bergeser dengan munculnya era perilaku. Teori ini lahir sebagai respons terhadap kelemahan pendekatan klasik, yang dianggap terlalu mekanistik dan kurang memperhatikan faktor manusia dalam organisasi. Era ini dipengaruhi oleh tokoh-tokoh, seperti Abraham Maslow, Douglas McGregor, dan Frederick Herzberg, yang menyoroti pentingnya motivasi, hubungan interpersonal, dan kebutuhan manusia dalam konteks kerja.

Maslow melalui hierarki kebutuhan menunjukkan bahwa motivasi manusia tidak hanya didasarkan pada kebutuhan dasar, seperti gaji, tetapi juga pada kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. McGregor memperkenalkan Teori X dan Teori Y yang menggambarkan pandangan manajer terhadap karyawan. Teori X melihat karyawan sebagai individu yang menghindari kerja, sedangkan Teori Y melihat mereka sebagai individu yang termotivasi untuk berkontribusi jika diberikan kesempatan. Herzberg dengan teori dua faktornya menekankan pentingnya faktor motivator, seperti pengakuan dan tanggung jawab dibandingkan dengan faktor kebersihan, seperti kondisi kerja dan gaji.

Era Kontemporer: Integrasi, Fleksibilitas, dan Keberlanjutan

Memasuki era kontemporer, teori manajemen menggabungkan elemen-elemen terbaik dari era klasik dan perilaku dengan menambahkan fokus pada fleksibilitas, keberlanjutan, dan inovasi. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, akibat globalisasi, perkembangan teknologi, dan tekanan keberlanjutan

mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih multidisiplin dan kolaboratif.

Dalam teori kontemporer, efisiensi juga merupakan aspek penting, tetapi fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi kunci keberhasilan. Pendekatan ini melibatkan integrasi prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu, seperti teknologi, psikologi, ekologi, dan sosiologi untuk menciptakan solusi yang relevan dengan tantangan modern. Misalnya, pendekatan berbasis pemangku kepentingan menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungan sehingga menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pihak.

Perbandingan Era Klasik dan Kontemporer

Ketika membandingkan era klasik dan kontemporer, terlihat perbedaan mendasar dalam fokus pendekatan dan cara pandang terhadap lingkungan. Era klasik lebih menekankan efisiensi melalui struktur yang hierarkis dan stabil, sedangkan era kontemporer, mengedepankan fleksibilitas dan adaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.

Tabel 11.1 Perbandingan Era Manajemen Klasik dan Kontemporer

Aspek	Klasik	Kontemporer
Fokus	Efisiensi	Fleksibilitas dan Adaptasi
Lingkungan	Stabil	Dinamis dan Kompleks
Pendekatan	Struktur dan Hierarki	Multidisiplin dan Kolaboratif

Pendekatan klasik lebih sesuai digunakan pada era industri dengan pola kerja yang stabil dan terprediksi, sementara pendekatan kontemporer lebih relevan untuk organisasi modern yang harus terus berinovasi di tengah perubahan yang cepat.

Evolusi teori manajemen, mencerminkan perjalanan panjang dari efisiensi mekanis, hingga fleksibilitas dan dinamis. Setiap era memberikan kontribusi yang signifikan, mulai dari fokus pada efisiensi dan struktur pada era klasik, perhatian pada manusia dan motivasi pada era perilaku, hingga integrasi prinsip multidisiplin dan keberlanjutan pada era kontemporer. Dengan memahami evolusi ini,

organisasi dapat memanfaatkan pelajaran dari masa lalu, sambil mengadopsi pendekatan yang relevan untuk menghadapi tantangan masa depan. Teori manajemen kontemporer tidak hanya memberikan kerangka konseptual, tetapi juga panduan praktis bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah kompleksitas dunia modern.

Pendekatan Utama Teori Manajemen Kontemporer

Teori manajemen kontemporer menawarkan berbagai pendekatan, yang dirancang untuk menghadapi tantangan lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks. Pendekatan-pendekatan ini, mencerminkan kebutuhan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dalam bab ini, beberapa pendekatan utama yang menjadi fondasi teori manajemen kontemporer akan dibahas secara terperinci, yaitu Teori Sistem, Teori Kontingensi, Teori Agen, Manajemen Berbasis Pengetahuan, dan Manajemen Berbasis Nilai.

Teori Sistem

Teori sistem merupakan salah satu pendekatan paling mendasar dalam teori manajemen kontemporer. Teori sistem memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam pendekatan ini, organisasi dilihat sebagai kumpulan komponen yang saling terbungung, di mana setiap bagian memengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian lainnya. Komponen-komponen ini, harus bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, sebagai sistem terbuka, organisasi harus mampu merespons masukan dari lingkungan eksternal dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Sebagai contoh, ekosistem produk Apple adalah ilustrasi nyata dari Teori Sistem. Perangkat seperti Iphone, Mac, dan layanan iCloud dirancang untuk saling melengkapi, menciptakan pengalaman pengguna yang terpadu. Ketergantungan antarproduk ini, menunjukkan bagaimana

komponen dalam sebuah sistem dapat saling mendukung untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan.

Teori Kontingensi

Pendekatan lain yang penting dalam teori manajemen kontemporer adalah Teori Kontingensi, yang menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua organisasi atau situasi. Pendekatan ini, menggarisbawahi pentingnya menyesuaikan strategi manajemen dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, sifat pekerjaan, dan dinamika lingkungan eksternal memengaruhi pendekatan yang paling efektif. Sebagai contoh, perusahaan startup sering kali mengadopsi metode kerja yang fleksibel, seperti *hybrid work*, untuk menghadapi ketidakpastian pasar dan kebutuhan tenaga kerja yang dinamis. Pendekatan ini, memungkinkan mereka untuk tetap gesit dan inovatif, dibandingkan dengan perusahaan besar yang mungkin lebih membutuhkan struktur yang formal dan stabil.

Teori Agensi

Teori agensi menyoroti hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajer (agen) dalam organisasi. Fokus utama dari pendekatan ini adalah bagaimana mengelola potensi konflik kepentingan antara kedua pihak. Pemilik organisasi mengharapkan manajer untuk bertindak demi kepentingan mereka, tetapi dalam praktiknya manajer mungkin memiliki agenda pribadi yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme untuk memastikan bahwa kepentingan kedua pihak dapat selaras. Sebagai contoh dalam penerapannya, teori Agensi dapat ditemukan dalam insentif berbasis kinerja di perusahaan ritel. Dengan memberikan insentif kepada manajemen, berdasarkan pencapaian target tertentu, perusahaan dapat mengurangi konflik kepentingan dan mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Manajemen Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Pada era informasi dan teknologi, Manajemen Berbasis Pengetahuan menjadi salah satu pendekatan yang paling strategis dalam teori manajemen kontemporer. Pengetahuan dianggap sebagai aset penting yang harus dikelola secara efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini, melibatkan proses penciptaan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi. Dengan memanfaatkan pengetahuan secara optimal, organisasi dapat meningkatkan inovasi, efisiensi, dan produktivitas.

Google merupakan salah satu contoh nyata dari penerapan Manajemen Berbasis Pengetahuan. Perusahaan tersebut, secara aktif mengintegrasikan pengetahuan kolektif ke dalam inovasi produk, seperti Google Search, Google Maps, dan teknologi kecerdasan buatan. Sistem internal yang mendukung berbagai pengetahuan antarkaryawan menjadi salah satu kunci keberhasilan Google dalam menciptakan produk-produk revolusioner.

Manajemen Berbasis Nilai (*Value-Based Management*)

Pendekatan terakhir yang akan dibahas adalah Manajemen Berbasis Nilai yang berfokus pada penciptaan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Dalam pendekatan ini, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, sering kali menjadi inti strategi bisnis. Patagonia dan Fjallraven merupakan perusahaan yang dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan, merupakan contoh yang menonjol dalam penerapan Manajemen Berbasis Nilai.

Patagonia dan Fjallraven tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga berusaha menciptakan dampak positif bagi lingkungan melalui praktik bisnis yang ramah lingkungan. Strategi ini, tidak hanya membangun loyalitas pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan sebagai pemimpin dalam keberlanjutan.

Konsep dan Pendekatan Baru dalam Era Digital

Era digital telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi dikelola, memaksa manajer untuk mengadopsi konsep dan pendekatan baru yang lebih relevan dengan tantangan modern. Lingkungan bisnis yang cepat berubah, kebutuhan akan inovasi, dan tuntutan akan keberlanjutan membuat organisasi perlu beradaptasi dengan pendekatan yang lebih fleksibel, inklusif, dan berbasis teknologi. Bab ini membahas beberapa konsep utama yang menjadi dasar manajemen pada era digital, yaitu Manajemen *Agile*, Manajemen Inklusif, Manajemen Berkelanjutan, Manajemen Berbasis Data, dan Manajemen *Hybrid*.

Manajemen *Agile*

Manajemen *Agile* adalah pendekatan yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pengambilan keputusan cepat. Konsep ini, sangat relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan sering kali terjadi secara tiba-tiba. *Agile* memungkinkan organisasi untuk bereaksi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar dan tuntutan pelanggan. Salah satu aplikasi paling populer dari pendekatan ini adalah penggunaan metodologi *Scrum* dalam pengembangan perangkat lunak. Dengan membagi proyek menjadi *Sprint* pendek yang berfokus pada pencapaian hasil yang spesifik, tim dapat bekerja secara interaktif dan memberikan nilai secara bertahap. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Manajemen Inklusif

Dalam era yang semakin beragam, Manajemen Inklusif menjadi salah satu konsep kunci untuk menciptakan budaya kerja yang positif. Pendekatan ini, menekankan pentingnya keberagaman dan inklusi dalam organisasi, baik dari segi gender, usia, budaya, maupun latar belakang lainnya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, organisasi dapat memanfaatkan berbagai perspektif untuk mendorong kreativitas dan inovasi.

Sebagai contoh, Microsoft telah menjadi pemimpin dalam mengimplementasikan kebijakan *diversity* dan *inclusion* dengan memastikan representasi yang seimbang, di berbagai tingkat organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif dan inklusif.

Manajemen Berkelanjutan

Manajemen Berkelanjutan adalah pendekatan yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap pengambilan keputusan. Konsep ini, didasarkan pada prinsip bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi bergantung pada kemampuannya untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan, bagi semua pemangku kepentingan. IKEA adalah salah satu contoh perusahaan yang berhasil menerapkan prinsip ini, melalui rantai pasok yang ramah lingkungan. Perusahaan ini fokus pada penggunaan bahan-bahan yang dapat didaur ulang, efisiensi energi, dan pengurangan limbah dalam operasionalnya. Dengan menjadikan keberlanjutan sebagai inti dari strategi bisnis, IKEA tidak hanya memenuhi tuntutan konsumen modern yang lebih sadar lingkungan, tetapi juga menciptakan dampak positif bagi planet ini.

Manajemen Berbasis Data

Data menjadi salah satu aset paling berharga bagi organisasi. Manajemen Berbasis Data memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih akurat berdasarkan analisis data yang tersedia. Dengan memanfaatkan teknologi seperti *big data*, *machine learning*, dan *artificial intelligence*, organisasi dapat mengidentifikasi pola, memprediksi tren, dan mengoptimalkan operasional. Netflix adalah salah satu contoh terbaik dalam penerapan manajemen berbasis data. Perusahaan ini, menggunakan algoritma yang kompleks untuk menganalisis preferensi pengguna dan merekomendasikan konten yang relevan. Hasilnya adalah pengalaman pelanggan yang lebih personal dan tingkat retensi pelanggan yang lebih tinggi.

Manajemen Hybrid

Perubahan besar dalam cara bekerja juga terjadi pada era digital dengan munculnya konsep Manajemen *Hybrid*. Pendekatan ini menggabungkan kerja jarak jauh dan kerja di kantor, memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari lokasi yang paling sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk bekerja di lokasi yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Konsep ini menjadi semakin relevan, setelah pandemi global, yang memaksa banyak organisasi untuk beralih ke kerja jarak jauh. Perusahaan teknologi besar, seperti Google dan Microsoft telah mengadopsi kebijakan kerja *hybrid* untuk memberikan keseimbangan antara fleksibilitas karyawan dan kebutuhan kolaborasi tim. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Simpulan

Teori manajemen kontemporer dapat dikatakan sebagai puncak evolusi dari berbagai pendekatan manajemen yang telah berkembang sepanjang sejarah. Dimulai dari era klasik yang menekankan efisiensi dan struktur hingga era perilaku yang berfokus pada hubungan manusia. Teori kontemporer mengintegrasikan elemen-elemen terbaik dari pendekatan sebelumnya dengan menambahkan fokus pada fleksibilitas, keberlanjutan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang cepat.

Lingkungan bisnis modern, yang dicirikan oleh globalisasi, transformasi digital, keberagaman budaya, dan tuntutan keberlanjutan telah memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih dinamis dan multidisiplin. Dalam konteks ini, teori manajemen kontemporer memberikan kerangka kerja yang tidak hanya relevan, tetapi juga esensial untuk menghadapi tantangan-tantangan ini. Organisasi yang berhasil tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Fleksibilitas dan Adaptasi sebagai Kunci Sukses

Salah satu pilar utama teori manajemen kontemporer adalah fleksibilitas yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka terhadap dinamika pasar. Di dunia yang semakin kompleks, organisasi harus siap menghadapi ketidakpastian seperti disrupsi teknologi, perubahan preferensi konsumen dan krisis global. Misalnya, pendekatan Teori Sistem memberikan pandangan *holistic* bahwa setiap elemen dalam organisasi saling terhubung dan memengaruhi satu sama lain, baik secara internal maupun dalam interaksinya dengan lingkungan eksternal.

Pendekatan Teori Kontingensi mempertegas bahwa tidak ada satu strategi universal yang cocok untuk semua organisasi. Keputusan manajerial harus disesuaikan dengan konteks unik organisasi, seperti ukuran, teknologi, atau lingkungan eksternal. Dengan kata lain, fleksibilitas bukan hanya kebutuhan tetapi juga keunggulan kompetitif.

Manajemen Berbasis Data dan Teknologi

Dalam era digital, data telah menjadi salah satu aset paling berharga bagi organisasi. Pendekatan seperti Manajemen Berbasis Data memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis berdasarkan analisis mendalam terhadap data. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (*machine learning*) telah menjadi alat utama dan mengidentifikasi pola, memprediksi tren dan merancang strategi pemasaran yang personal.

Studi kasus dari perusahaan seperti Netflix dan Amazon menunjukkan bagaimana data dapat digunakan untuk mendorong inovasi dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Namun, ketergantungan pada teknologi juga menimbulkan tantangan baru seperti perlunya investasi besar, risiko keamanan data, dan isu etika. Oleh karena itu, teori manajemen kontemporer mengajarkan pentingnya menyeimbangkan manfaat teknologi dengan pengelolaan risiko yang cermat.

Keberagaman dan Inklusi sebagai Sumber Daya Strategis

Teori manajemen kontemporer juga menyoroti pentingnya keberagaman dan inklusi dalam membangun organisasi yang inovatif dan harmonis. Manajemen inklusif menekankan bahwa keberagaman dalam hal gender, usia, budaya, dan latar belakang dapat menjadi sumber daya strategis yang mendorong kreativitas dan inovasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya persepektif dalam pengambilan keputusan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif.

Keberagaman yang tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan konflik namun dengan pendekatan inklusif organisasi dapat memanfaatkan perbedaan sebagai kekuatan bukan hambatan. Contoh implementasi nyata terlihat pada perusahaan, seperti Microsoft dan Google yang telah menjadikan keberagaman sebagai inti dari strategi bisnis mereka.

Keberlanjutan sebagai Prioritas Utama

Manajemen kontemporer mengintegrasikan keberlanjutan sebagai elemen penting dalam strategi bisnis. Pendekatan *Triple Bottom Line*, yang mencakup profitabilitas dampak sosial dan kelestarian lingkungan, menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari aspek ekonomi tetapi juga dari kontribusinya kepada masyarakat dan lingkungan. Perusahaan seperti Patagonia, IKEA, dan Fjallraven telah membuktikan bahwa fokus pada keberlanjutan tidak hanya memperkuat reputasi tetapi juga meningkatkan loyalitas pelanggan. Keberlanjutan bukan sekadar tren, melainkan telah menjadi tuntutan pasar modern. Konsumen dan pemangku kepentingan semakin menghargai organisasi yang berkomitmen pada praktik bisnis yang etis dan ramah lingkungan.

Integrasi Multidisiplin

Pendekatan multidisiplin menjadi fondasi lain dari teori manajemen kontemporer. Integrasi antara ilmu psikologi, sosiologi, teknologi, dan ekologi menciptakan solusi yang lebih komprehensif terhadap tantangan organisasi. Misalnya psikologi membantu

memahami motivasi karyawan, sosiologi membantu mengelola hubungan antarindividu dalam tim, teknologi memberikan alat untuk inovasi, dan ekologi mendorong organisasi untuk lebih peduli terhadap dampak lingkungannya.

Tantangan dan Masa Depan Teori Manajemen Kontemporer

Meski menawarkan banyak keuntungan, teori manajemen kontemporer tidak lepas dari tantangan. Resistensi terhadap perubahan, hambatan budaya, keterbataasan sumber daya, dan ketidakpastian ekonomi adalah beberapa masalah yang sering dihadapi organisasi saat mengadopsi pendekatan ini. Namun, dengan strategi yang tepat dan komitmen yang kuat, tantangan ini dapat diatasi. Pada masa depan, teori manajemen kontemporer akan terus berkembang untuk menjawab perubahan yang semakin cepat. Teknologi seperti *blockchain*, *Internet of Things (IoT)*, dan kecerdasan buatan, diprediksi akan semakin memengaruhi cara organisasi dikelola. Selain itu, isu-isu global seperti perubahan iklim dan keberlanjutan akan semakin memperkuat relevansi teori ini.

Penutup

Teori manajemen kontemporer tidak hanya memberikan kerangka kerja teoretis, tetapi juga panduan praktis yang relevan untuk menghadapi tantangan dunia modern. Dengan fokus pada fleksibilitas, keberlanjutan, keberagaman, dan pengambilan keputusan berbasis data, teori ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan di tengah perubahan tetapi juga berkembang dengan memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Oleh karena itu, memahami dan menerapkan teori-teori ini adalah langkah penting bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di era yang penuh dengan peluang dan ketidakpastian. Dengan komitmen untuk terus beradaptasi, organisasi dapat menciptakan masa depan yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan penuh inovasi.

Daftar Pusaka

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Candra W., Muhammad R. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.
- Charles W.L. Hill., Steven L.M. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Draft, R. L. (2018). *Management* (13th ed.). Boston: Cengage Unlimited.
- Drucker, P.F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper.
- Flajmur, M. (2024). The Impact of Modern Management Theories. *Journal of Economics*, 15(1), 99–108.
- John, H. (1999). Cultural Theory and Contemporary Management Organization. *Human Relations*, 52(5).
- Md. M. Rana., Md. J. Ali., A. Saha. (2016). Contemporary Theory of Management: A Comparative Study on Quantitative Approach, System Approach and Contingency Approach. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(5),14–22.
- Priyono. (2007). *PengantarManajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

TENTANG PENULIS



Nurendah Shinta Rachmawati, S.E., M.B.A.

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta (UPNVJ) yang juga seorang profesional Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pengalaman lebih dari tiga tahun di bidang HR Business Partner, Pengembangan & Pembelajaran, serta Manajemen Talenta. Dengan latar belakang akademik yang kuat, ia meraih gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Gadjah Mada (UGM) dan mengikuti program non-gelar di Rotterdam School of Management, Erasmus University, dengan fokus pada isu-isu strategis SDM Internasional. Dalam kariernya, Penulis telah berhasil memimpin berbagai proyek HR yang berfokus pada pengembangan kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan, serta penyelarasan strategi tenaga kerja dengan tujuan bisnis. Pengalaman praktis ini diperkuat dengan kontribusinya di dunia akademik sebagai dosen di UPNVJ di mana ia mengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Manajemen Lintas Budaya, serta Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Dengan pengalamannya pada dunia industri dan akademik, Penulis memiliki visi untuk menjadi penghubung antara praktik dunia nyata dan pembelajaran akademik, mempersiapkan talenta masa depan yang mampu beradaptasi dalam pasar kerja yang dinamis.

FUNGSI MANAJEMEN DAN UNSUR-UNSURNYA

Semuel Souhoka, S.Kom., M.M.
Universitas Pattimura



Pendahuluan

Perkembangan ilmu manajemen terjadi begitu pesat pada era sekarang ini. Hal ini disebabkan oleh ilmu manajemen, tidak hanya dipelajari oleh para akademisi, pebisnis dan birokrat semata, tetapi juga berbagai lembaga nonprofit juga telah ikut serta menjadikan dan menempatkan ilmu manajemen sebagai bahan kajian yang harus dimengerti serta dipahami secara maksimal.

Di lain pihak, setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari beberapa macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olahraga, kelompok musik, militer, ataupun organisasi perusahaan. Organisasi-organisasi ini, mempunyai persamaan-persamaan dasar, walaupun dapat berbeda satu dengan yang lain dalam beberapa hal. Sebagai contoh, organisasi perusahaan atau departemen pemerintah dikelola secara lebih formal dibanding kelompok olahraga atau rukun tetangga. Persamaan ini, terutama tercermin pada fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *universal*, sifat ini merupakan hasil dari kenyataan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sama di mana saja, dalam seluruh organisasi dan pada waktu

kapan saja. Fungsi-fungsi manajerial ini sama untuk perusahaan-perusahaan besar, kecil ataupun multinasional, organisasi-organisasi kemasyarakatan atau semi kemasyarakatan, kelompok-kelompok hobi, dan sebagainya. Walaupun mungkin diterapkan secara berbeda oleh manajer-manajer yang berbeda pula, dalam hal ini tergantung pada faktor-faktor seperti tipe organisasi, kebudayaan dan tipe anggota (karyawan), fungsi-fungsinya tetap sama.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Pada bab pertama ini, penulis menjabarkan secara khusus, tentang manajemen dengan berbagai keterkaitannya.

Mengapa Manajemen Dibutuhkan?

Dalam praktik, manajemen dibutuhkan di mana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan mendasar *mengapa manajemen dibutuhkan*, sebagai berikut.

1. Untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut.

2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi, seperti ; pimpinan, pegawai, pelanggan, serikat kerja, masyarakat, pemerintah (pemerintah daerah), dan lain-lain.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sejarah Manajemen

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. Menurut Winardi (1990), manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (survival) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Maka dari itu, keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu, dan kerja, yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien.

Praktik manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studinya secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah dipraktikkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan, dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material hanya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen. Namun, sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

1. Perkembangan awal

Manajemen Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan-tulisan orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen untuk mengelola soal-soal politik (Winardi, 1990).

Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, peraktek pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha-usaha kelompok dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen sampai

pertengahan abad ke-18 juga menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi.

2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di samping dia bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai Chief Engineer serta mendapat gelar dalam bidang enjineering yang juga menemukan alat pemotong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa problem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tak acuh tersebut timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan “kerja layak untuk setiap hari kerja” dan “upah layak untuk setiap hari kerja“. Menurutnya, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah “The Principles of Scientific Management” tahun 1911 yang di dalamnya diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen.

Dalam manajemen, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi dilatihkan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu : Henry L.Gant (1887) seorang Insinyur mesin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lilian Gilbert (seorang yang mendapat julukan first lady of management di mana mereka berdua banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

3. Manajemen Modern

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen modern. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu “Administration Industrielle et Generale”. Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup : teknikal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan), finansial (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi).

Definisi Ilmu Manajemen

Manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini menurut kamus *The Random House Dictionary of the English Language, College Edition*, berasal dari bahasa Italia “*manegg (iare)*” yang bersumber pada perkataan Latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Secara harfiah, *manegg (iare)* berarti “Menangani atau melatih kuda.” Sementara secara maknawiah, berarti “memimpin, membimbing, atau mengatur”. Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to manage*” yang sinonim dengan *to hand, to control, dan to guide* (mengurus, memeriksa, dan memimpin).

Di bawah ini, dijelaskan beberapa pendapat yang menjelaskan tentang pengertian manajemen sebagai berikut.

1. Ricky W. Griffin (2021)

Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, fisik, dan informasi, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif.

2. Pettinger (2020)

Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang dan kombinasi kreatif serta energik dari sumber daya yang

efektif, yang memanfaatkan keterampilan dan bakat individu dalam konteks organisasi dan lingkungan sekitarnya.

3. Sarinah & Mardalena (2017)

Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

4. Pratama (2020)

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

5. Hasibuan (2014)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Sorongan et al. (2015)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

7. Griffin (2004)

Manajemen adalah serangkaian tindakan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, dan pemantauan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan manajemen ialah suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan mengarahkan dan mengelola orang-orang berbagai latar belakang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sesungguhnya, terdapat enam pertanyaan kunci untuk mengurai manajemen.

Pertanyaan-pertanyaan dasar tersebut, lazim disingkat dengan lima W dan satu H, yaitu *what* (apa) menanyakan tentang apa yang dikerjakan manajemen; *why* (mengapa) mengapa/alasan manajemen dibutuhkan; *when* (kapan) kapan/pada waktu bagaimana manajemen dibutuhkan; *where* (di mana) tempat manajemen ditemukan; *who* (siapa) siapa anggota manajemen; *how* (bagaimana)

bagaimana mengerjakan manajemen, pertanyaan *how* ini mencakup sistem dan tata kerja praktik.

Filsafat Manajemen

Berbagai teori manajemen berdasar pada filsafat antara lain berikut ini.

1. Filsafat Idealisme

Suatu keadaan yang amat sempurna yang menjadi pola dari segala sesuatu yang kita dapati didunia ini, filsafat ini diterapkan dalam manajemen *marxis* dan *codetermination* yang populer di negara sosialis, jerman dan skandinavia.

2. Filsafat Realisme

Dunia ini dan segala sesuatu yang terdapat di dalamnya adalah kenyataan yang tidak dapat dibantah, filsafat ini beriringan dengan Revolusi Industri Inggris yang disusun Frederick W. Taylor.

3. Filsafat Neo-Thomisme

Kenyataan itu rasio, keadaan, dan Tuhan, sedangkan kebenaran adalah intuisi, segala sesuatu yang masuk akal dan yang diwahyukan Tuhan, banyak dipraktikkan oleh manajemen katholik yang merujuk pada *bible*.

4. Filsafat Pragmatisme

Pengalaman dan segala sesuatu yang dapat dialami oleh manusia, kebenaran dapat dilihat dari pendapat umum, yang banyak merujuk pada manajemen yang berlaku umum melalui opini *public*.

5. Filsafat Eksistensialisme

Kenyataan adalah eksistensi atau keadaan yang menyerupai itu, kebenaran adalah pendapat yang sejalan dengan pandangan pribadi seseorang, peran manusia menjadi perhatian utama.

Praktik Manajemen

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan George R. Terry (2006:67) yang membagi tahapan praktik manajemen antara lain

1. manajemen partisipasi,
2. manajemen berdasarkan hasil (*result management*),
3. manajemen memperkaya pekerjaan (*job enrichment*),
4. manajemen prioritas produktifitas,
5. manajemen berdasarkan kemungkinan (*contingency management*), dan
6. manajemen pemanfaatan konflik.

Odiorne membagi praktik manajemen dengan beberapa tahapan:

1. manajemen memaksa (1920-an dan 1930-an),
2. manajemen mementingkan hubungan kemanusiaan (1940-an),
3. manajemen menggunakan tekanan (1950-an), dan
4. manajemen menurut keadaan (1960-an).

Bennet Silalahi (2001:10) membagi praktik manajemen menjadi lima tahapan:

1. manajemen teknologis,
2. manajemen administratif,
3. manajemen sistem kemanusiaan,
4. manajemen ilmiah, serta
5. manajemen sasaran dan hasil.

Prinsip-Prinsip Manajemen

Henry Fayol, seorang tokoh manajemen terkenal, mengemukakan 14 prinsip manajemen yang menjadi dasar dalam praktik manajemen modern. Berikut adalah empat belas prinsip tersebut.

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)
Pembagian tugas dan spesialisasi kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas, karena setiap individu dapat fokus pada tugas tertentu.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)
Otoritas harus seimbang dengan tanggung jawab. Manajer yang memiliki otoritas harus bertanggung jawab atas tindakan yang diambil.

3. **Disiplin (*Discipline*)**
Disiplin diperlukan untuk menjaga keteraturan dalam organisasi. Aturan dan prosedur harus ditegakkan agar semua anggota mengikuti ketentuan yang ada.
4. **Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)**
Setiap karyawan harus menerima perintah dari satu atasan untuk menghindari kebingungan dan konflik dalam instruksi.
5. **Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)**
Semua aktivitas yang memiliki tujuan yang sama harus dikelola dalam satu arah dan rencana yang sama untuk mencapai efisiensi.
6. **Subordinasi Kepentingan Individu (*Subordination of Individual Interests to General Interests*)**
Kepentingan individu harus disesuaikan dengan kepentingan umum organisasi. Setiap anggota harus mengutamakan tujuan organisasi.
7. **Imbalan (*Remuneration*)**
Imbalan yang adil bagi karyawan, baik dalam bentuk gaji maupun penghargaan lainnya, akan meningkatkan motivasi dan produktivitas.
8. **Sentralisasi (*Centralization*)**
Derajat sentralisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tugas-tugas penting dapat dilakukan di pusat, sementara yang lain dapat didelegasikan.
9. **Rantai Akomodasi (*Scalar Chain*)**
Ada hirarki dalam organisasi yang jelas, dan komunikasi harus mengikuti rantai perintah dari atas ke bawah.
10. **Ordnung (*Order*)**
Setiap hal harus berada di tempatnya dan setiap orang harus memiliki tempatnya dalam organisasi. Keteraturan membantu meningkatkan efisiensi.
11. **Keadilan (*Equity*)**
Semua anggota organisasi harus diperlakukan secara adil dan setara, untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas.

12. Stabilitas Tenaga Kerja (*Stability of Tenure of Personnel*)

Stabilitas dalam pekerjaan penting untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman, sehingga mengurangi perputaran karyawan.

13. Inisiatif (*Initiative*)

Karyawan harus didorong untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan semangat dan produktivitas.

14. Semangat Kerja (*Esprit de Corps*)

Membangun semangat tim dan kerja sama antaranggota organisasi untuk meningkatkan kohesi dan solidaritas dalam kelompok.

Prinsip-prinsip ini, memberikan panduan bagi manajer dalam menjalankan fungsi manajemen dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif.

Tujuan Manajemen

Dilihat dari macamnya, ada banyak jenis dari manajemen diantaranya, manajemen keuangan, manajemen strategi, manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, dan masih banyak lagi manajemen-manajemen yang lainnya. Seperti yang sudah dijelaskan tadi bahwa manajemen adalah sebuah organisasi yang melakukan beberapa tahapan guna mencapai sebuah tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Dalam suatu manajemen terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai, tujuan-tujuan manajemen tersebut, di antaranya adalah:

1. melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien;
2. mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang situasi;
3. melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi;
4. memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal;
5. meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peluang yang ada;

6. melakukan inovasi atas kegiatan sehingga kita hidup kita lebih teratur;
7. cadangan atas setiap perubahan dan kendala; dan
8. membuat hidup kita lebih teratur dalam menjalankan kehidupan sehari-hari baik itu manajemen waktu, manajemen keuangan dan manajemen-manajemen lainnya.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Agar tujuan organisasi dapat tercapai, setiap orang dalam kelompok atau organisasi harus melakukan kegiatan tertentu yang saling terkait. Kegiatan tersebut cukup banyak, rumit dan beragam sehingga memerlukan pemecahan menjadi bagian yang lebih kecil. Proses kegiatan yang saling terkait secara keseluruhan untuk mencapai tujuan itulah yang disebut dengan fungsi manajemen.

1. Henri Fayol

Fayol mengemukakan lima fungsi manajemen, sebagai berikut.

- a. Perencanaan (*Planning*): Menentukan tujuan dan bagaimana mencapainya.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*): Mengatur sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan.
- c. Pengarahan (*Leading*): Memotivasi dan memimpin anggota organisasi.
- d. Koordinasi (*Coordinating*): Mengatur hubungan antara bagian-bagian yang berbeda.
- e. Pengendalian (*Controlling*): Memantau dan mengevaluasi kinerja untuk memastikan pencapaian tujuan (Fayol, 1949).

2. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell

Menurut Koontz dan O'Donnell, fungsi manajemen sebagai berikut.

- a. Perencanaan: Menentukan tujuan dan cara mencapainya.
- b. Pengorganisasian: Mengelompokkan aktivitas dan sumber daya.
- c. Pengarahan: Memimpin dan memotivasi karyawan.
- d. Pengendalian: Memantau dan mengevaluasi kinerja (Koontz & O'Donnell, 2010).

3. Robinson dan Judge
Menurut Robinson dan Judge, fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian.
 - a. Perencanaan: Menyusun rencana dan menetapkan tujuan.
 - b. Pengorganisasian: Membagi tugas dan menetapkan struktur organisasi.
 - c. Kepemimpinan: Mendorong dan memotivasi anggota tim.
 - d. Pengendalian: Memastikan bahwa rencana dijalankan dengan baik.(Robinson & Judge, 2017).
4. Gary Yukl
Yukl menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi empat aspek.
 - a. Perencanaan: Menentukan tujuan dan langkah-langkah untuk mencapainya.
 - b. Pengorganisasian: Membangun struktur dan sistem untuk mencapai tujuan.
 - c. Memimpin: Mengarahkan dan memotivasi orang-orang dalam organisasi.
 - d. Kontrol: Mengawasi kinerja dan melakukan tindakan korektif.(Yukl, 2013).
5. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter
Robbins dan Coulter menjelaskan fungsi manajemen sebagai berikut.
 - a. Perencanaan: Menentukan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan.
 - b. Pengorganisasian: Menetapkan struktur organisasi dan membagi tugas.
 - c. Memimpin: Memotivasi dan memimpin anggota tim untuk mencapai tujuan.
 - d. Pengendalian: Memantau kinerja dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. (Robbins & Coulter, 2018).

Secara umum, fungsi manajemen mempunyai kesamaan, yaitu pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan di atas adalah universal. Sifat ini merupakan hasil dari kenyataan bahwa fungsi manajemen adalah sama di mana saja, dalam seluruh organisasi dan pada waktu kapan saja. Fungsi-fungsi manajemen ini, berlaku untuk berbagai kegiatan perusahaan baik perusahaan besar, kecil, maupun multinasional, organisasi kemasyarakatan, kelompok-kelompok, dan sebagainya

Sarana-Sarana Manajemen

Sebagaimana sebuah ilmu yang otonom, manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam.

1. *Man* (Manusia)
2. *Money* (Uang)
3. *Materials* (Bahan-Bahan)
4. *Machines* (Mesin-Mesin)
5. *Methods* (Metode)
6. *Market* (Pasar)

Unsur-unsur manajemen atau sarana manajemen ini seringkali disebut dengan singkatan 6M.

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia, tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan, dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan

alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Materials* (Bahan-Bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

6. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk, sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti

menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Unsur-unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan.

Kesimpulan

Manajemen merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Melalui penerapan fungsi dan prinsip manajemen yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya, mencapai tujuan, dan bersaing di pasar yang dinamis.

Konsep manajemen sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan penerapan fungsi, prinsip, dan jenis manajemen yang efektif, organisasi dapat beroperasi dengan baik, adaptif terhadap perubahan, dan mampu mencapai kesuksesan jangka panjang. Manajemen yang baik menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkontribusi pada pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi.

Daftar Pustaka

- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Griffin, R. W. (2004). *Fundamentals of Management*. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2021). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, H. S. P. (2014). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2010). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Pettinger, R. (2020). *Introduction to Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratama, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. New Jersey: Pearson.

- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Manajemen Dasar*. Yogyakarta: Deepublish.
- Silalahi, B. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sorongon, J. A., et al. (2015). *Manajemen: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

TENTANG PENULIS



Semuel Souhoka, S.Kom., M.M.

Lahir di Ambon 03 Februari 1989. Pendidikan SD, SMP dan SLTA diselesaikan di Ambon. Tahun 2010 Semuel Souhoka, menyelesaikan pendidikan S-1 pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Informatika Komputer Pradnya Paramitha di Malang. Pada tahun 2013, menyelesaikan pendidikan S-2 pada Universitas Merdeka Malang. Saat ini, penulis aktif sebagai dosen pada Universitas Pattimura Ambon Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
E-mail: Samuelfeldy030289@gmail.com

PERAN MANAJEMEN DALAM ORGANISASI BISNIS

Dr. Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir
Universiti Malaysia Kelantan



Pendahuluan

Manajemen merupakan unsur penting dalam menjamin kelancaran dan efektivitas suatu organisasi bisnis. Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2018). Hal ini mencakup aspek strategi, koordinasi, dan administrasi dalam suatu bisnis, di mana manajer memegang peranan penting dalam memastikan tujuan organisasi dapat terwujud.

Beberapa ahli sebelumnya telah memberikan definisi manajemen dalam konteks organisasi bisnis. Henri Fayol (1916) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari lima fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pemberian instruksi, koordinasi, dan pengendalian, sedangkan Peter Drucker (1954) mendefinisikan manajemen sebagai suatu disiplin ilmu yang berfokus pada efektivitas organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai kinerja tinggi. Ada empat unsur utama dalam manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Manajemen yang efektif memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan bisnis meliputi 1) memastikan efisiensi operasional, manajemen yang baik membantu penggunaan sumber daya secara optimal, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas; 2) meningkatkan daya saing, dalam dunia bisnis yang kompetitif, strategi manajemen yang baik memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan pasar dan mempertahankan keunggulan; 3) menciptakan budaya kerja yang positif, manajemen yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mendorong inovasi; serta 4) Memastikan kelangsungan hidup organisasi, manajemen yang efisien membantu organisasi menghadapi tantangan ekonomi, perubahan teknologi, dan tuntutan pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, manajemen dalam konteks organisasi bisnis merupakan suatu disiplin ilmu yang mencakup banyak aspek, antara lain perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajemen yang efektif, tidak hanya memastikan bahwa organisasi beroperasi dengan lancar, tetapi juga membantu mencapai keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang prinsip dan praktik manajemen sangat penting bagi setiap organisasi bisnis untuk terus tumbuh dan mencapai kesuksesan.

Peran Manajemen dalam Aspek Utama Bisnis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam organisasi bisnis, yang bertanggung jawab mengelola tenaga kerja secara strategis. SDM tidak hanya berperan dalam perekrutan, tetapi juga dalam pengembangan, evaluasi kinerja, dan memastikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang efisien, produktif, dan bermotivasi tinggi untuk mencapai tujuan bisnis. Dalam dunia bisnis yang semakin

kompetitif, HRM berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengelola perubahan dalam angkatan kerja.

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi bisnis sangatlah penting dalam menjamin keberhasilan suatu perusahaan. Dari perekrutan hingga manajemen perubahan, HRM membantu membangun tenaga kerja yang produktif, kompetitif, dan bermotivasi tinggi. Dengan pemantauan berkelanjutan terhadap aspek-aspek utama MSDM seperti pelatihan, penilaian kinerja, hubungan karyawan, dan penggunaan teknologi, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai keunggulan di industrinya masing-masing. Berikut sepuluh peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi bisnis.

a. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu fungsi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan perencanaan tenaga kerja, iklan lowongan, penyaringan kandidat, dan wawancara untuk memastikan organisasi memperoleh talenta terbaik. Sumber daya manusia perlu menggunakan strategi yang efektif, seperti pencarian bakat *online*, analisis data dalam seleksi karyawan, dan teknik wawancara terstruktur untuk mendapatkan kandidat yang cocok (Bratton & Gold, 2017).

b. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merencanakan program pelatihan yang sesuai, seperti pelatihan teknis, keterampilan kepemimpinan, dan pengembangan profesional. Program pengembangan karyawan, membantu meningkatkan motivasi karyawan dan memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dalam pasar yang dinamis (Armstrong & Taylor, 2020).

- c. **Evaluasi kinerja dan Penghargaan**
Penilaian kinerja karyawan merupakan mekanisme penting dalam mengukur efisiensi tenaga kerja dan memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai kinerjanya. Manajemen sumber daya manusia menggunakan berbagai metode evaluasi, seperti Indikator Kinerja Utama (KPI), survei umpan balik 360 derajat, dan sesi evaluasi tahunan. Selain itu, sistem penghargaan seperti kenaikan gaji, bonus kinerja, dan insentif lainnya digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kinerja tinggi dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019).
- d. **Manajemen Hubungan Karyawan**
Hubungan karyawan yang harmonis dalam suatu organisasi merupakan elemen penting dalam menjamin lingkungan kerja yang positif dan produktif. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menyelesaikan konflik, mendorong komunikasi antara karyawan dan manajemen, dan memastikan keadilan di tempat kerja. Perusahaan yang menerapkan kebijakan terbuka dalam berkomunikasi dan mendengarkan kebutuhan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Storey, 2016).
- e. **Manajemen Kompensasi dan Tunjangan**
Kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merancang struktur gaji yang adil, memberikan tunjangan seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, dan pensiun, serta memastikan bahwa karyawan memiliki keunggulan yang sebanding dengan industri. Sistem kompensasi yang baik, dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi turnover karyawan (Milkovich et al., 2017).
- f. **Kepatuhan Hukum dan Kebijakan Sumber Daya Manusia**
Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur terkait

ketenagakerjaan mematuhi undang-undang ketenagakerjaan yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap undang-undang upah minimum, keselamatan dan kesehatan pekerja, hak-hak pekerja, serta kebijakan terkait diskriminasi dan pelecehan seksual. Kepatuhan hukum membantu organisasi menghindari tindakan hukum serta membangun citra perusahaan yang baik (Snape et al., 2018).

g. Manajemen Budaya dan Kepuasan Karyawan

HRM juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang sehat serta menjamin kepuasan karyawan di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif, dapat meningkatkan motivasi, mendorong kerjasama antarpegawai, dan meningkatkan efektivitas organisasi. Perusahaan yang memiliki budaya kerja inklusif dan menghargai keberagaman tenaga kerja, lebih berpeluang menarik talenta berkualitas tinggi dan meningkatkan inovasi dalam bisnis (Schein, 2017).

h. Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Dalam dunia bisnis yang terus berubah, HRM memainkan peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, seperti pengenalan teknologi baru, perubahan struktur organisasi, dan transformasi digital. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merumuskan strategi perubahan, memberikan pelatihan kepada karyawan, dan mengelola resistensi terhadap perubahan untuk memastikan transisi yang lancar dalam organisasi (Kotter, 2018).

i. Penggunaan Teknologi dalam HRM

Manajemen sumber daya manusia modern semakin bergantung pada teknologi untuk mengelola tenaga kerja dengan lebih efisien. Penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS), analisis data tenaga kerja, dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan HRM mengelola karyawan secara lebih sistematis dan mengambil keputusan berdasarkan data yang akurat. Otomatisasi dalam proses

sumber daya manusia, membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban kerja administratif (Stone et al., 2015).

j. Kesehatan dan Keselamatan Karyawan

Sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk memastikan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. Hal ini termasuk memberikan pelatihan keselamatan, memastikan kepatuhan terhadap standar keselamatan industri, dan mengambil tindakan pencegahan untuk mengurangi risiko kecelakaan kerja. Lingkungan kerja yang aman, tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan cedera dan ketidakhadiran karyawan (Neal & Griffin, 2006).

2. Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi bisnis, yang berfungsi untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini mencakup perencanaan keuangan, manajemen modal, investasi, pengendalian biaya, dan manajemen risiko keuangan.

Peran manajemen keuangan dalam bisnis sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Mulai dari perencanaan keuangan, pengelolaan modal, pengendalian biaya, hingga manajemen risiko keuangan, setiap aspek keuangan perlu dikelola secara efisien untuk memastikan perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis dan tumbuh secara berkelanjutan. Keputusan keuangan yang bijaksana, tidak hanya meningkatkan profitabilitas perusahaan, tetapi juga membantu mempertahankan daya saing di pasar yang dinamis. Berikut sepuluh peran manajemen keuangan dalam organisasi bisnis.

a. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan merupakan langkah awal dan penting dalam pengelolaan keuangan. Ini melibatkan persiapan anggaran, perkiraan arus kas, dan strategi investasi untuk memastikan perusahaan memiliki dana yang cukup untuk

mendukung operasi bisnis. Manajer keuangan perlu merencanakan bagaimana dana akan diperoleh dan digunakan secara optimal untuk menjamin kelangsungan dan pertumbuhan bisnis (Gitman et al., 2018).

b. Pengelolaan Modal dan Sumber Pendanaan

Setiap perusahaan membutuhkan modal untuk beroperasi dan tumbuh. Manajemen modal melibatkan keputusan yang berkaitan dengan sumber pendanaan seperti pinjaman bank, penerbitan saham, dan investasi ekuitas. Perusahaan perlu memilih kombinasi sumber daya keuangan terbaik, untuk memastikan biaya modal rendah dan mengurangi risiko keuangan. Keputusan yang akurat dalam pengelolaan modal, dapat meningkatkan daya saing bisnis dan menjamin stabilitas keuangan perusahaan (Ross et al., 2019).

c. Manajemen Arus Kas

Arus kas yang sehat sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk menutupi operasional sehari-hari. Manajer keuangan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pembayaran kepada pemasok, gaji karyawan, dan biaya operasional dilakukan sesuai jadwal. Selain itu, mereka juga perlu memastikan bahwa perusahaan menerima pembayaran dari pelanggan dalam jangka waktu yang ditentukan, untuk menghindari masalah kekurangan uang tunai (Brigham & Daves, 2020).

d. Investasi dan Manajemen Aset

Manajemen keuangan juga melibatkan keputusan investasi pada aset tetap, seperti peralatan, teknologi, real estat, dan proyek bisnis baru. Keputusan investasi yang tepat, dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Analisis investasi seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* digunakan untuk menilai potensi keuntungan dan risiko investasi (Damodaran, 2017).

- e. **Pengendalian Biaya dan Pengeluaran**
Pengendalian biaya merupakan aspek penting dalam pengelolaan keuangan untuk memastikan pengeluaran perusahaan, tidak melebihi pendapatan yang dihasilkan. Manajer keuangan perlu mengidentifikasi biaya yang dapat dikurangi, tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan. Teknik seperti *Activity-Based Costing* (ABC) dan *Cost-Benefit Analysis* (CBA) sering digunakan untuk memastikan pengeluaran perusahaan terkendali secara efisien (Drury, 2018).
- f. **Manajemen Risiko Keuangan**
Bisnis menghadapi berbagai risiko keuangan termasuk fluktuasi suku bunga, perubahan nilai tukar mata uang, dan volatilitas pasar. Manajer keuangan perlu menggunakan strategi, seperti perlindungan mata uang asing (hedging), asuransi bisnis, dan diversifikasi investasi untuk mengurangi dampak risiko terhadap perusahaan. Manajemen risiko keuangan yang baik, dapat melindungi perusahaan dari kerugian besar dan menjamin stabilitas operasional (Hull, 2018).
- g. **Kepatuhan terhadap Peraturan dan Pelaporan Keuangan**
Setiap bisnis harus mematuhi peraturan keuangan dan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah. Manajer keuangan bertanggung jawab untuk menyediakan laporan keuangan yang transparan, dan memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi, seperti Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS) dan Prinsip Akuntansi yang Diterima secara Umum (GAAP). Kegagalan untuk mematuhi peraturan keuangan dan pajak dapat mengakibatkan tindakan hukum dan merusak reputasi perusahaan (Weygandt et al., 2020).
- h. **Keputusan Bagi Hasil**
Keuntungan perusahaan dapat digunakan untuk membayar dividen kepada pemegang saham atau diinvestasikan kembali, untuk tujuan pertumbuhan bisnis. Manajer keuangan harus mengambil keputusan yang seimbang, antara

memberikan keuntungan kepada investor dan memperkuat posisi keuangan perusahaan. Kebijakan dividen yang baik dapat meningkatkan kepercayaan investor serta menarik lebih banyak investasi baru (Brealey et al., 2019).

i. Pemanfaatan Teknologi dalam Pengelolaan Keuangan

Kemajuan teknologi telah mengubah cara pengelolaan keuangan dalam bisnis. Penggunaan sistem akuntansi yang terkomputerisasi, analisis data keuangan, dan kecerdasan buatan, memungkinkan perusahaan mengelola keuangan dengan lebih efisien dan akurat. Teknologi seperti blockchain dan analisis keuangan membantu meningkatkan transparansi dan keamanan transaksi keuangan (Marr, 2020).

j. Perencanaan Strategi Pertumbuhan dan Pengembangan Usaha

Manajemen keuangan juga berperan dalam merumuskan strategi pertumbuhan bisnis, termasuk ekspansi ke pasar baru, merger dan akuisisi perusahaan lain, serta pengembangan produk baru. Keputusan keuangan yang akurat, dapat memastikan bahwa perusahaan tumbuh secara berkelanjutan, tanpa menimbulkan risiko keuangan yang berlebihan (Graham et al., 2018).

3. Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi memainkan peran penting dalam memastikan kelangsungan hidup, efisiensi, dan keberhasilan suatu bisnis. Ini melibatkan perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2021), manajemen organisasi yang baik, dapat meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan sumber daya, dan menjamin daya saing perusahaan di pasar.

Secara keseluruhan, manajemen organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu bisnis. Dari perencanaan strategis hingga pengendalian kinerja, setiap aspek manajemen organisasi memengaruhi efektivitas operasional dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu

memastikan sistem manajemen yang efisien untuk memastikan kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang dalam dunia bisnis yang semakin menantang. Berikut tujuh peran manajemen organisasi dalam organisasi bisnis.

a. Perencanaan Strategis dan Penetapan Tujuan

Manajemen organisasi bertanggung jawab merumuskan rencana strategis untuk menentukan arah perusahaan. Hal ini mencakup penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, analisis pasar, serta adaptasi terhadap perubahan industri. Menurut Mintzberg (2019), perencanaan yang efektif, memungkinkan perusahaan mengatasi tantangan kompetitif dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Tanpa perencanaan yang jelas, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai pertumbuhan dan stabilitas.

b. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya

Pengorganisasian melibatkan pengorganisasian struktur perusahaan, pembagian tugas, dan pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Struktur organisasi yang baik menjamin jelasnya peran dan tanggung jawab setiap karyawan sehingga meningkatkan efisiensi operasional (Daft, 2020).

c. Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan

Manajemen organisasi juga bertanggung jawab untuk membentuk kepemimpinan yang efektif, untuk memastikan karyawan termotivasi dan produktif. Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang baik adalah yang mampu memberikan instruksi yang jelas, menyelesaikan konflik, dan menciptakan budaya kerja yang positif dalam organisasi.

d. Pengendalian dan Pemantauan Kinerja

Pengendalian merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen organisasi. Ini melibatkan pemantauan kinerja perusahaan, mengidentifikasi kelemahan, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Menurut Drucker (2008),

pengendalian yang baik menjamin perusahaan beroperasi sesuai rencana dan dapat mengurangi risiko kegagalan. Penggunaan sistem pemantauan kinerja seperti Key Performance Indicator (KPI) membantu dalam mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan.

e. Inovasi dan Adaptasi terhadap Perubahan

Dalam dunia bisnis yang dinamis, manajemen organisasi perlu memastikan bahwa perusahaan selalu berinovasi dan siap menghadapi perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Schumpeter (1934) menekankan bahwa inovasi adalah kunci pertumbuhan ekonomi dan daya saing bisnis. Perusahaan yang gagal beradaptasi terhadap perubahan, akan tertinggal dan kehilangan keunggulan kompetitifnya.

f. Manajemen Risiko dan Ketidakpastian

Setiap bisnis menghadapi berbagai risiko, seperti ketidakstabilan ekonomi, persaingan, dan perubahan kebijakan pemerintah. Manajemen organisasi perlu merancang strategi manajemen risiko yang efektif untuk mengurangi dampak negatif terhadap operasional perusahaan (Hillson, 2016). Ini termasuk memantau tren pasar, analisis SWOT, dan menerapkan rencana mitigasi risiko.

g. Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

Manajemen organisasi juga bertanggung jawab untuk menjalin hubungan baik dengan pemangku kepentingan, seperti pelanggan, investor, pemasok, dan masyarakat. Kepercayaan dan kepuasan pemangku kepentingan, sangat penting untuk menjaga reputasi perusahaan serta memastikan dukungan berkelanjutan dari pemangku kepentingan (Freeman, 1984).

4. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan salah satu elemen terpenting dalam bisnis karena menentukan bagaimana produk atau jasa diperkenalkan, dipasarkan, dan dijual kepada pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2020), pemasaran bukan sekadar

kegiatan promosi, melainkan melibatkan strategi komprehensif untuk memahami kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk yang sesuai, menentukan harga yang kompetitif, dan mengelola saluran distribusi yang efektif. Tanpa manajemen pemasaran yang baik, suatu bisnis akan kesulitan menarik dan mempertahankan pelanggan. Manajemen pemasaran memegang peranan penting dalam menjamin keberhasilan suatu bisnis.

a. Analisis Pasar dan Kebutuhan Pelanggan

Manajemen pemasaran bertanggung jawab untuk melakukan riset pasar untuk memahami keinginan, kebutuhan, dan tren konsumen. Melalui metode seperti survei pelanggan, analisis data, dan studi pesaing, perusahaan dapat memperoleh informasi penting untuk merencanakan strategi pemasaran yang lebih efektif (Armstrong et al., 2019). Dengan pemahaman pasar yang mendalam, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru dan menghindari risiko investasi yang tidak menguntungkan.

b. Pengembangan Produk dan *Branding*

Manajemen pemasaran juga berperan dalam mengembangkan produk yang memenuhi kebutuhan pasar. Hal ini mencakup proses penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menghasilkan produk yang inovatif dan kompetitif. Selain itu, strategi branding yang efektif dapat membantu membangun citra merek yang kuat serta meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan (Aaker, 2012). Merek yang kuat tidak hanya menarik pelanggan baru, tetapi juga menjaga loyalitas pelanggan lama.

c. Harga Kompetitif

Harga memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu produk di pasaran. Manajemen pemasaran bertanggung jawab untuk menetapkan strategi penetapan harga yang tepat berdasarkan faktor-faktor seperti biaya produksi, harga pesaing, serta tingkat permintaan pasar (Kotler & Keller, 2020). Strategi penetapan

harga yang tepat dapat meningkatkan keuntungan perusahaan tanpa memengaruhi daya saing produk.

d. Komunikasi Promosi dan Pemasaran

Salah satu peran utama manajemen pemasaran adalah merencanakan dan melaksanakan kampanye promosi untuk menarik perhatian pelanggan. Ini termasuk penggunaan strategi pemasaran digital, periklanan, promosi penjualan, serta pemasaran media sosial (Chaffey & Smith, 2022). Teknik komunikasi yang efektif, membantu meningkatkan kesadaran merek, mendorong pembelian, dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

e. Pengelolaan Saluran Distribusi dan Jaringan Usaha

Distribusi yang efisien memastikan produk atau layanan mudah diakses oleh pelanggan. Manajemen pemasaran perlu memilih saluran distribusi terbaik, baik melalui toko fisik, *e-commerce*, atau kolaborasi dengan pihak ketiga seperti distributor dan pengecer (Rosenbloom, 2018). Saluran distribusi yang baik, membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempercepat pertumbuhan penjualan.

f. Penggunaan Teknologi dan Digitalisasi Pemasaran

Pada era digital, manajemen pemasaran perlu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas strategi pemasaran. Teknik seperti analisis data, kecerdasan buatan (AI), dan otomatisasi pemasaran memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami pola pembelian pelanggan dan mempersonalisasi kampanye pemasaran mereka (Ryan, 2021).

g. Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu bisnis. Manajemen pemasaran bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi layanan pelanggan serta menggunakan sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) untuk memastikan interaksi yang lebih baik dengan pelanggan (Buttle & Maklan, 2019). CRM memungkinkan

perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan meningkatkan retensi pelanggan.

h. Manajemen Risiko dan Ketidakpastian Pasar

Dalam dunia bisnis yang terus berubah, manajemen pemasaran perlu bersiap menghadapi risiko seperti perubahan tren konsumen, ketidakpastian perekonomian, dan persaingan yang semakin ketat. Dengan pendekatan proaktif, seperti pemantauan pasar berkelanjutan dan strategi pemasaran yang fleksibel, perusahaan dapat beradaptasi terhadap perubahan lebih cepat dan mempertahankan keunggulan dalam industri (Solomon et al., 2020).

Tantangan dan Permasalahan Manajemen dalam Organisasi Bisnis

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan manajemen yang memengaruhi operasional dan efektivitas strategi perusahaan. Manajemen yang tidak efisien, dapat menyebabkan ketidakstabilan organisasi, penurunan produktivitas, dan hilangnya daya saing di pasar.

Menurut Robbins dan Coulter (2021), tantangan utama manajemen bisnis meliputi manajemen sumber daya manusia, perubahan teknologi, persaingan global, ketidakpastian ekonomi, dan kepatuhan terhadap aturan dan etika bisnis. Dengan strategi manajemen yang efisien dan kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat mengatasi tantangan-tantangan ini dan memastikan kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang.

1. Sumber Daya Manusia dan Manajemen Tenaga Kerja

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen bisnis adalah memastikan tenaga kerja yang berketerampilan tinggi dan bermotivasi tinggi. Kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia dapat menyebabkan tingginya tingkat turnover karyawan, konflik internal, dan penurunan produktivitas (Dessler, 2020). Selain itu, organisasi harus menghadapi

permasalahan seperti perekrutan pegawai yang kompeten, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta menjaga kepuasan pegawai.

2. Perubahan Teknologi dan Transformasi Digital

Kemajuan teknologi mempunyai dampak yang besar terhadap organisasi bisnis. Perubahan dalam otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan analisis data telah mengubah cara perusahaan beroperasi (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Namun, tantangan utamanya adalah memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan ini serta memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai untuk menggunakan teknologi baru.

3. Persaingan Global dan Tekanan Pasar

Persaingan dalam dunia usaha semakin ketat, tidak hanya di tingkat lokal namun juga di tingkat global. Perusahaan harus berupaya meningkatkan daya saing dengan menawarkan produk inovatif, harga kompetitif, dan layanan pelanggan berkualitas tinggi (Porter, 2008). Jika gagal beradaptasi dengan kebutuhan pasar, organisasi akan kehilangan keunggulan kompetitifnya dan menghadapi risiko kegagalan.

4. Ketidakpastian Ekonomi dan Risiko Keuangan

Kondisi ekonomi yang tidak stabil, menghadirkan tantangan bagi organisasi dalam mengelola keuangan dan investasinya. Faktor-faktor seperti inflasi, suku bunga, fluktuasi mata uang, dan krisis ekonomi global dapat berdampak negatif terhadap keuntungan perusahaan (Brigham & Ehrhardt, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu merencanakan strategi keuangan yang baik untuk mengurangi risiko dan menjamin kelangsungan bisnis.

5. Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan

Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam mengelola perubahan dan memastikan bahwa karyawan menerima dan beradaptasi terhadap perubahan. Menurut Kotter (1996), perubahan dalam organisasi seringkali menghadapi penolakan dari karyawan karena ketidakpastian dan ketidakamanan.

6. Kepatuhan terhadap Aturan dan Etika Bisnis
Dalam lingkungan bisnis yang diatur secara ketat, organisasi perlu memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang relevan, seperti undang-undang perpajakan, perlindungan konsumen, dan peraturan ketenagakerjaan (Ferrell et al., 2019). Selain itu, etika bisnis menjadi aspek penting dalam membangun reputasi perusahaan. Praktik tidak etis, seperti korupsi dan manipulasi pasar dapat berdampak buruk pada organisasi dalam jangka panjang.
7. Manajemen Rantai Pasokan dan Logistik
Gangguan pada rantai pasokan dapat berdampak besar pada operasional perusahaan. Tantangan seperti meningkatnya biaya transportasi, kekurangan bahan baku, serta ketidakstabilan geopolitik dapat menyebabkan tertundanya produksi dan penurunan efisiensi operasional (Christopher, 2016). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen rantai pasokan yang fleksibel untuk menghadapi gangguan yang tidak terduga.
8. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)
Pada era modern, perusahaan tidak hanya dinilai berdasarkan keuntungan saja, namun juga dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkannya. Organisasi yang mengabaikan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, akan kehilangan kepercayaan pelanggan dan menghadapi tekanan dari pemangku kepentingan (Carroll & Buchholtz, 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi bisnis berkelanjutan untuk memastikan operasinya tidak merusak lingkungan dan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2019). *Marketing: An Introduction*. New York: Pearson.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. New York: Routledge.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Financial Management: Theory & Practice*. Boston: Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2020). *Intermediate Financial Management*. Boston: Cengage Learning.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Routledge.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2018). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson.
- Daft, R. L. (2020). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2017). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: Wiley.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. Boston: Cengage Learning.

- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2018). *Principles of Managerial Finance*. New York: Pearson.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2018). *Corporate Financial Policies and Future Firm Growth*. Review of Finance.
- Hillson, D. (2016). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions*. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management*. New York: Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*.
- Marr, B. (2020). *The Future of Finance: The Impact of AI and Big Data on the Financial Industry*. London: Kogan Page.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (2019). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels. *Journal of Applied Psychology*.

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. New York: Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenbloom, B. (2018). *Marketing Channels: A Management View*. Cengage Learning.
- Ryan, D. (2021). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2020). *Marketing: Real People, Real Choices*. Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Snape, E., Redman, T., Bamber, G. J., & Humphries, M. (2018). *Managing Employment Relations*. New York: Routledge.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. Human Resource Management Review.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2020). *Financial Accounting: IFRS Edition*. New York: Wiley.

TENTANG PENULIS



Dr. Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, PhD (Victoria, Australia)

Penulis adalah warga negara asing asal Kelantan, Malaysia. Penulis mulai bekerja sebagai dosen di Universiti Malaysia Kelantan pada tahun 2007 sebelum melanjutkan studinya di Australia pada tahun 2008, University of Sydney (Master) dan Victoria University, Melbourne pada tahun 2009 – 2012 (Phd). Saat ini penulis bekerja sebagai dosen senior di Universiti Malaysia Kelantan. Selain menulis, penulis juga aktif sebagai relawan di tingkat lokal dan internasional.

STRUKTUR ORGANISASI DAN DESKRIPSI PEKERJAAN

Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)



Pendahuluan

Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan adalah dua komponen penting dalam sebuah organisasi. Kedua hal ini merupakan tulang punggung untuk menentukan kekuatan dan stabilitas suatu organisasi. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan menyediakan kerangka kerja yang mendefinisikan bagaimana tugas dibagi, dikoordinasikan, dan diawasi. Mereka memastikan bahwa karyawan memahami peran, tanggung jawab, dan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi.

Bab ini menggali lebih dalam ke dalam jenis struktur organisasi, implikasinya, dan peran penting deskripsi pekerjaan dalam menyelaraskan peran individu dengan tujuan organisasi. Contoh studi kasus disediakan untuk mengilustrasikan konsep ini dalam praktik organisasi.

Latar Belakang

Struktur organisasi adalah kerangka kerja administratif yang menggabungkan orang, sumber daya, dan aktivitas untuk menghasilkan hasil bagi perusahaan. Ini mendefinisikan bagaimana otoritas didistribusikan, fungsi terstruktur, dan tugas dibagi dalam

organisasi. Ini terdiri dari beberapa elemen seperti formalisasi, spesialisasi, desentralisasi, komunikasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Tabel 14.1 di bawah ini menunjukkan definisi struktur organisasi.

Tabel 14.1 Definisi Struktur Organisasi

Penulis	Tahun	Definisi	Keterangan
Mintzberg	1981	Kombinasi orang, sumber daya, dan aktivitas untuk menghasilkan hasil bagi perusahaan.	Menekankan bahwa struktur organisasi adalah sistem yang dirancang untuk mencapai hasil bisnis melalui penyalarsan sumber daya dan tugas.
Koontz & O'Donnell	1972	Bentuk fungsi penataan yang disengaja dalam suatu organisasi.	Menyoroti desain peran dan tanggung jawab yang disengaja untuk memastikan efisiensi operasional.
Vasconcellos & Hemsley	2003	Instrumen yang digunakan untuk menentukan distribusi otoritas dalam suatu organisasi.	Berfokus pada bagaimana kekuasaan dan tanggung jawab pengambilan keputusan dialokasikan dalam perusahaan.
Robbins & Judge	2012	Sebuah sistem yang menentukan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.	Menjelaskan pengaturan struktural peran pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi.
Pugh et al.	1968	Kerangka kerja yang terdiri dari spesialisasi, standardisasi, formalisasi, sentralisasi, dan konfigurasi.	Mengidentifikasi elemen struktural inti yang membentuk alur kerja dan hierarki organisasi.

Penulis	Tahun	Definisi	Keterangan
Mintzberg	1992	Struktur yang tidak sepenuhnya diwakili oleh bagan organisasi, yang melibatkan elemen-elemen seperti formalisasi dan desentralisasi.	Menunjukkan bahwa struktur organisasi lebih kompleks daripada sekadar representasi visualnya, termasuk proses dan mekanisme kontrol
Wang & Ahmed	2003	Sistem yang memengaruhi alur kerja, efisiensi, dan efektivitas manajemen.	Menekankan dampak struktur pada kinerja, produktivitas, dan pengambilan keputusan.
Gibson et al.	2012	.Desain yang menentukan bagaimana peran, kekuasaan, dan tanggung jawab ditugaskan, dikendalikan, dan dikoordinasikan.	Berfokus pada bagaimana otoritas dan akuntabilitas disusun dalam suatu organisasi

Dari pada definisi yang dipaparkan di Tabel 14.1, terdapat evolusi dan perkembangan bagaimana setiap penulis mendefinisikan struktur organisasi. Struktur organisasi telah berkembang dari waktu ke waktu untuk mencerminkan perubahan dalam pemikiran manajemen, kompleksitas bisnis, dan efisiensi operasional. Dengan menganalisis definisi yang diberikan oleh penulis terkemuka, kita dapat mengidentifikasi pergeseran utama dalam bagaimana struktur organisasi dipersepsikan dan dirancang.

Pandangan Awal: Formalisasi Struktural dan Definisi Peran (1960-an Hingga 1970-an)

Pengkaji-pengkaji teori manajemen yang awal, seperti Pugh et al. (1968) berfokus pada elemen structural, seperti spesialisasi, standarisasi, formalisasi, sentralisasi, dan konfigurasi. Periode ini menekankan struktur hierarkis yang kaku, di mana efisiensi dicapai melalui proses yang jelas.

Koontz & O'Donnell (1972) pula memandang struktur sebagai sarana yang disengaja untuk mengatur fungsi, memperkuat pendekatan mekanistik, di mana organisasi dipandang sebagai mesin dengan peran yang telah ditentukan sebelumnya. Tren Utama pada fasa awal teori manajemen lebih menekankan pada formalisasi, hierarki, dan efisiensi melalui peran pekerjaan yang jelas dan distribusi wewenang.

Struktur Organisasi sebagai Sistem Dinamis (1980-an Hingga 1990-an)

Mintzberg (1981, 1992) memperluas perspektif dengan memperkenalkan gagasan bahwa struktur lebih dari sekadar bagan organisasi. Dia menyoroti formalisasi, desentralisasi, spesialisasi, dan gotong royong, mengakui bahwa struktur harus fleksibel dan responsif. Periode ini melihat pergeseran dari struktur hierarkis yang kaku, ke model yang lebih mudah beradaptasi dan terdesentralisasi yang dapat menanggapi permintaan pasar dan kebutuhan organisasi. Tren Utama: Pengakuan yang lebih besar tentang kompleksitas desain organisasi di luar hierarki, mengintegrasikan elemen-elemen, seperti desentralisasi dan kerja sama.

Pendekatan Strategis dan Fungsional untuk Struktur (2000-an Sampai Sekarang)

Vasconcellos & Hemsley (2003) menekankan distribusi otoritas, menunjukkan fokus yang berkembang pada pemberdayaan dan delegasi dalam organisasi. Wang & Ahmed (2003) memandang struktur organisasi sebagai sistem yang memengaruhi alur kerja dan efektivitas manajemen, menunjukkan bahwa struktur memainkan peran kunci dalam eksekusi strategis. Robbins & Judge (2012) dan Gibson et al. (2012) memperkuat gagasan bahwa struktur organisasi menentukan pengambilan keputusan, koordinasi, dan penugasan peran, mengintegrasikan perspektif yang lebih holistik dan fungsional. Tren Utama: Organisasi dipandang sebagai entitas

dinamis di mana otoritas, pengambilan keputusan, dan desain alur kerja memengaruhi efektivitas secara keseluruhan.

Tabel 14.2 Karakteristik Utama Struktur Organisasi

Periode	Karakteristik Utama	Fokus Utama
1960 -1970s	Struktur yang kaku dan formal, hierarki yang jelas.	Efisiensi melalui standarisasi dan spesialisasi.
1980s-1990s	Struktur fleksibel, desentralisasi, kerja sama.	Menyeimbangkan kontrol dengan kemampuan beradaptasi.
2000s-Kini	Struktur yang dinamis, strategis, dan digerakkan oleh keputusan.	Menyelaraskan struktur dengan tujuan dan kinerja organisasi.

Evolusi struktur organisasi mencerminkan pergeseran dari model yang kaku dan didorong oleh efisiensi ke sistem yang lebih fleksibel, adaptif, dan strategis. Saat ini, organisasi menekankan kelincahan, efisiensi pengambilan keputusan, dan keseimbangan antara hierarki dan pemberdayaan.

Struktur organisasi menentukan bagaimana organisasi diatur dan bagaimana organisasi itu beroperasi. Ada beberapa jenis struktur organisasi, masing-masing dengan karakteristik, kelebihan, dan kekurangannya sendiri. Jenis yang paling umum termasuk struktur fungsional, divisi, matriks, datar, dan hierarkis. Struktur ini menentukan bagaimana tugas dibagi, bagaimana otoritas didistribusikan, dan bagaimana komunikasi mengalir dalam organisasi. Memilih struktur yang tepat tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, tujuan, industri, dan lingkungan eksternal.

Struktur fungsional mengelompokkan karyawan berdasarkan peran khusus mereka, seperti pemasaran, keuangan, atau operasi. Struktur ini, mempromosikan keahlian dan efisiensi dalam departemen, tetapi dapat menyebabkan komunikasi yang buruk antarfungsi. Di sisi lain, struktur divisi mengatur organisasi ke dalam unit semi-otonom berdasarkan produk, layanan, atau wilayah geografis. Hal ini memungkinkan fleksibilitas dan responsivitas yang

lebih besar terhadap perubahan pasar tetapi dapat mengakibatkan duplikasi sumber daya. Misalnya, perusahaan global Procter & Gamble menggunakan struktur divisi untuk mengelola lini produknya yang beragam secara mandiri. Struktur matriks menggabungkan elemen struktur fungsional dan divisi, dengan karyawan melapor ke manajer fungsional dan manajer proyek atau produk. Ini mendorong kolaborasi dan berbagi sumber daya, tetapi dapat menimbulkan kebingungan karena jalur pelaporan ganda. Sebaliknya, struktur datar mengurangi tingkat hierarki, mempromosikan komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan yang lebih cepat tetapi dapat menyebabkan ambiguitas peran.

Terakhir, struktur hierarkis adalah pendekatan tradisional top-down dengan garis otoritas yang jelas, cocok untuk organisasi besar seperti McDonald's yang membutuhkan kontrol dan standarisasi yang ketat. Setiap struktur memiliki manfaat dan tantangan yang unik, dan organisasi harus dengan hati-hati mengevaluasi kebutuhan mereka untuk memilih yang paling tepat.

Faktor Pemilihan Struktur Organisasi

Pilihan struktur organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, termasuk ukuran organisasi, tujuan strategisnya, lingkungan eksternal, dan tingkat teknologi yang digunakannya. Ukuran organisasi memainkan peran penting, karena organisasi yang lebih besar dengan operasi yang beragam seringkali memerlukan struktur yang lebih kompleks, seperti model divisi atau matriks, untuk mengelola beberapa departemen, produk, atau wilayah geografis secara efektif. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil dapat memilih struktur yang lebih sederhana dan lebih datar untuk menjaga kelincahan dan komunikasi langsung.

Strategi juga membentuk struktur, misalnya perusahaan yang berfokus pada inovasi, seperti startup teknologi, dapat mengadopsi struktur datar atau matriks untuk mendorong kolaborasi dan kreativitas, sementara perusahaan yang memprioritaskan efisiensi biaya, seperti perusahaan manufaktur, mungkin lebih memilih

struktur fungsional untuk merampingkan operasi dan mengurangi biaya *overhead*.

Selanjutnya, lingkungan eksternal memengaruhi pilihan, karena organisasi di industri yang dinamis, seperti teknologi atau mode, membutuhkan struktur yang fleksibel untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, sedangkan mereka yang berada di industri stabil, seperti utilitas, dapat memperoleh manfaat dari struktur hierarkis yang lebih kaku.

Terakhir, teknologi memengaruhi desain organisasi, karena perusahaan dengan alat dan platform digital canggih sering mengadopsi struktur yang lebih datar untuk memfasilitasi kolaborasi, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Misalnya, perusahaan perangkat lunak yang menggunakan alat berbasis cloud dapat memberdayakan tim lintas fungsi untuk bekerja secara mandiri, mengurangi kebutuhan akan beberapa lapisan manajemen. Secara keseluruhan, faktor-faktor ini, membantu organisasi merancang struktur yang selaras dengan tujuan, sumber daya, dan kondisi eksternal mereka, memastikan efisiensi, kemampuan beradaptasi, dan kesuksesan jangka panjang.

Peran Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah alat penting yang menentukan harapan, tanggung jawab, dan kualifikasi untuk peran tertentu. Mereka berfungsi sebagai dasar untuk rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan.

1. Komponen Deskripsi Pekerjaan

- a. Jabatan: Mencerminkan peran dan level dalam organisasi (misalnya, Manajer Pemasaran Senior").
- b. Ringkasan Pekerjaan: Gambaran singkat tentang tujuan dan sasaran posisi.
- c. Tugas dan Tanggung Jawab: Daftar terperinci tugas dan aktivitas yang diharapkan dilakukan karyawan.
- d. Kualifikasi: Pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan sertifikasi diperlukan.

- e. Hubungan Pelaporan: Menentukan kepada siapa karyawan melapor dan siapa yang melapor kepada mereka.
- f. Kondisi Kerja: Tuntutan fisik, jam kerja, dan persyaratan perjalanan.
- g. Kompensasi dan Tunjangan: Kisaran gaji, bonus, dan tunjangan lainnya.

Gambar 14.1 berikut menunjukkan contoh deskripsi pekerjaan.

Jabatan:
Spesialis Pemasaran Digital

Ringkasan Pekerjaan: Spesialis Pemasaran Digital bertanggung jawab untuk mengembangkan dan melaksanakan kampanye pemasaran *online* untuk mendorong kesadaran merek dan keterlibatan pelanggan.

Tugas dan Tanggung Jawab:

1. Rencanakan dan terapkan strategi pemasaran digital, termasuk SEO, media sosial, dan pemasaran email.
2. Analisis kinerja kampanye dan berikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti.
3. Berkolaborasi dengan tim desain untuk membuat konten yang menarik.
4. Pantau tren industri dan sesuaikan strategi.

Kualifikasi:

1. Gelar sarjana di bidang pemasaran atau bidang terkait.
2. Minimal 2 tahun pengalaman dalam pemasaran digital.
3. Kemahiran dalam Google Analytics dan platform media sosial.

Hubungan Pelaporan:

1. Melaporkan ke Manajer Pemasaran.
2. Kondisi Kerja: Berbasis kantor dengan perjalanan sesekali untuk acara industri.
3. Kompensasi dan Tunjangan: Gaji yang kompetitif, asuransi kesehatan, dan bonus kinerja.

Gambar 14.1 Contoh Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan memainkan peran penting dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan memastikan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Pertama, dalam proses rekrutmen, deskripsi pekerjaan membantu menarik kandidat

yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan. Dengan mendefinisikan tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan secara jelas, organisasi dapat menyaring kandidat yang paling cocok, sehingga mengurangi waktu dan biaya rekrutmen.

Kedua, deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai tolok ukur untuk manajemen kinerja. Dengan menyediakan gambaran rinci tentang tugas dan tanggung jawab, deskripsi pekerjaan memungkinkan manajer untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Ketiga, deskripsi pekerjaan membantu dalam pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pelatihan atau peningkatan keterampilan. Ini juga membuka peluang untuk perencanaan karier, karena karyawan dapat melihat jalur karier, yang mungkin dan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

Terakhir, deskripsi pekerjaan memastikan kepatuhan hukum dengan mendefinisikan persyaratan pekerjaan secara jelas, seperti jam kerja, tanggung jawab, dan kondisi kerja, sehingga melindungi organisasi dari potensi tuntutan hukum terkait ketenagakerjaan. Secara keseluruhan, deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil bagi semua karyawan.

2. Menyelaraskan Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

Menyelaraskan struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan, sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi secara efisien dan mencapai tujuannya. Ketika struktur dan deskripsi pekerjaan sinkron, peran dan tanggung jawab didefinisikan dengan jelas, komunikasi mengalir dengan lancar, dan karyawan memahami bagaimana kontribusi individu mereka mendukung tujuan organisasi yang lebih luas. Misalnya, dalam struktur matriks, di mana karyawan sering melapor kepada beberapa manajer (misalnya, manajer fungsional dan manajer proyek), deskripsi pekerjaan harus secara eksplisit menguraikan

garis pelaporan ganda dan mengklarifikasi tanggung jawab untuk setiap peran. Ini mencegah kebingungan dan memastikan akuntabilitas.

Selain itu, organisasi harus siap untuk menyesuaikan struktur dan deskripsi pekerjaan mereka dalam menanggapi keadaan yang berubah. Contoh utamanya adalah pandemi Covid-19, yang memaksa banyak organisasi untuk beralih ke pekerjaan jarak jauh. Selama waktu ini, perusahaan harus memperbarui deskripsi pekerjaan untuk menyertakan ekspektasi baru, seperti kemahiran dalam alat kolaborasi virtual (misalnya, Zoom, Slack) dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri di lingkungan jarak jauh. Dengan menyelaraskan struktur organisasi dengan deskripsi pekerjaan dan tetap mudah beradaptasi, organisasi dapat mempertahankan kejelasan, konsistensi, dan efektivitas, bahkan dalam menghadapi perubahan yang signifikan.

Kesimpulan

Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan adalah elemen dasar yang secara signifikan memengaruhi cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan mencapai tujuannya. Struktur organisasi mendefinisikan hierarki, alur kerja, dan hubungan antara peran yang berbeda, sementara deskripsi pekerjaan memberikan kejelasan tentang tanggung jawab, harapan, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi. Secara umum, mereka menciptakan kerangka kerja yang memastikan keselarasan antara peran individu dan tujuan strategis organisasi.

Memahami berbagai jenis struktur organisasi, seperti fungsional, divisi, matriks, datar, dan hierarkis, memungkinkan organisasi untuk memilih model yang paling sesuai dengan ukuran, industri, dan tujuan mereka. Misalnya, struktur fungsional mungkin ideal untuk organisasi yang memprioritaskan efisiensi dan spesialisasi, sedangkan struktur matriks mendorong kolaborasi dan fleksibilitas dalam lingkungan yang dinamis. Setiap struktur memiliki kekuatan dan kelemahannya, dan pilihannya tergantung pada faktor-faktor, seperti strategi organisasi, lingkungan eksternal, dan

kemajuan teknologi. Hal yang tak kalah pentingnya adalah deskripsi pekerjaan yang terdefinisi dengan baik, yang berfungsi sebagai peta jalan bagi karyawan dan manajer. Mereka mengklarifikasi peran, menetapkan ekspektasi kinerja, dan memberikan dasar untuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karier.

Sebagai contoh, dalam struktur matriks, deskripsi pekerjaan harus dengan jelas menguraikan garis pelaporan ganda untuk menghindari kebingungan dan memastikan akuntabilitas. Demikian pula, selama periode perubahan, seperti peralihan ke pekerjaan jarak jauh selama pandemi Covid-19, memperbarui deskripsi pekerjaan untuk menyertakan ekspektasi baru (misalnya, kemahiran dalam alat kolaborasi virtual) memastikan bahwa karyawan tetap selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan menyelaraskan struktur organisasi dengan deskripsi pekerjaan, organisasi dapat mencapai kejelasan, konsistensi, dan efisiensi. Karyawan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada kesuksesan organisasi, komunikasi mengalir dengan lancar, dan pengambilan keputusan menjadi lebih efektif.

Selain itu, keselarasan ini mendorong keterlibatan dan kepuasan karyawan, karena individu merasa dihargai dan diberdayakan ketika peran mereka didefinisikan dengan jelas dan didukung oleh kerangka kerja organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus tetap mudah beradaptasi. Meninjau dan memperbarui struktur dan deskripsi pekerjaan secara teratur memastikan bahwa struktur dan deskripsi pekerjaan tetap relevan dan responsif terhadap tantangan dan peluang baru. Misalnya, seiring berkembangnya teknologi, organisasi mungkin perlu mengadopsi struktur yang lebih datar untuk mempromosikan inovasi atau merevisi deskripsi pekerjaan untuk memasukkan keterampilan dan kompetensi yang muncul.

Pada akhirnya, sinergi antara struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan sangat penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Struktur yang dirancang dengan baik memberikan dasar untuk operasi yang efektif, sementara deskripsi pekerjaan yang jelas memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran mereka dan

bagaimana hal itu berkontribusi pada misi organisasi. Dengan berinvestasi dalam elemen-elemen ini, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang kohesif, gesit, dan berkinerja tinggi yang mampu menavigasi kompleksitas dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kesimpulannya, struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan bukan hanya alat administratif—melainkan aset strategis yang membentuk budaya, kinerja, dan masa depan organisasi. Ketika dirancang dan diselaraskan dengan cermat, mereka memberdayakan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan memungkinkan organisasi untuk berkembang di dunia yang selalu berubah.

Daftar Pustaka

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103–116.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2003). Organizational structure and strategy: A critical review. *Journal of Management Studies*, 40(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00001>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organizational structure and innovation performance: The role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 6(3), 152–166. <https://doi.org/10.1108/14601060310486267>

TENTANG PENULIS



Associate Professor Dr. Raja Zuraidah Rasi

Raja Zuraidah Rasi merupakan Profesor Madya di Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan (FPTP), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Pada masa ini beliau adalah Penyelidik utama dan Ketua Pusat Penyelidikan, Pengurusan Operasi dan Perkhidmatan (CRSOM). Pendidikan dalam bidang pembinaan bermula di UTM, Skudai di mana beliau memperoleh Ijazah Sarjana Muda Pengurusan Teknologi (1999) dan melanjutkan pengajian di Universiti Kebangsaan Malaysia dalam bidang Pengurusan Perniagaan. Pada tahun 2012, beliau telah berjaya memperoleh PhD dari Swinburne University of Technology, Australia dalam bidang Kejuruteraan. Bidang penelitiannya meliputi teori manajemen, teknologi blockchain, dan kinerja operasi. Karyanya yang lebih baru adalah penerapan teknologi blockchain dalam rantai pasokan dan meningkatkan proses operasi melalui konsep, seperti analisis akar penyebab, rantai kritis, dan sistem lean.

DESAIN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS

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



Pendahuluan

Desain organisasi merupakan langkah penting dalam menciptakan sebuah struktur yang efisien, efektif, dan dapat beradaptasi dengan perubahan. Kepemimpinan strategis bukan hanya tentang merumuskan rencana, melainkan tentang memastikan implementasi strategi tersebut, secara efektif dan mengelola perubahan yang mungkin terjadi dalam perjalanan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Desain Organisasi dan kepemimpinan strategis merupakan satu kesatuan yang penting bagi organisasi. Desain organisasi yang baik dan kepemimpinan strategis yang efektif, akan menciptakan sinergi yang dapat memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Desain organisasi merupakan elemen yang mendukung keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap desain organisasi dianggap sebagai struktur organisasi, namun nyatanya secara teoretis desain organisasi memiliki pengertian yang lebih, di mana struktur organisasi menjadi bagian dari desain organisasi yang akan memengaruhi proses bisnis dalam memetakan, serta mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan di setiap unit dan individu dalam organisasi. Desain organisasi adalah suatu

pendekatan sistematis yang bertujuan untuk menyesuaikan struktur yang sesuai, mendesain proses yang efektif, kepemimpinan, membangun budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi, sumber daya manusia, praktik, dan metrik dalam rangka mencapai misi dan mencapai tujuan strategis organisasi.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang diimplementasikan dengan baik. Kepemimpinan bukan hanya sebagai kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, melainkan sebagai suatu strategi yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan strategis menjadi fokus utama dalam konteks pengelolaan organisasi modern. Pendekatan ini, menekankan pada visi jangka panjang, inovasi, dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan eksternal. Sebagai respons terhadap dinamika pasar, organisasi perlu memiliki pemimpin yang mampu merumuskan strategi yang tepat dan efektif untuk mencapai tujuan jangka panjangnya (Fitriyah, Muslih, & Soedjoko (2023)). Kepemimpinan strategis tidak hanya tentang merumuskan rencana, tetapi juga tentang memastikan implementasi strategi tersebut, secara efektif dan mengelola perubahan yang mungkin terjadi dalam perjalanan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Kepemimpinan strategis sebagai fungsi yang dilakukan oleh individu di tingkat atas sebuah organisasi (CEO, anggota TMT, Direktur, Manajer Umum) yang dimaksudkan untuk memiliki konsekuensi (Purwanto, 2023).

Desain organisasi dan kepemimpinan strategis adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Desain organisasi yang efektif, mendukung implementasi strategi organisasi yang baik, sementara kepemimpinan strategis memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga dapat berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Desain organisasi yang baik dan kepemimpinan strategis yang efektif, akan menciptakan sinergi yang dapat memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Desain Organisasi

Desain organisasi merupakan salah satu faktor atau bagian penting manajemen dalam mengoptimalkan operasi dan menciptakan kerangka kerja, yang dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Desain organisasi yang efektif merupakan sebuah kunci untuk mencapai efisiensi operasional, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung strategi inovasi yang berkelanjutan. Desain ini harus fleksibel untuk menanggapi perubahan dan cukup stabil, untuk menjaga kinerja dalam jangka panjang. Desain organisasi bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang efisien, mendukung inovasi, serta menciptakan sinergi antartim dan individu dalam mencapai visi organisasi.

Aspek Desain Organisasi

Para ahli mulai memperkenalkan konsep desain organisasi yang lebih adaptif untuk mendukung perubahan perusahaan yang lebih efektif dan efisien, di mana sekarang ini masih banyak organisasi yang menggunakan desain organisasi tradisional yang dianggap kurang mampu mendukung perusahaan berkembang lebih maju.

1. Desain Organisasi dalam Era Digital

Desain organisasi harus mempertimbangkan keterkaitan antara struktur tradisional dengan elemen-elemen baru, seperti tim lintas fungsi, penggunaan data besar (*big data*), dan kecerdasan buatan (AI) Sven K. K. Weigel & Matthias F. Schmid (2021) dalam artikel *Organizational Design in the Digital Age: A Framework for Success*. Dalam era digital sekarang ini, semakin banyak organisasi yang beralih kepada desain yang lebih flat dan berbasis tim untuk memudahkan dan memungkinkan manajemen organisasi mengambil keputusan yang lebih cepat.

2. Desain Organisasi Berbasis Tim dan Kolaborasi

Desain organisasi modern, lebih menekankan pada pembentukan tim yang dapat berkolaborasi secara inovatif, fleksibilitas serta secara efektif untuk tujuan jangka pendek atau proyek tertentu, dengan struktur yang lebih datar. Pentingnya fleksibilitas dalam

struktur organisasi, yang memungkinkan anggota tim untuk bergerak antarperan dan proyek sesuai kebutuhan yang dinamis. Desain Organisasi diharuskan lebih mendalam pada pengembangan tim dan kolaborasi lintas fungsi. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menciptakan budaya kolaboratif dengan mengurangi hambatan-hambatan struktural. Pendekatan berbasis tim ini, meningkatkan komunikasi dan memungkinkan inovasi yang lebih cepat, Suresh Sundaram & Pradeep K. Gohil (2023) dalam artikel mereka *The Future of Organizational Design: Embracing Flexibility and Collaboration*.

3. Desain Organisasi untuk Inovasi dan Berkelanjutan

Desain organisasi yang mendukung inovasi dan keberlanjutan, sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal, serta mengembangkan solusi baru yang bernilai untuk masa depan. Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal (2021) menekankan bahwa organisasi yang ingin sukses di masa depan harus memiliki desain yang mendukung inovasi berkelanjutan. pentingnya pengembangan struktur yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan berbasis kolaborasi antarunit organisasi yang berbeda. Desain organisasi harus mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan, baik dalam hal penggunaan sumber daya, budaya kerja yang inklusif, maupun keberlanjutan sosial. Organisasi dengan desain yang baik, akan memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti tuntutan pasar dan regulasi lingkungan Anna & Alexander (2022).

Indikator Desain Organisasi

Indikator desain organisasi dapat dikatakan sebagai ukuran atau tanda yang dapat menunjukkan seberapa efektif struktur organisasi dalam mendukung tujuan, mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, dan memfasilitasi pencapaian sasaran jangka panjang organisasi. Terdapat beberapa indikator desain organisasi

yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan dan efektivitas struktur organisasi, sebagai berikut.

1. Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab
2. Efisiensi Komunikasi
3. Fleksibilitas dan Adaptabilitas
4. Kolaborasi Antardepartemen
5. Kecepatan Dalam Pengambilan Keputusan
6. Tingkat Kepuasan Karyawan
7. Tingkat Inovasi dan Kreativitas
8. Kinerja Organisasi dan Efisiensi Operasional
9. Kepatuhan terhadap Nilai dan Budaya Organisasi
10. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Harrison dan Rainer (2021) menyatakan bahwa indikator desain organisasi terbagi atas tiga.

1. Kompleksitas
Tingkat keterlibatan berbagai elemen dan unit dalam organisasi.
2. Pengendalian
Pengawasan dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajemen.
3. Inovasi dan pembelajaran
Desain yang mendukung inovasi berkelanjutan dan proses pembelajaran di dalam organisasi.

Indikator desain organisasi yang dikemukakan oleh Galbraith (2021), antara lain sebagai berikut.

1. Struktur Organisasi
Pendekatan untuk pengelompokan pekerjaan, seperti struktur fungsional, divisi, atau matrix.
2. Teknologi yang Digunakan
Dampak teknologi terhadap cara kerja dan komunikasi antarbagian organisasi.
3. Strategi dan Tujuan
Hubungan antara desain organisasi dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.
4. Sistem Pengendalian
Prosedur dan sistem untuk mengukur dan mengontrol kinerja.

Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis merujuk pada kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan menilai strategi jangka panjang, yang dapat membawa organisasi menuju visi, tujuan yang lebih besar serta berkembang dengan pesat. Kepemimpinan strategis bukan hanya merencanakan, melainkan kemampuan untuk berpikir jangka panjang, membuat dan mengambil keputusan yang bijaksana di tengah ketidakpastian, serta mampu mengelola perubahan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal.

Kepemimpinan strategis yang efektif begitu penting pada era sekarang ini, dikarenakan perkembangan yang semakin kompetitif dan terjadinya ketidakstabilan organisasi, akibat arus perubahan sehingga dengan adanya manajemen yang baik, kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal, dapat menjadikan organisasi berkembang dan bertahan hidup.

Karakteristik Kepemimpinan Strategis

Karakteristik kepemimpinan strategis yang efektif, merujuk pada kualitas atau sifat-sifat yang diperlukan untuk dapat memimpin secara efektif dalam hal strategis, baik dalam organisasi atau negara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Berikut adalah beberapa karakteristik kepemimpinan strategis menurut berbagai para ahli.

1. Visioner dan Proaktif

Seorang pemimpin strategis harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk merencanakan langkah-langkah masa depan. Pemimpin ini juga harus dapat berpikir jauh ke depan, mengantisipasi tantangan yang akan datang, dan merumuskan strategi untuk menghadapi tantangan tersebut, sebelum terjadi (Pearce & Robinson, 2021).

2. Kemampuan Pengambilan Keputusan yang Tepat

Pemimpin strategis harus mampu membuat keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Keputusan ini harus memperhatikan dampaknya terhadap jangka panjang dan keselarasan dengan tujuan strategis organisasi (David, 2021).

3. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan
Pemimpin strategis harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat, di lingkungan bisnis yang selalu berubah. Mereka harus mampu mengelola ketidakpastian dan menavigasi organisasi melalui perubahan tersebut (Kotter, 2021).
4. Komunikasi yang Efektif
Kepemimpinan strategis melibatkan komunikasi yang jelas dan transparan. Pemimpin strategis harus mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi kepada seluruh anggota tim dan memastikan bahwa setiap individu memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut (Northouse, 2021).
5. Kemampuan Membangun Tim yang Kuat
Pemimpin strategis harus dapat membangun tim yang solid dan kolaboratif. Mereka harus mampu mengidentifikasi talenta dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan serta kerja sama tim (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2021).
6. Fokus pada Inovasi dan Keunggulan Kompetitif
Pemimpin strategis harus fokus pada inovasi dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, untuk mempertahankan posisi pasar yang kuat dalam jangka panjang. Mereka harus mampu mendorong kreativitas dalam organisasi, untuk menghasilkan solusi baru yang mendukung strategi organisasi (Barney, 2021).
7. Keberanian untuk Mengambil Risiko
Pemimpin strategis harus memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang penuh risiko, demi keuntungan jangka panjang organisasi. Mereka harus siap menghadapi kegagalan dan belajar dari pengalaman tersebut (Drucker, 2021).

Kepemimpinan strategis memiliki ciri dan karakteristik tersendiri yang, dari paparan Rafael melalui temuan empirisnya dikemukakan beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategis (Rafael, 2017:16), yakni:

1. berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis;
2. memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama;

3. tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi; dan
4. menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

Indikator Kepemimpinan Strategis

Indikator kepemimpinan strategis merupakan tolok ukur atau tanda yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang pemimpin organisasi mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui penerapan strategi yang efektif. Berikut lima komponen indikator kepemimpinan strategis yang efektif (Rafael, 2017:41).

1. Menentukan Arah Strategis
Setiap organisasi harus mampu menentukan ke mana arah strategis organisasi, dengan mengembangkan visi jangka panjang organisasi.
2. Mengelola Sumber Daya Perkembangan
Memelihara serta menggali potensi yang dimiliki oleh sumber daya dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.
3. Mempertahankan Budaya Organisasi
Seorang pemimpin yang baik, diharuskan mampu mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu Perusahaan atau organisasi.
4. Menekankan Etika
Etika berfungsi sebagai pedoman dan mengatur tindakan dan perilaku sumber daya berdasarkan aturan-aturan yang ada.
5. Kontrol Organisasi
pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh Perusahaan ataupun organisasi.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2021) mengemukakan mengenai indikator kepemimpinan strategis terdapat empat poin berikut.

1. Visi yang Jelas dan Inspiratif
Pemimpin strategis harus memiliki visi yang jelas mengenai arah organisasi dan mampu menginspirasi anggota tim untuk mencapainya.

2. Pengambilan Keputusan Berbasis Data
Keputusan strategis didasarkan pada analisis data yang komprehensif dan prediksi tren pasar.
3. Kemampuan Adaptasi
Pemimpin strategis perlu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi organisasi dengan perubahan lingkungan.
4. Pemberdayaan Tim
Pemimpin strategis memberdayakan tim untuk mengambil keputusan dalam kerangka yang lebih luas, mendukung kreativitas dan inovasi.

Bryson, Crosby & Bloomberg (2021) berpendapat indikator kepemimpinan strategis sebagai berikut.

1. Keterlibatan *Stakeholder*
Pemimpin strategis harus aktif mengidentifikasi dan melibatkan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan implementasi strategi.
2. Membangun Jaringan dan Kolaborasi
Mengembangkan hubungan kolaboratif dengan berbagai pihak untuk memperkuat posisi organisasi.
3. Fokus pada Hasil
Kepemimpinan strategis harus berorientasi pada pencapaian hasil yang spesifik dan terukur.
4. Komitmen terhadap Inovasi
Pemimpin harus mendorong inovasi sebagai bagian dari strategi untuk memastikan keberlanjutan organisasi.

Daftar Pustaka

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2021). *The Strategy of Organizational Innovation*. Harvard Business Press.
- Barney, J.B. (2021). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Pearson Education.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2021). *Public Strategic Management: A Guide to Creating Value and Achieving Outcomes*. New York: Wiley
- David, F.R. (2021). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. New York: Pearson Education.

- Drucker, P.F. (2021). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. HarperBusiness.
- Galbraith, J. R. (2021). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. New York: Jossey-Bass.
- Goldstein, A. K., & Sheldrick, A. B. (2022). *Sustainable Organizational Design for the Future*. New York: Routledge.
- Harrison, J., & Rainer, D. (2021). Organizational Design: A Survey of Approaches. *Journal of Management Studies*, 58(2), 233–256.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (13th ed.). Boston: Cengage Learning
- James, E. L., & Wooten, L. P. (2021). *Leading and Managing in the Digital Age*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter, J.P. (2021). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2021). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sundaram, S., & Gohil, P. K. (2023). The Future of Organizational Design: Embracing Flexibility and Collaboration. *Journal of Business Leadership*, 58(1), 99–118.
- Weigel, S. K. K., & Schmid, M. F. (2021). Organizational Design in the Digital Age: A Framework for Success. *Journal of Digital Strategy and Innovation*, 34(2), 123–145.

TENTANG PENULIS



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

Lahir di Gunung Pamela, 23 Maret 1969. Putra dari Alm. Bapak J. Panjaitan dan Ibu Tio Minar Br. Manurung.

Menikah dengan Dra. Fuji Tarigan. M.M. Putri dari Bapak P. Tarigan dan Ibu S. Br. Sembiring.

Dikaruniaai 3 (tiga) orang anak yakni Yosie Panjaitan S. Ak. M. Si, Yosua Permana S. Ak. M. Si, Yosephine Grace. S. P. Menamatkan SD 1984, SMP 1987, SMA 1990 dari Kotamadya Tebing Tinggi Deli. Strata 1 (S-1) Ilmu Pendidikan Sejarah, IKIP Negeri Medan 1994. Strata 1 (S-1) Manajemen STIE-LMII Medan Tahun 2011, Strata 2 (S-2) Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Negeri Medan Tahun 2010, Strata 3 (S-3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Tahun 2023.

Pengalaman Kerja: Guru SMP, SMA Methodist Perbaungan (1994-1998), Guru SMA Hang Kesturi Medan (1998-2002), Guru SMA Methodist-2 Medan (1997-12 Januari 2006), Sekretaris Komisi Penyantun Perguruan Methodist-1 Medan (KPP PKMI-1 (2007-2008), Anggota Pelaksana Kegiatan Yayasan PKMI-1 Medan (PKY PKMI1-1 (2011-2013) Dosen STIE-LMII Medan, Wakil Ketua I STIE-LMII Medan (2007-2012), Wakil Dekan- III Universitas Methodist Indonesia Medan Tahun (2020-2024). Dan saat ini dipercayakan menjadi Dosen Tetap Universitas Methodist Indonesia dengan membawa mata kuliah Pendidikan Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

PRAKTIK ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PADA ERA INDUSTRI 4.0

Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri
Universitas Tun Hussein Onn Malaysia



Pendahuluan

Fase revolusi industri saat ini dikenal sebagai Industri 4.0, dan hal ini didorong oleh integrasi data besar, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), sistem *cyber*-fisik, dan teknologi mutakhir lainnya. Secara global, teknologi ini mengubah prosedur bisnis, produksi, dan manufaktur. Industri 4.0 memiliki konsekuensi penting bagi administrasi dan manajemen bisnis selain menjadi revolusi teknis. Tujuan bab ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang Industri 4.0, menganalisis kelebihan dan kekurangannya, dan menyelidiki pengaruhnya terhadap prosedur manajemen dan administrasi di perusahaan modern.

Definisi Industri 4.0

Revolusi Industri Keempat, atau Industri 4.0, adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kombinasi sistem digital dan fisik yang meningkatkan produksi, otomatisasi, dan pertukaran data. Pemerintah Jerman menciptakan ungkapan tersebut pada tahun 2011 untuk menekankan bagaimana otomatisasi dan digitalisasi mengubah bisnis. Karakteristik berikut mendefinisikan Industri 4.0.

1. Sistem *Cyber-Fisik* (CPS), kombinasi sistem digital dan fisik untuk otomatisasi, pengendalian, dan pemantauan.
2. Jaringan perangkat yang saling terhubung yang dapat bertukar data dan berkomunikasi satu sama lain dikenal sebagai *Internet of Things* (IoT).
3. *Big data* dan analisis, kapasitas untuk menganalisis sejumlah besar data dan mengekstrak informasi berguna yang meningkatkan pengambilan keputusan.
4. Algoritma yang memungkinkan mesin belajar dari data dan melaksanakan tugasnya sendiri dikenal sebagai kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin.
5. Komputasi awan, teknik penyimpanan, pengelolaan, dan pemrosesan data pada komputer jarak jauh untuk memungkinkan pengambilan keputusan secara *real-time*.
6. Manufaktur aditif, metode yang memungkinkan penyesuaian dan produksi sesuai permintaan, seperti pencetakan 3D.

Jika digabungkan, teknologi-teknologi ini membantu perusahaan menjadi lebih produktif, fleksibel, dan efisien, yang menghasilkan pengembangan “pabrik pintar” dan sistem terintegrasi digital lainnya.

Keunggulan Industri 4.0 dalam Administrasi Bisnis

Penerapan teknologi Industri 4.0 membawa banyak keuntungan bagi dunia usaha, khususnya di bidang manajemen dan administrasi.

1. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas
Salah satu keuntungan paling signifikan dari Industri 4.0 adalah kemampuannya untuk menyederhanakan operasi dan meningkatkan efisiensi. Otomatisasi dan pemantauan *real-time*, memungkinkan bisnis mengurangi tugas manual, meminimalkan kesalahan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Hasilnya, bisnis dapat mencapai waktu produksi lebih cepat dan biaya operasional lebih rendah, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan profitabilitas.

2. Peningkatan Pengambilan Keputusan

Dengan munculnya analisis data besar, bisnis kini dapat mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data dalam jumlah besar untuk membuat keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan berdasarkan data memungkinkan manajer untuk lebih memahami tren pasar, perilaku pelanggan, dan operasi internal, yang mengarah pada perencanaan yang lebih strategis dan manajemen yang proaktif.

3. Fleksibilitas dan Kustomisasi

Teknologi Industri 4.0 memungkinkan bisnis menjadi lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan permintaan pelanggan dan kondisi pasar. Misalnya, pabrik pintar dapat dengan cepat mengkonfigurasi ulang lini produksi untuk mengakomodasi produk atau volume produksi yang berbeda. Selain itu, manufaktur aditif memungkinkan produk yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, sehingga menciptakan peluang untuk penawaran yang dipersonalisasi.

4. Peningkatan Komunikasi dan Kolaborasi

IoT dan komputasi awan mendorong komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik dalam organisasi. Berbagi data secara *real-time* dan akses ke pusat informasi terpusat memungkinkan karyawan di berbagai departemen untuk bekerja lebih kolaboratif. Keterhubungan ini memastikan bahwa para pengambil keputusan memiliki akses terhadap informasi terkini, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons tantangan dengan cepat.

Tantangan Manajemen dan Administrasi yang Dibawa oleh Industri 4.0

Meskipun memiliki banyak keuntungan, transisi ke Industri 4.0 menghadirkan beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh para manajer dan administrator.

1. Keterampilan dan Pelatihan Tenaga Kerja

Integrasi teknologi canggih ke dalam operasi bisnis, memerlukan tenaga kerja terampil yang mampu mengelola dan

mengoperasikan sistem ini. Namun, seringkali terdapat kesenjangan keterampilan yang signifikan, karena pekerja perlu dilatih di bidang-bidang seperti analisis data, AI, dan otomatisasi. Pesatnya perubahan teknologi, berarti pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan tetap relevan dalam lanskap yang terus berkembang (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

2. Keamanan dan Privasi Data

Meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital dan IoT, menciptakan kerentanan baru terkait keamanan data dan privasi. Serangan siber dan pelanggaran data dapat menimbulkan konsekuensi yang sangat buruk bagi dunia usaha, seperti kerugian finansial, kerusakan reputasi, dan konsekuensi hukum. Oleh karena itu, dunia usaha harus berinvestasi dalam langkah-langkah keamanan siber yang kuat dan menerapkan kebijakan perlindungan data yang komprehensif, untuk melindungi informasi sensitif (West, 2018).

3. Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan

Penerapan Industri 4.0 memerlukan perubahan organisasi yang signifikan. Para manajer harus memimpin organisasi mereka melalui transformasi ini, yang dapat menimbulkan penolakan dari karyawan yang khawatir terhadap teknologi baru atau perpindahan pekerjaan. Strategi manajemen perubahan yang efektif, sangat penting untuk memastikan kelancaran transisi, termasuk komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, dan dukungan berkelanjutan (Kotter, 1996).

4. Integrasi Sistem Warisan

Banyak bisnis beroperasi dengan sistem lama yang tidak dirancang untuk berintegrasi dengan teknologi modern. Hal ini dapat menimbulkan tantangan ketika mencoba menerapkan solusi Industri 4.0, karena sistem lama mungkin tidak kompatibel dengan teknologi baru atau mungkin memerlukan peningkatan yang mahal. Integrasi sistem lama dan baru merupakan proses yang kompleks dan memakan waktu yang dapat membebani sumber daya organisasi (Büchi et al., 2019).

5. Pertimbangan Etis

Penerapan AI dan otomatisasi dalam proses bisnis menimbulkan kekhawatiran etika terkait perpindahan pekerjaan, transparansi pengambilan keputusan, dan potensi bias algoritmik. Manajer harus memperhatikan implikasi etis ini dan memastikan bahwa penggunaan teknologi selaras dengan nilai-nilai sosial dan organisasi. Selain itu, dunia usaha harus memprioritaskan keberagaman dan inklusivitas dalam sistem AI mereka untuk menghindari bias yang dapat merugikan kelompok marginal (O'Neil, 2016).

Praktik Manajemen dan Administrasi di Industri 4.0

Praktik manajemen dan administrasi yang diperlukan untuk mengarungi Industri 4.0 pada dasarnya berbeda dengan yang digunakan pada era industri sebelumnya. Praktik utama meliputi beberapa aspek.

1. Kepemimpinan Strategis

Dalam konteks Industri 4.0, kepemimpinan strategis memerlukan pemahaman tentang teknologi baru dan potensi dampaknya terhadap operasi bisnis. Manajer harus visioner, mampu mengidentifikasi peluang dan risiko baru yang ditimbulkan oleh kemajuan teknologi dan memimpin organisasinya, dalam mengadopsi teknologi tersebut. Para pemimpin harus menumbuhkan budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan, mendorong karyawan untuk menerima perubahan.

2. Manajemen Perubahan dan Inovasi

Ketika organisasi mengadopsi teknologi baru, manajemen perubahan yang efektif menjadi sangat penting. Para manajer perlu memupuk pola pikir inovasi dan ketangkasan, memastikan bahwa tenaga kerja mudah beradaptasi dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang cepat. Hal ini mencakup pemberian peluang pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mendorong kolaborasi lintas fungsi, dan memfasilitasi komunikasi terbuka.

3. Manajemen Berbasis Data

Industri 4.0 menawarkan sejumlah besar data kepada organisasi, dan manajer yang efektif harus mahir memanfaatkan informasi ini untuk meningkatkan pengambilan keputusan. Manajemen berbasis data, melibatkan penggunaan analitik tingkat lanjut untuk memantau kinerja, mengidentifikasi tren, dan memperkirakan hasil pada masa depan. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan tepat waktu, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Manajemen Kolaboratif

Mengingat sifat Industri 4.0 yang saling berhubungan, pengelolaan kolaboratif sangatlah penting. Dunia usaha harus mendobrak silo dan mendorong kolaborasi lintas fungsi, baik secara internal maupun eksternal. Hal ini melibatkan membina hubungan dengan mitra teknologi, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memaksimalkan potensi teknologi Industri 4.0.

Relevansi Model Transformasi Bisnis Menuju Industri 4.0 untuk Keberlanjutan Bisnis

Transisi menuju Industri 4.0 menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi dunia usaha, sehingga memerlukan transformasi besar dalam manajemen dan administrasi organisasi. Konsep transformasi bisnis di bawah Industri 4.0 bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, melainkan memikirkan kembali model bisnis, proses, pendekatan kepemimpinan, dan budaya organisasi untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang. Model transformasi bisnis yang relevan, berfokus pada penyelarasan adopsi teknologi dengan tujuan strategis keberlanjutan bisnis yang lebih luas, memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dan berkembang dalam lanskap teknologi yang berkembang pesat. Bagian ini membahas bagaimana model tersebut, dapat meningkatkan praktik manajemen dan administrasi untuk keberlanjutan bisnis dalam konteks Industri 4.0.

Model Relevansi Transformasi Bisnis

Model relevansi transformasi bisnis menuju Industri 4.0 berfokus pada lima dimensi inti yang harus diatasi oleh dunia usaha agar dapat mengelola transisi secara efektif dan memastikan keberlanjutan.

1. Integrasi dan Penyelarasan Teknologi

Dimensi pertama dari model relevansi adalah integrasi teknologi canggih, seperti AI, IoT, *big data*, dan sistem *cyber*-fisik ke dalam inti operasi bisnis. Transformasi ini memerlukan penyelarasan inovasi teknologi dengan tujuan strategis bisnis. Misalnya, bisnis harus memastikan bahwa penggunaan analisis data atau AI tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong nilai pelanggan, meningkatkan penawaran produk, dan mendorong inovasi (Porter & Heppelmann, 2014).

2. Kepemimpinan dan Visi Strategis

Keberhasilan transformasi bisnis menuju Industri 4.0, memerlukan gaya kepemimpinan visioner yang tidak hanya mahir secara teknologi, tetapi juga mampu mendorong perubahan organisasi. Manajer harus fokus pada tujuan keberlanjutan jangka panjang, mempromosikan visi bersama untuk masa depan perusahaan sambil mendorong budaya perbaikan dan inovasi berkelanjutan (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Kepemimpinan transformatif sangat penting dalam membimbing bisnis melalui perubahan teknologi dan menumbuhkan budaya kerja yang beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi (Schein, 2010).

3. Optimasi dan Fleksibilitas Proses

Industri 4.0 menuntut rekayasa ulang proses bisnis. Fokusnya di sini adalah pada optimalisasi berkelanjutan proses produksi dan layanan, dengan penekanan pada fleksibilitas dan daya tanggap terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Ketika bisnis mengadopsi otomatisasi, IoT, dan analisis data, proses mereka harus menjadi lebih tangkas untuk mendukung manufaktur sesuai permintaan, penyesuaian, dan adaptasi pasar yang cepat (Lasi et al., 2014). Ketangkasan ini penting untuk memastikan

bahwa dunia usaha dapat mempertahankan pertumbuhan dan profitabilitas, bahkan di pasar yang sangat dinamis.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Keterampilan

Elemen penting lainnya dalam transformasi bisnis adalah pengembangan sumber daya manusia. Model relevansi menekankan bahwa bisnis perlu berinvestasi dalam peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang tenaga kerja mereka, untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi baru (Davenport, 2018). Manajer harus menerapkan program pelatihan komprehensif yang berfokus pada kompetensi teknis, seperti analisis data dan pembelajaran mesin, dan keterampilan lunak, seperti kemampuan beradaptasi, pemecahan masalah, dan kepemimpinan.

5. Keberlanjutan dan Praktik Etis

Dimensi terakhir dari model relevansi berfokus pada penyelarasan kemajuan teknologi dengan praktik etis dan tujuan keberlanjutan. Dunia usaha harus mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ke dalam operasi inti mereka, seperti meminimalkan limbah, mengurangi jejak karbon, dan memanfaatkan sumber daya terbarukan dalam proses produksi mereka. Pertimbangan etis, termasuk memastikan privasi data, mengatasi bias AI, dan mendorong transparansi dalam pengambilan keputusan, juga merupakan kunci untuk mempertahankan operasi bisnis dalam jangka panjang (O'Neil, 2016; West, 2018). Pada era Industri 4.0, dunia usaha harus menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan tanggung jawab sosial, untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan memenuhi tujuan lingkungan.

Dampak Manajemen dan Administrasi Bisnis untuk Keberlanjutan

Mengadopsi model relevansi untuk transformasi bisnis memungkinkan praktik manajemen dan administrasi yang lebih berkelanjutan dengan menekankan faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang, sebagai berikut.

1. Efisiensi Sumber Daya dan Pengurangan Limbah
Teknologi Industri 4.0 memungkinkan dunia usaha meningkatkan pengelolaan sumber daya dan pengurangan limbah secara signifikan. Misalnya, sensor dan analisis data yang mendukung IoT memungkinkan bisnis melacak inventaris secara *real-time*, meminimalkan kelebihan produksi, dan mengurangi konsumsi energi (Brettel et al., 2014). Efisiensi ini secara langsung berkontribusi pada pengurangan biaya dan kelestarian lingkungan, sehingga meningkatkan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan dalam jangka panjang.
2. Model Bisnis yang Berpusat pada Pelanggan
Dalam model relevansi, integrasi AI, *big data*, dan analisis pelanggan merupakan hal penting dalam membangun model bisnis yang berpusat pada pelanggan. Melalui pengumpulan dan analisis data pelanggan, bisnis dapat memperoleh wawasan tentang preferensi dan perilaku pelanggan, memungkinkan mereka mempersonalisasi penawaran dan menciptakan produk dan layanan bernilai tambah (Porter & Heppelmann, 2014). Fokus pada pelanggan ini, memastikan bahwa bisnis tetap kompetitif di pasar dimana permintaan konsumen semakin dinamis, sehingga mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.
3. Skalabilitas dan Kemampuan Beradaptasi
Industri 4.0 memungkinkan bisnis menjadi lebih terukur dan mudah beradaptasi. Dengan diperkenalkannya pabrik pintar dan sistem produksi yang fleksibel, organisasi dapat meningkatkan atau menurunkan skala operasi berdasarkan data *real-time* dan permintaan pasar. Skalabilitas ini, memastikan bahwa bisnis dapat merespons fluktuasi permintaan atau kondisi pasar, tanpa mengeluarkan biaya yang signifikan, sehingga mendukung keberlanjutan jangka panjang (Lasi et al., 2014).
4. Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan
Model relevansi juga menyoroti pentingnya menumbuhkan budaya perbaikan dan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks Industri 4.0, hal ini berarti bahwa dunia usaha tidak hanya perlu mengadopsi teknologi terkini, tetapi juga terus mencari cara-cara

baru untuk berinovasi pada produk, layanan, dan proses mereka (Davenport, 2018). Pola pikir ini adalah kunci untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan memastikan bahwa dunia usaha tetap tangguh dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat.

5. **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Tata Kelola yang Etis**
Pada era digital, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi semakin penting. Dunia usaha diharapkan untuk memasukkan tata kelola sosial dan lingkungan ke dalam operasi mereka. Model relevansi menekankan pentingnya kepemimpinan etis, di mana para manajer mempertimbangkan dampak sosial yang lebih luas dari kemajuan teknologi mereka. Mengintegrasikan AI yang etis dan praktik tata kelola data yang bertanggung jawab memastikan bahwa bisnis membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, dan berkontribusi pada tujuan keadilan sosial dan kelestarian lingkungan yang lebih luas (O'Neil, 2016).

Tantangan dan Pertimbangan Strategis dalam Penerapan Industri 4.0

Meskipun model relevansi menawarkan peta jalan transformasi bisnis, perusahaan menghadapi beberapa tantangan saat menerapkan Industri 4.0. Beberapa tantangan tersebut adalah sebagai berikut.

1. **Kompleksitas dan Integrasi Teknologi**
Penerapan teknologi canggih mungkin memerlukan investasi awal yang signifikan, dan mengintegrasikan sistem baru dengan sistem lama bisa jadi rumit. Investasi strategis dalam infrastruktur TI, serta perekrutan tenaga ahli, sangat penting untuk mengatasi tantangan-tantangan ini.
2. **Perlawanan Karyawan dan Pergeseran Budaya**
Budaya organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan upaya transformasi digital. Karyawan mungkin menolak perubahan teknologi karena ketakutan akan perpindahan pekerjaan atau kurangnya pemahaman tentang teknologi baru.

Komunikasi yang efektif, kepemimpinan, dan keterlibatan dalam proses transformasi sangat penting untuk mengatasi penolakan.

3. Masalah Etika dan Peraturan

Dengan meningkatnya AI, otomatisasi, dan data besar, bisnis harus menavigasi lanskap etika dan peraturan yang kompleks. Memastikan kepatuhan terhadap undang-undang perlindungan data, seperti GDPR, dan mengatasi kekhawatiran tentang bias dan keadilan AI sangat penting untuk menjaga standar etika dan melindungi reputasi merek.

Arah Masa Depan Administrasi dan Manajemen Bisnis yang Dipimpin oleh Perubahan yang Dibawa oleh Industri 4.0

Munculnya Industri 4.0 mengubah cara bisnis dikelola dan dikelola, mendorong perubahan signifikan dalam struktur organisasi, gaya kepemimpinan, model bisnis, dan proses pengambilan keputusan. Transformasi ini didorong oleh perpaduan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), analisis *big data*, otomatisasi, dan robotika canggih, yang memungkinkan bisnis beroperasi dengan efisiensi, fleksibilitas, dan kecerdasan yang belum pernah ada sebelumnya.

Ketika kita melihat masa depan administrasi dan manajemen bisnis, arahnya akan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan memanfaatkan teknologi ini untuk beradaptasi dengan pasar yang terus berkembang, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Evolusi Kepemimpinan Bisnis pada Era Industri 4.0

Ketika dunia usaha mengadopsi teknologi Industri 4.0, peran kepemimpinan mengalami transformasi yang signifikan. Struktur manajemen hierarki tradisional, digantikan oleh model kepemimpinan yang lebih terdesentralisasi, tangkas, dan kolaboratif yang memprioritaskan inovasi, kemampuan beradaptasi, dan literasi digital.

1. Munculnya Kepemimpinan Digital

Pada masa depan, para pemimpin bisnis harus paham secara digital, dengan pemahaman mendalam tentang teknologi baru dan potensinya untuk mendisrupsi industri. Pergeseran ini memerlukan pemimpin digital yang tidak hanya memahami kemampuan teknologi seperti AI dan IoT, tetapi juga memiliki pandangan ke depan untuk memanfaatkan teknologi ini, demi keuntungan strategis. Menurut Westerman dkk. (2014), transformasi digital mengharuskan para pemimpin untuk berinteraksi dengan tenaga kerja melalui cara-cara baru, dengan fokus pada keterampilan dan alat yang dibutuhkan untuk menavigasi lanskap digital. Selain itu, para pemimpin ini perlu menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan, memastikan bahwa karyawan tetap mampu beradaptasi dan siap untuk berkembang dalam lingkungan teknologi yang terus berkembang.

2. Kepemimpinan dalam Lingkungan Kolaboratif dan Jaringan

Industri 4.0 mendorong peralihan dari kepemimpinan tradisional yang bersifat *top-down* ke pendekatan yang lebih kolaboratif dan berjejaring. Dengan meningkatnya penggunaan sistem berbasis *cloud*, AI, dan analisis data *real-time*, para pemimpin akan semakin bergantung pada tim lintas fungsi yang berkolaborasi secara lancar melintasi batas-batas geografis dan organisasi. Pendekatan ini mendorong inovasi, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, dan memastikan bahwa bisnis lebih gesit dan responsif terhadap permintaan pasar (Avasarala & Arora, 2021). Oleh karena itu, para pemimpin masa depan, perlu mengembangkan kompetensi dalam mengelola tim yang beragam, lintas fungsi, dan bahkan lintas perusahaan, dengan menekankan fleksibilitas, komunikasi, dan kemampuan memimpin melalui perubahan.

Transformasi Model Bisnis

Industri 4.0 bukan hanya tentang peningkatan teknologi; ini adalah tentang memikirkan kembali secara mendasar cara bisnis beroperasi, menciptakan nilai, dan berinteraksi dengan pelanggan.

Ketika bisnis mengintegrasikan teknologi seperti AI, pembelajaran mesin, dan IoT ke dalam operasi mereka, model bisnis baru bermunculan yang berfokus pada otomatisasi, wawasan berbasis data, dan inovasi yang berpusat pada pelanggan.

1. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data dan Analisis Prediktif
Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan bertindak berdasarkan data dalam jumlah besar akan menjadi landasan manajemen bisnis pada masa depan. Analisis prediktif, yang didorong oleh AI dan pembelajaran mesin, akan memungkinkan bisnis mengantisipasi tren pasar, preferensi pelanggan, dan tantangan operasional sebelum hal tersebut terjadi (Chui et al., 2017). Hasilnya, pengambilan keputusan akan menjadi lebih proaktif dan berbasis data, sehingga mengurangi ketergantungan pada intuisi dan pengalaman masa lalu. Manajer bisnis akan semakin bergantung pada dashboard *real-time* dan alat yang didukung AI untuk memandu keputusan strategis, memastikan bahwa bisnis mereka tetap kompetitif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.
2. Bangkitnya Model Bisnis Platform
Model bisnis berbasis platform yang memfasilitasi pertukaran nilai antara konsumen dan produsen melalui platform digital akan terus berkembang. Perusahaan seperti Amazon, Uber, dan Airbnb telah menunjukkan potensi model platform untuk mendisrupsi industri tradisional. Ketika bisnis mengadopsi lebih banyak perangkat yang mendukung IoT dan sistem yang didukung AI, kemampuan untuk membuat dan mengelola platform digital akan menjadi fungsi manajemen utama. Platform-platform ini, akan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan efek jaringan, memungkinkan mereka untuk berkembang dengan cepat dan mengakses pasar global. Selain itu, bisnis platform akan semakin fokus pada penciptaan ekosistem yang memungkinkan pengembang dan pengguna pihak ketiga untuk bersama-sama menciptakan nilai, yang selanjutnya mendorong inovasi dan keterlibatan (Van Alstyne et al., 2016).

3. Ekonomi Sirkular dan Model Bisnis Berkelanjutan

*Prinsip ekonomi sirkular yang menekankan keberlanjutan, efisiensi sumber daya, dan pengurangan limbah akan semakin membentuk model bisnis pada masa depan. Teknologi Industri 4.0, seperti pencetakan 3D, sensor pintar, dan IoT, memungkinkan bisnis meminimalkan limbah, meningkatkan pemanfaatan sumber daya, dan merancang produk untuk siklus hidup yang lebih panjang. Misalnya, produsen dapat menggunakan data *real-time* dari perangkat berkemampuan IoT untuk mengoptimalkan proses produksi dan mengurangi konsumsi energi. Oleh karena itu, manajemen bisnis pada masa depan akan semakin menekankan keberlanjutan sebagai tujuan strategis dan komponen inti model bisnis (Koskela et al., 2021).*

Struktur Organisasi dan Manajemen Tenaga Kerja

Masa depan manajemen bisnis akan sangat dipengaruhi oleh cara organisasi menyusun diri mereka sendiri dan mengelola tenaga kerja mereka pada era Industri 4.0. Fokusnya adalah pada kelincahan, fleksibilitas, dan peralihan ke lingkungan kerja hybrid dan jarak jauh.

1. Struktur Organisasi *Agile*

Ketika bisnis menjadi lebih digital dan saling terhubung, struktur tradisional dan hierarkis akan memberi jalan bagi organisasi yang lebih fleksibel dan gesit serta dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan. Tim lintas fungsi, yang diberdayakan oleh data *real-time* dan teknologi canggih, akan mendorong pengambilan keputusan dan inovasi. Tim-tim ini akan lebih mandiri dan mampu merespons umpan balik pelanggan, kondisi pasar, atau peluang teknologi baru dengan cepat (Rigby et al., 2016). Kemampuan untuk melakukan pivot dengan cepat dan mengkonfigurasi ulang tim dalam menghadapi tantangan atau proyek tertentu, akan menjadi komponen kunci keberlanjutan bisnis pada masa depan.

2. Perubahan Sifat Pekerjaan dan Keterampilan

Tenaga kerja masa depan akan ditandai dengan meningkatnya ketergantungan pada otomatisasi, AI, dan alat-alat digital, yang akan menghasilkan perubahan signifikan terhadap peran pekerjaan dan keahlian. Menurut Brynjolfsson dan McAfee (2014), meningkatnya penggunaan otomatisasi dan AI akan mengurangi kebutuhan akan pekerjaan manual yang rutin, sekaligus menciptakan permintaan akan keterampilan tingkat tinggi di berbagai bidang, seperti analisis data, manajemen AI, dan keamanan siber. Manajemen bisnis pada masa depan perlu memprioritaskan pengembangan tenaga kerja yang terampil secara digital, melalui program pembelajaran berkelanjutan, peningkatan keterampilan, dan inisiatif pelatihan ulang. Selain itu, dengan maraknya sistem kerja jarak jauh dan alat kolaborasi digital, dunia usaha perlu beradaptasi dengan cara-cara baru dalam mengelola tim global yang tersebar.

Tata Kelola yang Etis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Seiring dengan adopsi teknologi Industri 4.0, kekhawatiran etika seputar privasi data, bias AI, dan dampak lingkungan dari proses produksi akan mengemuka. Para pemimpin bisnis perlu memprioritaskan tata kelola yang etis dan mengintegrasikan tanggung jawab sosial ke dalam praktik manajemen mereka untuk menjaga kepercayaan konsumen dan pemangku kepentingan.

1. Manajemen Etis AI dan Data

Meningkatnya ketergantungan pada AI dan *big data* menimbulkan pertanyaan penting tentang bagaimana bisnis menangani data pelanggan, memastikan transparansi, dan menghindari bias algoritmik. Pada masa depan, manajer bisnis perlu menerapkan kerangka kerja yang kuat untuk tata kelola data, memastikan bahwa undang-undang privasi data, seperti GDPR dipatuhi dengan ketat, dan sistem AI dirancang agar adil dan tidak memihak (O'Neil, 2016). Selain itu, dunia usaha harus lebih transparan mengenai cara data dikumpulkan dan

digunakan, serta membangun kepercayaan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan.

2. Dampak Lingkungan dan Tanggung Jawab Perusahaan

Ketika teknologi Industri 4.0 mendorong efisiensi sumber daya dan produktivitas yang lebih besar, dunia usaha diharapkan untuk mengadopsi praktik-praktik yang lebih berkelanjutan. Manajemen pada masa depan perlu mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam setiap aspek bisnis, mulai dari manajemen rantai pasokan hingga desain produk. Perusahaan yang dapat menunjukkan komitmennya terhadap pengelolaan lingkungan akan lebih mungkin berhasil pada era di mana konsumen dan investor semakin menghargai keberlanjutan (Koskela et al., 2021).

Model Transformasi Bisnis dari Tradisional ke Industri 4.0



Gambar 16.1 Transisi dari pendekatan bisnis tradisional ke struktur manajemen dan administrasi.

Model di atas, menggambarkan transisi dari pendekatan bisnis tradisional ke struktur manajemen dan administrasi yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan berpusat pada pelanggan pada era Industri 4.0. Pendorong utama transformasi ini mencakup integrasi teknologi digital, struktur organisasi yang tangkas, dan penekanan pada pengambilan keputusan berbasis data dan *real-time*.

Contoh: Transisi dari Industri Tradisional ke Industri 4.0 di General Electric (GE)

Salah satu contoh terbaik perusahaan yang melakukan transformasi seperti itu adalah General Electric (GE). Secara historis, GE beroperasi dengan model manufaktur tradisional, sangat bergantung pada proses produksi fisik dan kepemimpinan terpusat. Ketika perusahaan bergerak menuju Industri 4.0, GE menerapkan beberapa perubahan.

1. Digitalisasi Operasi: GE mengadopsi solusi *Industrial Internet of Things* (IIoT) di pabriknya. Dengan menggunakan sensor pintar dan komputasi awan, GE menghubungkan mesinnya ke internet untuk memantau kinerja secara *real-time* dan memprediksi kebutuhan pemeliharaan (GE, 2016).
2. Peralihan ke Analisis Prediktif: GE mengintegrasikan analisis tingkat lanjut untuk menyediakan layanan pemeliharaan prediktif bagi pelanggannya, sehingga menambah nilai lebih dari sekadar manufaktur (Porter & Heppelmann, 2014).
3. Kepemimpinan dan Tenaga Kerja: GE mengembangkan tenaga kerja yang dilengkapi dengan keterampilan digital. Ini beralih dari model manajerial tradisional ke tim yang lebih kolaboratif dan tangkas, yang berfokus pada inovasi dan pemecahan masalah secara *real-time*.
4. Pergeseran Model Bisnis: GE bertransisi dari sekadar bisnis berbasis produk menjadi model layanan terintegrasi (GE Digital), yang menyediakan platform bagi pelanggan untuk memantau dan mengoptimalkan peralatan industri secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Avasarala, V., & Arora, A. (2021). Digital transformation and its impact on business management: A review. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 68–81.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.

- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network-building change the manufacturing landscape: an Industry 4.0 perspective. *International Journal of Mechanical Engineering and Robotics Research*, 3(3), 1–12.
- Büchi, G., Cugno, M., & Röglinger, M. (2019). *Organizational Transformation through Industry 4.0: A Business Process Perspective*. Springer.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2017). The next frontier for innovation, competition, and productivity: How artificial intelligence can drive business performance. *McKinsey Global Institute*.
- Davenport, T. H. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- GE. (2016). *Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines*. Retrieved from <https://www.ge.com/digital/>
- Koskela, L., Kähkönen, K., & Peltokorpi, A. (2021). *Sustainable business practices in Industry 4.0: Integration and implementation strategies*. Springer.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). *Industry 4.0*. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown Publishing Group.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). New Jersey: Jossey-Bass.

- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). P2P: Platform business models. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 55–65.
- West, D. M. (2018). *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. USA: Brookings Institution Press.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Ferraris, P., & Bonnet, D. (2014). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Cambridge: MIT Sloan

TENTANG PENULIS



Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri

Shafie saat ini menjabat Dekan Fakultas Manajemen Teknologi dan Bisnis di Universiti Tun Hussein Malaysia (UTHM). Sebelum penunjukan ini, Penulis pernah ditugaskan di Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia (MOHE) sebagai Direktur Pendidikan Malaysia London selama 4 tahun. Penulis mengawasi kegiatan internalisasi antara institusi pendidikan tinggi di Malaysia dengan institusi pendidikan tinggi di Inggris, Irlandia dan kawasan Eropa. Selain itu, Education Malaysia London juga mengawasi perkembangan dan kesejahteraan pelajar Malaysia di Inggris, Irlandia dan Eropa, serta pengelolaan kantor Education Malaysia di London, Belfast dan Dublin. Shafie memulai karir akademisnya di Fakultas Keuangan dan Perbankan, Universiti Utara Malaysia pada tahun 2003. Sebelum ditugaskan di MOHE pada bulan Oktober 2018, Shafie adalah Associate Professor di Departemen Manajemen Bisnis di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. Penulis bergabung dengan UTHM sejak tahun 2007 dan menjabat sebagai Ketua Departemen, Wakil Dekan (Akademik dan Internasional) dan Wakil Direktur Pusat Inovasi dan Komersialisasi. Penelitiannya berfokus pada bidang behavioral finance di kalangan UKM, kewirausahaan, digitalisasi, dan praktik bisnis umum UKM. Penulis memperoleh gelar PhD di bidang Bisnis (dengan Manajemen) dari University of Plymouth, Inggris. Penulis memperoleh gelar di bidang Administrasi Bisnis dari Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Master of Business Administration (MBA) dari National University of Malaysia (UKM).

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI DALAM ORGANISASI

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
STIE Widya Wiwaha



Pendahuluan

Perubahan akan selalu terjadi. Hal ini terlihat dari terjadinya globalisasi. Perubahan ini ditunjukkan dengan munculnya pola pikir baru, pasar-baru, produk baru, teknologi baru, cara berbisnis baru, kompetisi baru, ketidakpastian politik dan lain-lain. Keadaan ini, bisa membangun turbulensi (*turbulence*) dalam lingkungan bisnis. Kondisi bisnis yang turbulen ini, memberikan konsekuensi bagi pelaku bisnis untuk meningkatkan kemampuannya guna menjaga keberlangsungan organisasi (Kasali, 2005; Davidson, 2010).

Charles Darwin menyatakan bahwa bukan paling kuat yang berumur panjang, melainkan yang paling adaptif, yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. Makhluk hidup berevolusi untuk tetap bertahan dan meneruskan keturunan. Berbagai cara makhluk hidup menghadapi perubahan, seperti menciptakan masa depan dengan melakukan perubahan secara antisipatif (*anticipatory change*), atau berjaga-jaga dengan melakukan perubahan reaktif (*reactive change*), atau bahkan berubah melalui krisis (*crisis change*). Bagi organisasi, organisasi harus selalu berupaya mengelola perubahan, baik dilakukan secara *incremental*

change atau *radical change* guna menjaga keberlangsungan organisasi (Kasali, 2005; Taufik & Nugroho, 2020; Chowdhury & Shil, 2022).

Model Manajemen Perubahan (*Change Management Model*)

Terdapat lima model manajemen perubahan yang populer yaitu Kurt Lewin, John P. Kotter, Prosci's ADKAR, Sigmoid Curve, dan Kubler-Ross Change Curve. Penjelasan masing-masing sebagai berikut.

Kurt Lewin (1951) tercatat sebagai Bapak Manajemen Perubahan. Kurt Lewin dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara khusus melakukan studi tentang manajemen perubahan secara ilmiah. Pada era 1950-an, 1960-an dan 1970-an, organisasi cenderung mengalami perubahan parsial (*incremental change*). Cara terbaik guna mengelola perubahan yang terjadi adalah menggunakan model perubahan Kurt Lewin (Burnes, B., 2004). Dasar pemikiran Lewin, dimulai keprihatinannya terhadap konflik sosial.

Lewin berkeyakinan bahwa konflik sosial dapat diselesaikan melalui perencanaan perubahan secara detail, melalui pembelajaran. Lewin juga mengemukakan pentingnya pemahaman dan persepsi positif bagi individu terhadap kebijakan restrukturisasi. Dalam hal ini, Lewin mempertimbangkan keberadaan empat elemen dalam proses perubahan, yaitu *Field theory*, *Group Dynamic*, *Action Research* dan *The Three Steps Model of Change*. Selanjutnya masing-masing elemen dijelaskan di bawah ini (Malik, 2025).

1. *Field Theory*, Lewin menyatakan bahwa kondisi yang melawan *status quo* atau dengan kata lain perubahan diberi penguatan. Lewin juga mengemukakan bahwa perilaku individu merupakan fungsi dari perilaku kelompok, sehingga baik individu maupun kelompok perlu diperhatikan. Lewin juga menambahkan bahwa organisasi berada pada '*quasi stationary equilibrium*'.
2. *Group Dynamic*, Lewin mengemukakan adanya dinamika kelompok. Perilaku kelompok ini, yang seharusnya menjadi fokus utama dalam perubahan. Maka dari itu, norma kelompok, berbagai peran dalam kelompok, cara berinteraksi, dan proses

sosialisasi dapat menimbulkan ketidakseimbangan dan perubahan.

3. *Action Research*: *Action Research* memberikan gambaran gabungan *field theory* dan *group dynamic*. *Field Theory* mengidentifikasi kekuatan perilaku kelompok dikaitkan dengan perilaku individu. Sementara *group dynamic* mencoba memahami alasan anggota kelompok berperilaku tertentu.
4. *Step Model*, dengan mengintegrasikan *field theory*, *group dynamic* dan *action research*, Lewin berhasil menyusun tiga tahapan dalam proses perubahan, kemudian dikenal dengan *the planned change*. *The planned change* bisa diterapkan baik untuk tingkat kelompok, organisasi maupun sosial. Ketiga tahapan tersebut adalah *unfreezing*, *moving* atau *changing*, dan *refreezing*. *Unfreezing* yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah. *Changing* merupakan langkah-langkah atau tindakan yang bersifat memperkuat berbagai hal yang mendorong perubahan (*driving forces*) dan tindakan, memperlambat berbagai hal yang menghambat perubahan (*resistences*), sedangkan *refreezing* merupakan tindakan membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*) (Burnes, 2004; Kasali, 2005).

5. Kelebihan dan Kelemahan Model Kurt Lewin

Walaupun model perubahan Kurt Lewin ini banyak diterima oleh organisasi, tetapi model ini tidak luput dari kelemahan. Adapun kebaikan dan kelemahan model Kurt Lewin dipaparkan berikut ini. Menurut Burnes (2004) & Kasali (2005a), kebaikan model perubahan Kurt Lewin antara lain (1) model perubahan yang sederhana, mudah dipahami; (2) lebih mengedepankan *top down*. Hal ini dapat dipandang bisa bergerak lebih cepat, yakni anggota organisasi dipaksa, kemudian terpaksa, bisa, biasa, pada akhirnya menjadi budaya; (3) model ini membantu manajer dalam merencanakan perubahan, sedangkan kelemahan Model Kurt Lewin (Burnes, 2004; Kasali, 2005), antara lain (1) model ini terlalu sederhana dan mekanistik. Hal ini terlihat dari ketiga tahapan tersebut berjalan linier; (2) model ini lebih sesuai untuk

organisasi yang menghadapi lingkungan cenderung stabil, sehingga tahapan proses perubahan dapat bergerak secara linier, padahal lingkungan semakin turbulen; (3) mengedepankan aspek *top down*, kurang memberikan perhatian aspek *bottom up*. *Top down* bisa bergerak lebih cepat, tetapi anggota organisasi cenderung tidak memahami alasan adanya perubahan organisasi, kurang memahami aspek lainnya; (4) lingkungan organisasi bergerak sangat cepat, sehingga pelaku perubahan tidak memungkinkan melakukan identifikasi, perencanaan dan mengimplementasikan; dan (5) model ini sesuai bagi organisasi yang menerapkan *incremental change*, kurang sesuai bagi organisasi yang menerapkan *radical change* atau *transformational change*.

Organizational Change – Kotter’s Model of Change

Menurut Mulyadi (2005) & Gupta (2011), dalam model Kotter dinyatakan adanya delapan tahap dalam proses perubahan, model ini sesuai bagi organisasi yang melakukan *radical change*, tahapan tersebut, yaitu: (1) membangkitkan rasa keterdesakan (*establishing a sense of urgency*); (2) membentuk tim pemandu (*creating the guiding coalition*); (3) merumuskan visi dan strategi (*developing a vision and strategy*); (4) mengomunikasikan visi perubahan (*communicating the change vision*); (5) pemberdayaan anggota organisasi untuk mewujudkan perubahan (*empowering employee for broad based action*); (6) penciptaan kemenangan jangka pendek (*generating short term wins*); (7) konsolidasi perubahan-perubahan yang dicapai dan melakukan penegasan berbagai paradigma baru yang berhasil diwujudkan (*consolidating gains and producing more change*); dan (8) menanamkan perubahan-perubahan yang berhasil diwujudkan ke dalam budaya organisasi (*anchoring new approaches in the culture*).

Menurut Mulyadi (2005) & Davidson, J. (2010), dari kedelapan tahap proses perubahan Kotter tersebut, diklasifikasikan menjadi tiga tahapan, yaitu tahap pemicuan, tahap ketidakpastian, tahap transformasi, dan tahap rutinisasi. Tahap 1, 2 dan 3 diklasifikasikan

sebagai tahap pemicuan. Tahap 4, 5, dan 6 diklasifikasikan sebagai tahap ketidakpastian. Tahap 7 diklasifikasikan sebagai tahap transformasi, sedangkan tahap 8 diklasifikasikan sebagai tahap rutinisasi. Selanjutnya masing-masing tahapan proses perubahan Kotter dijelaskan di bawah ini.

Tahap Pemicuan

1. Membangkitkan Rasa Keterdesakan (*Sense of Urgency*)

Mulyadi (2005), Gupta (2011), & Bryant et al. (2013) mengemukakan bahwa pihak yang paling berperan dalam membaca adanya kebutuhan untuk berubah adalah pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki berbagai kelebihan baik intuisi, pengetahuan, kecerdasan, maupun ketajaman. Pemimpin harus mampu melihat secara visioner, yaitu mampu melihat sesuatu yang tidak kelihatan atau belum dilihat oleh banyak pihak. Pemimpin harus memiliki kemampuan membedakan berbagai hal yang benar atau yang tidak benar, termasuk informasi yang benar atau yang salah.

Tahap pemicuan perubahan diawali dengan usaha untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah. Pemimpin perlu memengaruhi anggota organisasi untuk melihat atau membaca pentingnya melakukan perubahan. Kendala utama yang harus dihadapi pada tahap ini adalah ketakutan terhadap kegagalan dan rasa puas diri terhadap apa yang telah dicapai (*resistance to change*).

2. Membentuk Tim Pemandu (*Agent of Change*)

Setiap perubahan besar memerlukan *leadership*, namun tidak satu orang, karena perubahan besar sangat sulit dilaksanakan sendirian dan memerlukan jangka waktu cukup lama untuk menjalankan prosesnya. Setelah rasa keterdesakan bangkit di kalangan personel, *leader* perlu membentuk tim yang menjadi pelopor perubahan, yang secara nyata dan dengan mudah dapat disaksikan oleh anggota organisasi yang lain, mengadopsi berbagai perubahan yang diciptakan. Menurut Mulyadi (2005);

Gupta (2011); Bryant et al. (2013), anggota tim perlu memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. memiliki kekuasaan dari posisi yang dimilikinya. Tim harus cukup mengikutsertakan manajer yang memegang posisi, agar dapat menghadapi berbagai hambatan;
- b. memiliki keahlian, guna menjamin dihasilkan keputusan yang berkualitas, anggota tim harus ahli dalam bidang yang diperlukan untuk menjalankan perubahan. Tim harus terdiri dari para ahli yang dipandang dari disiplin dan pengalaman kerja yang diperlukan untuk menjalankan proses perubahan;
- c. memiliki kredibilitas, untuk menarik perhatian seluruh anggota organisasi, anggota tim (*agent of change*) harus orang-orang yang memiliki kredibilitas, kompetensi, kejujuran, integritas, serta kinerjanya pada masa lalu di dalam organisasi; dan
- d. memiliki kemampuan *leadership*, anggota tim harus terdiri dari orang-orang yang memiliki visi ke depan, menjunjung tinggi nilai-nilai, dan memiliki keberanian untuk melaksanakan visi yang ditetapkan. Di samping *leadership skill*, anggota tim perlu juga memiliki *managerial skill*. Keterampilan pertama memacu perubahan, sedangkan keterampilan kedua menjadikan seluruh proses terencana dan terkendali.

Jika perubahan tidak memiliki *leadership skill* dan *managerial skill*, maka perubahan tidak beranjak ke arah manapun. Jika pimpinan organisasi lebih menonjol dalam kemampuan *managership*, dibandingkan dengan kemampuan *leadership*, berbagai program perubahan hanya akan berorientasi jangka pendek. Jika pimpinan organisasi didominasi oleh orang-orang yang hanya mempunyai kompetensi *leadership skill*, perubahan akan berhasil sementara waktu, kemudian menemui kegagalan, setelah hasil jangka pendek tidak teratur. Oleh karena itu, hanya dengan kombinasi kompetensi *leadership skill* dan *managership skill*, usaha perubahan dapat berjalan efektif.

Adapun karakteristik *change leader* antara lain sebagai berikut.

- a. Berpikir *unreasonable*, *change leader* harus memahami *paradox*, di kala diberitakan jangan, ia malah memasukinya, karena matanya adalah mata *possibility* dengan kegairahan mengubah yang *impossible* menjadi *possible* serta berani mengubah *constraint* menjadi *opportunity*.
- b. Dinamis, spirit kepatuhan yang berlebihan seperti bekerja teratur, bersemangat melayani atasan, takut melakukan kesalahan, rela menderita, bahkan bekerja dengan segala kesulitan dan *reward* yang terbatas, harus diubah menjadi kepatuhan yang wajar. Bergerak cepat, bekerja cerdas, kesalahan sebagai pelajaran dan *reward* yang layak.
- c. Disiplin, yang utama adalah *self discipline*, bukan *forced discipline* yang dipaksa peraturan atau diawasi atasan. Jeff Wolf (2014) menyebutkan “Disiplin yang dilakukan seorang diri mampu memberikan dampak signifikan bagi pelakunya. Namun jika dilakukan bersama-sama, hasilnya jauh lebih sinergis.”
- d. Komitmen, terdapat dua tipe karyawan (masyarakat): a) *altruistic*: kerja keras, jujur dan ulet adalah pelaksanaan dari komitmen. Prinsip tersebut hanya berlaku pada kelompok *altruistic* yaitu mereka yang memiliki kerelaan berkorban yang besar, dengan nilai-nilai sosial yang kuat; dan b) *selfish*, yaitu mereka yang mengedepankan tuntutan diri/kelompok masing-masing. Maka dari itu, tugas *change leader* adalah mengubah perilaku bawahan dari *selfish* menjadi *altruistic*.
- e. *Vision*, pemimpin merumuskan visi (impian) yang jelas.
- f. *Change*, pemimpin menciptakan dan membangun perubahan, manajer berupaya melaksanakan dengan baik dan benar.
- g. *People-focused*, pemimpin mengedepankan pada anggota organisasi, membangun kepercayaan, dan memotivasi anggota organisasi.
- h. *Mentoring*, pemimpin memberikan arahan, nasehat yang jelas, dan mengembangkan kompetensi anggota organisasi.

3. Merumuskan Visi dan Strategi

Tim pemandu (*agent of change*) yang dibentuk kemudian merumuskan visi perubahan dan strategi untuk mewujudkan visi tersebut. Untuk memperoleh gambaran proses perumusan visi, maka berikut ini diuraikan fungsi visi, karakteristik visi yang efektif dan perumusan serta pengkomunikasian visi.

a. Fungsi Visi

Visi merupakan suatu gambaran tentang masa depan dengan beberapa pernyataan, tersirat atau tersurat, mengenai mengapa orang harus berusaha menciptakan masa depan tersebut. Dalam proses perubahan, visi perubahan berfungsi untuk (1) memperjelas arah perubahan yang akan dituju; (2) memotivasi orang untuk mengambil tindakan ke arah yang benar, meskipun pada langkah awal, secara pribadi menimbulkan hal-hal yang tidak menyenangkan; dan (3) membantu mengoordinasi tindakan berbagai orang yang berbeda, dengan cara yang sangat cepat dan efisien (Mulyadi, 2005b; Tancovic, 2013; Taiwo et al., 2016).

b. Perumusan Visi

Perumusan visi perubahan merupakan pekerjaan yang melibatkan pikiran dan perasaan. Kemampuan *leader* dalam melakukan *trendwatching* (menggambarkan trend perubahan pada masa depan) dan dalam melakukan *envisioning* (menggambarkan kondisi masa depan yang diperkirakan akan terwujud) merupakan prasyarat yang harus dipenuhi, di dalam merumuskan visi (Mulyadi, 2005b; Tancovic, 2013; Taiwo et al., 2016).

c. Mengomunikasikan Visi dan Strategi Perubahan

Langkah selanjutnya organisasi perlu mengomunikasikan visi dan strategi yang telah dirancang. Menurut Gupta (2011); Davidson (2010) unsur komunikasi visi perubahan secara efektif meliputi (1) sederhana; (2) penggunaan kiasan, analogi, contoh; (3) disampaikan dalam berbagai forum, seperti rapat kerja, memo, majalah organisasi, poster dan pembicaraan individu; (4) diulang-ulang; (5) *leadership*

dengan contoh: *personal (integritas leader)* dan *operational behavior* (perilaku orang yang dibentuk melalui sistem yang dirancang oleh *leader*); (6) penjelasan tentang sesuatu yang tampaknya tidak konsisten; dan (7) memberi dan menerima.

4. Tahap Ketidakpastian

Menurut Mulyadi (2005) & Gupta (2011), setelah visi perubahan dirumuskan dan dikonfirmasi, perubahan kemudian diimplementasikan. Segala hal yang dicapai sebelumnya ditinggalkan, menuju masa depan yang cenderung tidak pasti. Oleh karena itu, setelah proses perubahan dimulai tugas *leader* adalah mengurangi rasa ketidakpastian yang ada pada anggota organisasi dalam mewujudkan visi. Hal ini dapat dilakukan dengan dua acara, yaitu:

- a. pemberdayaan anggota organisasi untuk mewujudkan perubahan, seperti memberikan pelatihan yang diperlukan, memberikan beasiswa, melawan pimpinan yang menghambat perubahan; dan
- b. penciptaan kemenangan jangka pendek, orang mempunyai kecenderungan segera menerima bukti mengenai kebenaran visi perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Jika *leader* tidak mengomunikasikan berbagai pencapaian kecil yang diperoleh dalam perjalanan perubahan, orang segera akan kehilangan minat untuk melanjutkan perjalanan.

Peran pemberitahuan kemenangan jangka pendek kepada anggota organisasi adalah (1) menyediakan bukti bahwa pengorbanan yang dilakukan oleh anggota organisasi bermanfaat; (2) memberikan penghargaan kepada anggota organisasi yang melakukan perubahan; (3) membantu menyesuaikan visi dan strategi untuk mewujudkan visi, (4) memberikan bukti bagi manajer atas bahwa perubahan masih dalam garis yang direncanakan, dan (5) membangun momentum, dengan mengubah yang netral menjadi pendukung dan yang menentang menjadi pembantu yang aktif.

5. Tahap Transformasi

Dengan dilewati tahap ketidakpastian, anggota organisasi memperoleh kepercayaan diri mengenai kemampuan mereka untuk berubah sebagaimana yang digambarkan pada visi perubahan. Keyakinan diri anggota organisasi, menjadi meningkat dengan berbagai pencapaian jangka pendek yang dikomunikasikan kepada mereka. Peningkatan keyakinan ini memberikan semangat lebih besar kepada anggota organisasi untuk melanjutkan perubahan ke tahap transformasi. Dalam tahap ini manajemen melakukan konsolidasi perubahan-perubahan yang dicapai dan melakukan penegasan berbagai paradigma baru yang berhasil diwujudkan. Di samping itu, pada tahap transformasi ini terjadi berbagai sinergi yang dihasilkan oleh berbagai perubahan yang berhasil dilaksanakan, sehingga menghasilkan lebih banyak perubahan lagi.

6. Tahap Rutinisasi

Menurut Mulyadi (2005); Kasali (2010); Pollack & Pollack(2014), perubahan yang berhasil diwujudkan kemudian berjalan menuju tahap rutinisasi, berbagai sistem kerja yang baru dapat dikuasai dengan baik, sehingga menjadi praktik yang diterima umum dan menjadi kebiasaan baru dalam organisasi. Dalam tahap rutinisasi ini, *leader* menanamkan perubahan-perubahan yang berhasil diwujudkan ke dalam budaya organisasi. Di samping itu, perubahan yang berhasil diwujudkan menimbulkan *core belief* baru di kalangan anggota organisasi, yang dapat digunakan untuk menggantikan atau menambah *core belief* lama. *Leader* bertanggung jawab untuk mengomunikasikan *core belief* baru. Lebih lanjut, perubahan juga menimbulkan *core values* baru yang dapat dimasukkan ke dalam budaya organisasi. Demikian juga, *leader* bertanggung jawab mengomunikasikan *core values* baru yang menggantikan atau menambah *core values* lama yang terdapat dalam budaya organisasi. Agar siklus perubahan tidak tergelincir ke dalam jebakan stagnasi, pada tahap rutinisasi ini *leader* mulai melakukan persiapan kembali untuk melakukan perubahan berikutnya. Dengan demikian, proses perubahan

berlangsung terus secara berkelanjutan. Untuk memelihara semangat perubahan, *leader* perlu menanamkan *value* ketidakpuasan kreatif ke dalam diri anggota organisasi. Ketidakpuasan kreatif berbeda dengan ketidakpuasan emosional. Ketidakpuasan emosional adalah perasaan negatif seseorang yang timbul sebagai akibat tidak terpenuhinya keinginannya. Perasaan negatif dapat berwujud sedih, marah, kesal atau putus asa. Ketidakpuasan emosional merupakan ketidakpuasan yang tidak produktif dan dihasilkan oleh orang yang tidak bertanggungjawab. Ketidakpuasan kreatif adalah perasaan positif seseorang dalam menghadapi keadaan tidak terpenuhinya keinginannya. Ketidakpuasan kreatif merupakan ketidakpuasan yang produktif dan dihasilkan oleh orang yang bertanggungjawab tinggi dalam dirinya. Ketidakpuasan kreatif merupakan nilai yang perlu dijunjung tinggi, yang diwujudkan dalam (a) kegigihan anggota organisasi untuk mencapai visi, dan (b) kekuatan jiwa anggota organisasi dalam menerima kegagalan

7. Kelebihan dan Kelemahan Model Kotter

Walaupun model perubahan Kotter ini dipandang lebih lengkap daripada model Kurt Lewin, model Kotter ini, memiliki kelemahan. Kebaikan dari model Kotter antara lain model ini mudah untuk diimplementasikan dan dipandang memiliki sedikit kelemahan, bahkan dikenal sebagai model paling sesuai dan model terbaik baik pengembangan organisasi. Adapun kelemahannya, kedelapan tahapan proses perubahan harus dilaksanakan dengan baik. Apabila ada tahapan yang tidak berhasil, maka sulit untuk memasuki tahap berikutnya.

Prosci's ADKAR Change Management Model

Terdapat lima tahapan dalam model perubahan Prosci's ADKAR ini, yaitu *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. *Awareness*, pimpinan membangun kesadaran begitu pentingnya untuk berubah. *Desire*, anggota organisasi mulai timbul keinginan untuk berubah, kemudian keberanian dan berpartisipasi dalam perubahan. *Knowledge*, pimpinan mengarahkan dan menjelaskan

berbagai langkah perubahan, melalui komunikasi yang intensif, jelas, menyesuaikan kondisi bawahan dan budaya organisasi. *Ability*, pimpinan memberikan dukungan baik fisik maupun non fisik, agar anggota organisasi merasa lebih nyaman (well-being), sehingga perubahan berjalan lancar (efisien dan efektif). *Reinforcement*, pimpinan memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang memiliki kinerja tinggi dalam proses perubahan, guna menjaga keberlanjutan perubahan.

Keunggulan model ADKAR adalah (1) mudah dipahami dan mudah dilaksanakan, dan (2) *bottom-up* (berbeda dengan kedua teori sebelumnya yang cenderung *top-down*), sedangkan kelemahan model ADKAR, yaitu (1) karena bersifat *bottom-up*, maka langkah awal dan sangat penting adalah kesadaran untuk berubah dari anggota organisasi, padahal langkah ini tidak mudah, dan (2) proses perubahan dan keberhasilan perubahan memerlukan waktu yang panjang (Angtyan, 2019).

Kurva S: Sigmoid Curve

Menurut Handy (1994), perubahan mengikuti kurva S, yaitu huruf S yang tertidur atau "*Sigmoid Curve*". Oleh karena organisasi juga merupakan makhluk hidup maka organisasi juga berubah mengikuti kurva S (*Sigmoid Curve*). Handy (1994) menyatakan adanya *paradox of change*. Konsep ini menganjurkan agar pimpinan organisasi melakukan berbagai tindakan pembaharuan pada saat organisasi berada pada posisi tumbuh, bukan pada saat menurun. Hal ini dilakukan agar organisasi melompat pada kurva S yang kedua (Kasali 2010; Moros, 2024).

Platt (2001) dalam (Kasali, 2010) membedakan perubahan strategis suatu organisasi ke dalam tiga kategori yaitu manajemen transformasi, manajemen *turnaround* dan manajemen krisis. *Pertama*, manajemen transformasi dilakukan oleh organisasi yang sehat atau organisasi yang mulai melihat adanya signal-signal yang kurang menyenangkan. Manajemen transformasi dilakukan pada saat organisasi pada posisi tumbuh (*growth*). Kedua, manajemen *turnaround* dilakukan oleh organisasi yang mulai menghadapi

berbagai permasalahan dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Akan tetapi, pada tahap ini organisasi masih memiliki sumber daya (asset) dan waktu yang memungkinkan untuk melakukan berbagai strategi dan taktik perbaikan. Ketiga, Manajemen krisis dilakukan jika organisasi sudah memasuki masa krisis, yaitu saat organisasi mulai kehabisan darah (*cashflow*) dan energy (reputasi, motivasi).

Pada tahap ini, organisasi mulai kesulitan memenuhi kewajiban pembayaran jangka pendek yang jatuh tempo, mulai dari tagihan pemasok bahan baku, kredit jangka pendek sampai gaji karyawan. Pada tahap ini, organisasi berada pada posisi berbahaya dan eksistensinya diragukan. Dengan kata lain, menurut manajemen *turnaround* dan manajemen krisis dilakukan pada saat organisasi pada posisi menurun (*declining*).

Kubler-Ross Change Curve

Model perubahan sebelumnya fokus pada organisasi, maka Model Kubler-Ross fokus memperkenalkan proses reaksi secara emosional, baik individu maupun kelompok dengan adanya perubahan. Model ini memperkenalkan tujuh tahapan reaksi emosional, yaitu *shock*, *denial*, *frustration*, atau *anger*, *depression*, *experiment*, *decision* dan *integration* atau *acceptance* (Wikaningtyas, 2024c). *Shock*, individu sangat tidak menyangka, sangat sedikit informasi, dan muncul kekhawatiran kondisi tidak lebih baik secara drastic. *Denial*, individu kecewa dan marah, menolak sesuatu yang berbeda dengan kondisi sebelumnya (*status quo*) atau kebiasaan. *Frustration* atau *anger*, individu cenderung menyalahkan orang atau pihak lain sebagai penyebab perubahan. *Depression*, individu merasa panik, cemas, dan stress psikologis lainnya. *Experiment*, individu mulai menerima keadaan, berusaha menghadapi kenyataan, kemudian melakukan tindakan perbaikan. *Decision*, individu merasa lebih siap dan lebih baik, terbangun sikap positif, berdampak kinerja yang lebih baik. *Integration*, terbangun keadaan normal baru.

Keunggulan model Kubler-Ross, antara lain (1) perubahan fokus pada hal yang dirasakan individu; (2) fokus pada aspek psikologis, di mana aspek ini berpengaruh lebih kuat bagi sikap dan perilaku individu daripada aspek lainnya; dan (3) mudah dipahami.

Kelemahannya (1) terlalu teoretis, dalam kenyataan sering terjadi perubahan pada individu tidak hanya disebabkan oleh aspek psikologis, tetapi bisa juga aspek non psikologis individu; dan (2) belum memperhatikan aspek spiritual, padahal sikap dan perilaku individu dipengaruhi aspek spiritual lebih kuat daripada aspek psikologis.

Strategi Perubahan

1. Tindakan Strategis pada Setiap Tahap dalam *Sigmoid Curve*

Adakalanya pimpinan kesulitan menentukan tindakan strategis yang efektif. Untuk itu Platt, 2001 (Kasali, 2010; Moros, 2024) mencoba membantu pimpinan agar dapat menentukan pilihan yang lebih efektif. Adapun berbagai tindakan yang diambil pada setiap tahap dalam *Sigmoid Curve* dapat dilihat pada tabel 17.1 di bawah ini.

Tabel 11.1 Tindakan Strategis pada Setiap Tahap dalam *Sigmoid Curve*

Tindakan Strategis	Tahap Transformasi	Tahap Turnaround	Tahap Manajemen Krisis
Divestasi cabang dan divisi.	×		
<i>Reengineering</i> proses.	×		
Menerapkan manajemen kendali mutu.	×		
Melakukan perubahan produk.	×		
<i>Review</i> dan pengurangan Produk.	×	×	
<i>Rightsizing</i> tenaga kerja.	×	×	
Menetapkan <i>full product cost</i> .	×	×	
Meninjau kembali harga jual.	×	×	×
Memperbaiki sistem imbalan/upah.	×	×	×
<i>Downsizing operations</i> .		×	×
Merestrukturisasi		×	×

Tindakan Strategis	Tahap Transformasi	Tahap Turnaround	Tahap Manajemen Krisis
utang.			
Pemutusan hubungan kerja.		x	x
Memperbaiki manajemen modal kerja.		x	x
Memperpanjang utang.		x	x
Menegosiasikan utang dan partial settlement dengan kreditor.			x
Mencari perlindungan hukum.			x
Likuidasi			x

2. Pentingnya Spiritual dan *Spiritual Organization*

Pimpinan sebaiknya membangun lingkungan kerja yang kondusif, senantiasa menjaga etika dan moral, sehingga anggota organisasi merasa *well-being*, muaranya terbangun sikap dan perilaku positif. Salah satu bentuk organisasi yang efektif adalah *spiritual organization*. Hal ini disebabkan aspek spiritual merupakan hal yang utama bagi individu, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk spiritual, sehingga apabila aspek spiritual ini diabaikan maka manusia tidak menjadi manusia utuh, mereka bekerja bukan sebagai *human being*. Spiritual sering didefinisikan sebagai pola pikir, sikap, dan perilaku yang mengedepankan hal-hal dibalik realita, atau realita dibalik realita (Agustiawan, 2013; Wikaningtyas, 2023). Spiritual tidak mesti dikaitkan dengan agama, tetapi agama semakin memperkuat keberadaan spiritual. Hal ini didukung temuan yang menyatakan bahwa *islamic spiritual* berkorelasi kuat terhadap perilaku positif (Chandra et al., 2020; Lakdawala et al., 2018).

Spiritual Organization merupakan pengembangan dari *Workplace Spirituality* Gautam & Arora (2019). Hal ini disebabkan dari berbagai teori *Workplace Spirituality*, model Gautam dan Arora ini paling komprehensif karena mengandung tiga tingkat, yaitu

individu, tim, dan organisasi, serta hasil review dan kritik dari berbagai model *Workplace Spirituality* (Wikaningtyas, 2024a). Adapun perbedaan antara *Spiritual Organization* dengan *Workplace Spirituality* Gautam & Arora terletak pada urutan dimensinya. Urutan dimensi *Workplace Spirituality* Gautam & Arora yaitu *individual spirituality*, *team spirituality*, kemudian *organizational spirituality*. Sementara urutan dimensi *Spiritual Organization* yaitu spiritual tingkat organisasi (*spiritual organization level*), spiritual tingkat tim (*spiritual team level*), dan spiritual tingkat individu (*spiritual individual level*). Hal ini disebabkan spiritual tingkat organisasi mesti dibangun terlebih dahulu, karena dimensi ini akan membentuk dimensi berikutnya, yaitu spiritual tingkat tim dan spiritual tingkat individu.

Menurut Gautam & Arora (2019) aspek-aspek yang termasuk dalam *Workplace Spirituality*, yaitu: (1) *individual spirituality* terdiri dari *inner life*, *meaningful work*, dan *compassion*; (2) *Team spirituality* yaitu *connection with team*, *feeling completeness* dan *joy, behavioral*; dan (3) *Organizational Spirituality* terdiri dari *sense of community*, *oneness*, *work ethics*, *policies*, *culture*, dan *organization values*, sedangkan aspek-aspek dalam *Spiritual Organization* dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Spiritual Organization Level* terdiri dari filosofi organisasi, tata nilai organisasi, dan budaya organisasi. Organisasi bergerak ditentukan oleh filosofi yang dibangun oleh pemilik yang dilaksanakan oleh pimpinan organisasi. Atas dasar filosofi, selanjutnya pimpinan organisasi merumuskan tata nilai yang dianut organisasi. Rumusan tata nilai ini, sebagai dasar perilaku anggota organisasi, muaranya terbentuk budaya organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan *sense of community*, *oneness*, *work ethics*, *policies*, *culture*, dan *organization values*.
- b. *Spiritual Team Level* terdiri dari tata nilai tim dan budaya tim. Atas dasar *organizational spirituality*, dibentuk tata nilai tim oleh pimpinan tim. Tata nilai ini sebagai dasar terbangunnya

budaya tim. Hal ini ditunjukkan dengan *connection with team*, *feeling completeness*, dan *joy behavioral*.

- c. *Spiritual Individual Level* terdiri dari *inner life*, *meaningful work*, dan *compassion*. *Spiritual Individual Level* ini terbangun atas dasar *spiritual organization* dan *spiritual team*. Merasa terpenuhinya *inner life*, *meaningful work*, dan *compassion* akan meningkatkan kesejahteraan psikologis positif (*wellbeing*), sehingga menimbulkan perilaku positif. Kehidupan Batin (*Inner Life*) menunjukkan untuk apa individu bekerja, untuk apa individu komitmen dalam penyelesaian suatu aktivitas. *Inner life* terdapat dua unsur yaitu *individual identity* dan *social identity* (McAdams, 2024). Pekerjaan yang Bermakna (*Meaningful Work*) adalah pekerjaan yang bermanfaat, sehingga bisa menimbulkan semangat dan, kebahagiaan (Milliman et al., 2003). Kasih Sayang (*Compassion*) adalah individu baik hati, dapat lebih mencintai diri sendiri, perasaan lebih tenang, dan merasa aman dalam menghadapi masalah (Germer & Neff, 2017).

Daftar Pustaka

- Agustiawan, M.N. (2013). Spiritualisme dalam islam. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ahmad, M. and Khan, S. (2016). A model of spirituality for ageing muslims. *Journal of Religion and Health*, 55(3), 830–843.
- Angtyan, H. (2019). ADKAR model in change management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2).
- Bryant, A. & Kazan, A. (2013), *Self leadership: How to become a more succesful, efficient, and effective leader from the inside oOut*. New York: Mc Graw-Hill
- Chandra, P., Marhayati, N., & Aliza, E.M. (2020). The effect of islamic spiritual extracurricular on student behavior in bengkulu. *Conciencia*, 20(1), <https://doi.org/10.19109/conciencia.v20i1.5485>.

- Davidson, J. (2010), *The complete idiot's guide: change management*. Jakarta: Prenada
- Fares, D. and Bin Noordin, K. (2016). Islamic spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior: A proposed conceptual framework. *Middle East Journal of Business*, 11(1), 28–37.
- Gautam, D. & Arora, N. (2019). A review and critique to model of workplace spirituality. *Think India Journal*, 22(14).
- Gupta, Praveen (2011). Leading innovation change – The kotter way. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 141–149.
- Indonesia, K.A.R. (2019). Al-Qur'an dan terjemahannya edisi penyempurnaan 2019. *Lajnah Pentashihan Mushaf Al- Qur'an*, 283. Available at: <https://pustakalajnah.kemenag.go.id/detail/135>.
- Kasali, R. (2005). *Change*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kasali, R. (2010). *Myelin: Mobilisasi intangibles menjadi kekuatan perubahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Lufaeafi. (2021). Lengkap!5 Hadits nabi tentang keharusan bekerja keras. *Akurat.co*, 6
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Malik, P. (2025). Lewin's 3 stage model of change theory: Overview. *whatfix.com*. January, 16.
- Moros, N.J.Q. (2024). Management models: The sigmoid curve. *Metropolitan University*. DOI: 10.13140/RG.2.2.33611.81445.
- Mulyadi (2005). *Manajemen perubahan*. Yogyakarta: Andi.
- Pollack, J. & Pollack, R. (2014). Using kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1). DOI: 10.1007/s11213-014-9317-0.
- Taiwo, A., Lawal, F. & Agwu, E. (2016). Vision and mission in organizations: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3).

- Wikaningtyas, S.U., Tjahjono, H.K., Suprihanto, J., & Muafi (2023). Turnover intention model: Self-determination theory approach. *Quality Access to Success*, 24(194), DOI: 10.47750/QAS/24.194.20
- Wikaningtyas, S.U., Priyastiwati, Diyaningsih, Y., & Septiyaningrum, E. (2024). Mental workload model: Basic psychological needs theory approach. *Asean School of Business Network. Book of Proceedings: 1st International Conference: Enhancing the Integrated and Dynamic ASEAN: A Global, Resilient, and Inclusive Economy*. August 8-9.
- Wikaningtyas, S.U., Ambarwati, L., & Sutrischastini, A. (2024). Model kinerja tenaga kependidikan berbasis integrasi spiritual leadership theory, motivation theory, dan islamic spiritual theory. *Prosiding SNAST: Seminar Nasioanl Aplikasi Sains & Teknologi*. DOI: <https://doi.org/10.34151/prosidingsnast.v1i1.5078>.
- Wikaningtyas, S.U., Sulastiningsih, S., Setyowati, R. (2024c). Islamic Spiritual Perspective: Kubler-rose change curve bagi pelaku usaha mikro kecil menengah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Widya Wiwaha*, 2(1).

TENTANG PENULIS



Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Penulis bernama Dr. Suci Utami Wikaningtyas, MM. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 pada tahun 1991, kemudian melanjutkan studi S-2 pada tahun 1996 di Universitas Gadjah Mada. Pada tahun 2023, penulis menyelesaikan studi S-3 di Universitas Islam Indonesia, program studi Manajemen. Saat ini penulis sebagai dosen STIE Widya Wiwaha. Penulis juga berpengalaman mengajar di perguruan tinggi yang lain. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen, dan aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik secara pribadi maupun institusi. Selain itu, penulis juga aktif menulis beberapa artikel jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M.
Universitas Pendidikan Nasional



Latar Belakang Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan organisasi modern. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, pengendalian manajemen berperan penting untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan strategi yang telah direncanakan. Perubahan yang cepat dalam teknologi, globalisasi, dan persaingan pasar, mengharuskan organisasi untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya. Sistem pengendalian manajemen, menjadi alat vital untuk memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan ini dengan cepat dan tetap beroperasi secara efisien.

Pengendalian manajemen juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul serta mengembangkan strategi mitigasi yang tepat. Tanpa adanya sistem pengendalian yang efektif, organisasi berisiko mengalami kegagalan operasional dan strategis, yang dapat mengganggu pencapaian tujuan jangka panjang. Sebagai contoh, banyak organisasi yang mengalami kegagalan bukan karena kurangnya sumber daya, melainkan karena lemahnya pengendalian terhadap implementasi rencana mereka.

Tujuan dan Pentingnya Pengendalian dalam Manajemen

Tujuan utama dari pengendalian manajemen adalah memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian memberikan kerangka kerja untuk memantau dan mengevaluasi kinerja, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan secara proaktif. Selain itu, pengendalian manajemen memberikan arah bagi setiap bagian dalam organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi, dan fokus pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Pentingnya pengendalian manajemen juga tercermin dari kemampuannya dalam mendukung pengambilan keputusan. Dengan adanya data yang terstruktur dan sistematis dari proses pengendalian, manajer dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang valid dan relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar. Selain itu, pengendalian manajemen berfungsi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Dalam praktiknya, sistem pengendalian manajemen mencakup berbagai elemen, seperti pengendalian anggaran, pengukuran kinerja, serta evaluasi berbasis indikator strategis. Elemen-elemen ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi, baik manusia maupun material, digunakan secara optimal dan efisien. Dengan demikian, pengendalian manajemen bukan hanya berfungsi sebagai alat pemantauan, tetapi juga sebagai pemandu untuk perbaikan berkelanjutan.

Ruang Lingkup Pembahasan

Bab ini akan membahas konsep dasar, elemen, dan pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam mendukung keberhasilan organisasi. Fokus utama adalah bagaimana pengendalian manajemen dapat diterapkan secara efektif, di berbagai jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Pembahasan ini akan mencakup prinsip-prinsip dasar pengendalian, alat dan teknik yang digunakan,

serta bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian.

Selain itu, bab ini juga akan menyoroti tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen. Tantangan-tantangan ini, meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan untuk menyesuaikan sistem pengendalian dengan dinamika lingkungan eksternal. Dengan mengidentifikasi tantangan ini, diharapkan pembaca dapat memahami langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk menghadapi hambatan tersebut.

Melalui pembahasan ini, pembaca diharapkan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai urgensi, relevansi, dan manfaat sistem pengendalian manajemen dalam mendukung keberhasilan organisasi pada era modern. Dengan landasan ini, pembaca dapat menjelajahi subbab berikutnya dengan perspektif yang lebih jelas, tentang peran pengendalian dalam manajemen.

Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai serangkaian proses, metode, dan mekanisme yang digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan strategis. Sistem ini dirancang untuk memantau, mengevaluasi, dan mengarahkan kinerja organisasi agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan, pengukuran kinerja, serta pelaporan hasil.

Komponen utama dari sistem pengendalian manajemen sebagai berikut.

1. Perencanaan Strategis: Menentukan tujuan jangka panjang dan strategi untuk mencapainya.
2. Pengukuran Kinerja: Mengembangkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) yang relevan untuk mengevaluasi keberhasilan.
3. Sistem Informasi: Mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.

4. Proses Evaluasi: Mengidentifikasi penyimpangan antara hasil aktual dan rencana awal, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pemantauan, tetapi juga sebagai pemandu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan memahami komponen-komponen ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses operasionalnya berjalan secara optimal.

Prinsip-Prinsip Pengendalian Manajemen

Prinsip-prinsip pengendalian manajemen adalah pedoman dasar yang memastikan keberhasilan implementasi sistem pengendalian. Berikut beberapa prinsip utama yang harus diterapkan.

1. Relevansi: Sistem pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan strategisnya.
2. Akuntabilitas: Setiap individu dalam organisasi harus memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap pencapaian tujuan.
3. Efisiensi: Sistem pengendalian harus dirancang untuk memaksimalkan hasil dengan meminimalkan penggunaan sumber daya.
4. Keseimbangan: Mengelola keseimbangan antara pengendalian formal, seperti aturan dan prosedur, dengan pengendalian informal, seperti budaya organisasi.
5. Fleksibilitas: Sistem pengendalian harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Penerapan prinsip-prinsip ini, membantu organisasi dalam membangun sistem pengendalian yang adaptif dan efektif, yang mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul di lingkungan bisnis.

Fungsi Pengendalian dalam Proses Manajerial

Pengendalian memiliki fungsi yang sangat penting dalam proses manajerial. Fungsi-fungsi tersebut sebagai berikut.

1. Perencanaan: Pengendalian berperan sebagai umpan balik yang memastikan bahwa rencana strategis sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian: Membantu dalam mengidentifikasi alokasi sumber daya yang optimal untuk mencapai efisiensi.
3. Kepemimpinan: Memberikan informasi kepada pemimpin untuk mengevaluasi efektivitas keputusan dan kepemimpinan mereka.
4. Evaluasi: Menilai kinerja berdasarkan target yang telah ditentukan sebelumnya dan menentukan langkah korektif jika diperlukan.

Dalam konteks ini, pengendalian tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi kekurangan atau kesalahan, tetapi juga sebagai alat untuk mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Misalnya, melalui pengendalian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan mengembangkan strategi baru untuk mengatasinya.

Elemen Sistem Pengendalian Manajemen

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan elemen pertama dan paling mendasar dalam sistem pengendalian manajemen. Perencanaan mencakup proses penetapan tujuan strategis, penyusunan rencana operasional, serta identifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pengendalian, perencanaan berfungsi sebagai acuan untuk mengarahkan aktivitas organisasi, sehingga setiap langkah yang diambil memiliki tujuan yang jelas.

Elemen perencanaan juga melibatkan penetapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI), yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi yang diimplementasikan. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan internal serta menyesuaikan strateginya untuk tetap kompetitif.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah elemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa struktur organisasi mendukung pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Elemen ini melibatkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di antara anggota organisasi. Dalam sistem pengendalian manajemen, pengorganisasian yang baik memungkinkan pengawasan yang lebih efektif dan efisien.

Sebagai contoh, organisasi dapat menerapkan struktur matriks untuk memastikan koordinasi lintas departemen dalam proyek-proyek tertentu. Selain itu, penggunaan teknologi informasi, dapat membantu manajer dalam memantau alur kerja dan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dalam sistem pengendalian.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan melibatkan proses memotivasi dan memimpin anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Elemen ini mencakup komunikasi yang efektif, pemberian instruksi yang jelas, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dalam sistem pengendalian manajemen, pengarahan berfungsi untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi bekerja sesuai dengan rencana dan nilai-nilai organisasi.

Teknik pengarahan yang efektif, meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan, pemberian insentif berdasarkan kinerja, serta pengembangan program penghargaan. Selain itu, pemimpin dalam organisasi harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah elemen yang memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian melibatkan pengumpulan data, analisis kinerja, serta identifikasi penyimpangan dari target yang direncanakan. Jika ditemukan

penyimpangan, tindakan korektif dapat diambil untuk mengembalikan aktivitas organisasi ke jalur yang sesuai.

Alat pengendalian yang sering digunakan, meliputi pengendalian anggaran, laporan kinerja, dan audit internal. Selain itu, penggunaan teknologi, seperti dashboard manajemen memungkinkan pengendalian yang lebih *real-time*, sehingga manajer dapat dengan cepat mengambil Keputusan, berdasarkan data yang diperoleh.

Alat dan Teknik Pengendalian Manajemen

1. Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*)

Pengendalian anggaran adalah salah satu alat utama dalam sistem pengendalian manajemen. Alat ini digunakan untuk merencanakan dan memantau penggunaan sumber daya keuangan organisasi. Melalui pengendalian anggaran, manajer dapat memastikan bahwa alokasi dana sesuai dengan kebutuhan strategis, serta mencegah pemborosan atau pengeluaran yang tidak terencana.

Proses pengendalian anggaran mencakup penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan evaluasi terhadap pencapaian anggaran. Penyimpangan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi aktual, dianalisis untuk mengidentifikasi penyebabnya dan menentukan langkah perbaikan. Sebagai contoh, jika biaya operasional melebihi anggaran, organisasi dapat mengevaluasi efisiensi proses operasionalnya.

Pengendalian anggaran juga dapat diterapkan untuk memotivasi karyawan, terutama jika mereka diberi target anggaran yang realistis dan relevan. Dengan demikian, alat ini tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan keuangan tetapi juga sebagai pendorong kinerja yang lebih baik.

2. Pengendalian Kinerja (*Performance Control*)

Pengendalian kinerja berfokus pada pengukuran dan evaluasi pencapaian tujuan organisasi. Teknik ini menggunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi aktivitas organisasi. KPI

dirancang berdasarkan tujuan strategis dan operasional organisasi, sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang keberhasilan organisasi.

Dalam praktiknya, pengendalian kinerja melibatkan pemantauan hasil kerja individu, tim, dan departemen secara berkala. Misalnya, dalam sektor bisnis, pengukuran kinerja dapat mencakup tingkat penjualan, margin laba, atau kepuasan pelanggan. Hasil pengukuran ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan manajer, sehingga mereka dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kinerja.

Teknik ini juga memungkinkan organisasi untuk mengenali tren dan pola kinerja yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan pengendalian kinerja yang efektif, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia dan material secara lebih produktif.

3. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengendalian Strategis

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat pengendalian strategis yang mengintegrasikan berbagai aspek kinerja organisasi dalam satu kerangka kerja. BSC mencakup empat perspektif utama, sebagai berikut.

- a. Perspektif Keuangan: Mengukur kinerja keuangan, seperti laba, arus kas, dan pengembalian investasi.
- b. Perspektif Pelanggan: Mengevaluasi kepuasan pelanggan, retensi, dan akuisisi.
- c. Perspektif Proses Internal: Memantau efisiensi proses operasional dan inovasi.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengukur kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang melalui pelatihan, teknologi, dan budaya organisasi.

Dengan menggunakan BSC, organisasi dapat menghubungkan tujuan strategis dengan aktivitas operasional. Alat ini membantu manajer untuk memahami bagaimana setiap bagian organisasi berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan. Selain itu, BSC memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih besar, seperti peningkatan pelayanan pelanggan atau efisiensi operasional.

Pendekatan dan Metode Pengendalian

1. Pendekatan Tradisional vs. Modern

Pendekatan pengendalian dalam manajemen telah berkembang, seiring dengan perubahan lingkungan bisnis. Pendekatan tradisional berfokus pada hierarki formal, aturan, dan prosedur yang ketat untuk memastikan ketaatan terhadap rencana. Biasanya, pendekatan ini mengandalkan sistem pengawasan yang terpusat, seperti laporan keuangan dan audit reguler. Meskipun pendekatan tradisional efektif dalam memastikan kepatuhan, metode ini sering kali kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Di sisi lain, pendekatan modern menekankan fleksibilitas, inovasi, dan partisipasi. Metode ini mengadopsi teknologi, seperti sistem informasi manajemen (MIS), untuk menyediakan data secara *real-time*, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis informasi. Selain itu, pendekatan modern sering melibatkan pengendalian berbasis budaya, yang memanfaatkan nilai-nilai organisasi untuk membentuk perilaku karyawan, tanpa pengawasan yang ketat. Pendekatan ini lebih sesuai untuk organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.

2. Pengendalian Formal dan Informal

Pengendalian formal melibatkan penggunaan sistem dan struktur yang dirancang secara spesifik, untuk memantau dan mengarahkan aktivitas organisasi. Contoh pengendalian formal termasuk anggaran, sistem pelaporan kinerja, dan kebijakan perusahaan. Pengendalian ini memberikan kerangka kerja yang jelas bagi karyawan untuk memahami ekspektasi organisasi. Namun, pendekatan ini terkadang kurang efektif dalam menangani masalah yang melibatkan kreativitas dan inovasi.

Sebaliknya, pengendalian informal bergantung pada hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan norma-norma sosial. Pendekatan ini memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas, karena karyawan diberikan kebebasan untuk mengeksplorasi solusi yang inovatif. Contoh pengendalian informal adalah

mentoring, diskusi kelompok, dan pengembangan budaya kerja yang positif. Kombinasi antara pengendalian formal dan informal, sering kali diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal.

3. Pengendalian Proaktif dan Reaktif

Pengendalian proaktif berfokus pada pencegahan masalah sebelum terjadi. Metode ini melibatkan perencanaan yang matang, prediksi risiko, dan penerapan langkah-langkah mitigasi. Contoh pengendalian proaktif adalah simulasi risiko, pengujian sistem sebelum implementasi, dan pelatihan karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan dan mengelola risiko dengan lebih efektif.

Sebaliknya, pengendalian reaktif bertujuan untuk menangani masalah yang telah terjadi. Pendekatan ini melibatkan identifikasi penyebab utama masalah dan penerapan tindakan korektif. Meskipun pengendalian reaktif penting dalam situasi darurat, pendekatan ini sering kali lebih mahal dan memakan waktu dibandingkan pengendalian proaktif. Oleh karena itu, kombinasi antara pengendalian proaktif dan reaktif dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan yang ideal dalam mengelola risiko dan kinerja.

Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen

1. Strategi Implementasi yang Efektif

Implementasi sistem pengendalian manajemen yang efektif, memerlukan perencanaan yang matang dan pendekatan yang terstruktur. Salah satu langkah pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan menyelaraskannya dengan tujuan strategis. Dengan pemahaman yang jelas, mengenai apa yang ingin dicapai, organisasi dapat merancang sistem pengendalian yang sesuai dengan karakteristik operasional mereka.

Strategi implementasi juga melibatkan komunikasi yang efektif, kepada seluruh tingkat organisasi. Setiap individu dalam organisasi, perlu memahami tujuan sistem pengendalian,

bagaimana sistem tersebut, akan memengaruhi peran mereka, dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan sistem dengan benar.

Penggunaan teknologi juga menjadi faktor kunci dalam implementasi yang sukses. Sistem informasi manajemen yang baik dapat membantu dalam pengumpulan data, analisis kinerja, dan pelaporan hasil secara efisien. Dengan teknologi yang tepat, organisasi dapat memantau proses secara real-time dan mengambil keputusan berdasarkan data yang akurat.

2. Peran Teknologi dalam Pengendalian Manajemen

Teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam sistem pengendalian manajemen modern. Dengan kemajuan teknologi informasi, organisasi dapat menggunakan berbagai alat dan platform untuk memfasilitasi proses pengendalian. Misalnya, perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan integrasi data dari berbagai departemen, sehingga manajer dapat memantau kinerja secara holistik.

Teknologi juga mendukung penerapan analitik data untuk pengendalian. Dengan menggunakan alat analitik, organisasi dapat mengidentifikasi pola dan tren yang relevan untuk pengambilan keputusan strategis. Selain itu, teknologi berbasis cloud memungkinkan akses data secara fleksibel, sehingga memudahkan pengendalian meskipun dalam lingkungan kerja yang tersebar.

Namun, implementasi teknologi juga memerlukan perhatian pada keamanan data dan privasi. Sistem yang tidak dirancang dengan baik, dapat menjadi rentan terhadap ancaman siber, yang dapat mengganggu operasi organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam keamanan siber menjadi bagian integral dari implementasi sistem pengendalian berbasis teknologi.

3. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi sistem pengendalian manajemen sering menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Karyawan dan manajer sering kali merasa nyaman dengan cara kerja lama dan mungkin merasa enggan untuk mengadopsi sistem baru. Untuk mengatasi hal ini, penting bagi organisasi untuk melibatkan semua pihak sejak tahap perencanaan dan memberikan pelatihan yang memadai.

Keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan umum, terutama bagi organisasi kecil dan menengah. Implementasi sistem pengendalian yang komprehensif memerlukan investasi dalam teknologi, pelatihan, dan waktu. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan prioritas yang jelas dan mengalokasikan sumber daya secara efisien.

Tantangan lainnya adalah kompleksitas sistem pengendalian itu sendiri. Sistem yang terlalu rumit dapat menjadi sulit untuk dioperasikan dan dipahami, yang akhirnya mengurangi efektivitasnya. Untuk mengatasi hal ini, organisasi harus memastikan bahwa desain sistem pengendalian tetap sederhana namun fungsional.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems (13th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Simons, R. (2021). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy (3rd ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Otley, D., & Ferreira, A. (2019). *Designing Management Control Systems for Sustainability and Responsibility*. Springer Nature.

- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (17th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Niven, P. R. (2020). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (3rd ed.)*. New York: Wiley.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2019). The role of innovation in performance measurement systems. *Accounting, Organizations, and Society*, 75(1), 1–19.
- <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.11.001>

TENTANG PENULIS



Kadek Wulandari Laksmi P., S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan pendidikan S-2 tahun 2011. Peneliti sedang melanjutkan pendidikan Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Udayana. Saat ini, penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Pendidikan Nasional. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi pada bidang keilmuan khususnya Manajemen Keuangan dan *book chapter* dengan judul Manajemen Keuangan Dasar (Teknik Pengelolaan Keuangan).

SISTEM INFORMASI ADMINISTRASI BERBASIS WEB

Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom
Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan (FFTP)
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)



Era Digital Masa Kini

Penerapan sistem informasi administrasi berbasis web dalam proyek konstruksi, menjadi semakin penting dalam era digital. Sistem ini, memungkinkan manajemen proyek yang lebih efisien dengan mengurangi ketergantungan pada proses manual, yang sering kali memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Dengan integrasi teknologi informasi, pengelolaan dokumen, pelacakan anggaran, dan komunikasi antartim dapat dilakukan dengan lebih cepat, aman, dan transparan. Penerapan sistem ini, memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan konstruksi, termasuk peningkatan produktivitas, pengurangan kesalahan administrasi, dan kemudahan dalam berbagi informasi antarpemangku kepentingan proyek. Namun, di balik keuntungan tersebut, terdapat berbagai tantangan yang perlu diatasi agar implementasi sistem dapat berjalan dengan optimal.

Keberhasilan penerapan sistem informasi administrasi berbasis web, tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengadopsi perubahan. Tantangan seperti kurangnya pemahaman pengguna,

biaya implementasi yang tinggi, serta kekhawatiran mengenai keamanan data menjadi faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, solusi yang tepat, seperti pelatihan pengguna, pemilihan sistem yang sesuai dengan anggaran, serta penerapan teknologi keamanan data yang canggih, sangat diperlukan untuk memastikan efektivitas sistem. Dengan memahami keuntungan dan tantangan ini, perusahaan konstruksi dapat memaksimalkan manfaat dari sistem informasi administrasi berbasis web, dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pengelolaan proyek mereka.

Latar Belakang

Proses administrasi dalam proyek konstruksi, sering kali melibatkan berbagai dokumen, komunikasi antara tim, dan pengelolaan data yang kompleks. Sistem informasi administrasi berbasis web, memberikan solusi dalam menyederhanakan serta mengotomatiskan proses tersebut. Dengan adanya sistem ini, dokumen proyek dapat tersimpan secara terpusat, komunikasi dapat dilakukan secara lebih efektif, dan proses pelacakan serta pengendalian administrasi menjadi lebih efisien.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan infrastruktur skala besar, seperti jalan raya atau bandara, pengelolaan dokumen seperti kontrak kerja, laporan keuangan, jadwal pekerjaan, serta data pekerja harus dilakukan dengan baik agar proyek berjalan sesuai jadwal dan anggaran. Dengan sistem informasi berbasis web, setiap informasi ini dapat diakses dengan cepat oleh pemangku kepentingan, mengurangi risiko kehilangan data, serta mempermudah koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam proyek.

Tujuan dan Manfaat

Tujuan utama dari penerapan sistem informasi administrasi berbasis web adalah untuk meningkatkan efisiensi serta akurasi dalam pengelolaan proyek konstruksi. Secara khusus, manfaat sistem ini sebagai berikut.

1. **Penyimpanan Data Terpusat**
Semua dokumen proyek, laporan, dan data keuangan disimpan secara aman dalam satu sistem, yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja.
2. **Aksesibilitas dan Transparansi**
Dengan sistem berbasis web, seluruh pihak terkait dapat mengakses informasi yang relevan secara *real-time*, mengurangi risiko kesalahan komunikasi.
3. **Efisiensi Operasional**
Proses manual yang sebelumnya memakan waktu dapat diotomatisasi, mengurangi beban kerja administratif.
4. **Pemantauan Proyek yang Lebih Akurat**
Sistem ini memungkinkan manajer proyek untuk memantau progres pekerjaan serta anggaran secara lebih rinci dan akurat.
Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan gedung bertingkat, penggunaan sistem ini memungkinkan pelaporan harian dari pekerja lapangan untuk langsung dikirim ke manajemen pusat tanpa harus melalui proses manual yang rentan terhadap keterlambatan dan kesalahan.

Konsep Dasar Sistem Informasi Administrasi

Bagian ini, akan menguraikan definisi, ruang lingkup, komponen utama dan keunggulan dan tantangan implementasi. Sistem informasi administrasi berbasis web adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengelola berbagai aspek administratif proyek secara otomatis dan terintegrasi, melalui platform berbasis web. Sistem ini, menggantikan metode administrasi tradisional yang masih mengandalkan kertas dan komunikasi manual dengan sistem digital yang lebih efisien, aman, dan transparan. Dengan adanya sistem ini, data administrasi dapat diproses dan diakses kapan saja serta di mana saja oleh pihak yang berkepentingan dalam proyek.

Ruang lingkup sistem informasi administrasi berbasis web dalam proyek konstruksi meliputi beberapa aspek utama.

1. Pengelolaan Dokumen

Sistem ini memungkinkan penyimpanan, pengarsipan, serta pembagian dokumen proyek dengan keamanan yang terjamin. Dokumen seperti kontrak, gambar desain, laporan kemajuan, dan surat menyurat penting dapat diunggah ke dalam sistem dan diakses oleh pihak yang berwenang, sesuai dengan tingkat otorisasi yang diberikan.

2. Komunikasi dan Kolaborasi

Memfasilitasi komunikasi antara berbagai pihak dalam proyek, seperti kontraktor, klien, subkontraktor, dan pekerja lapangan. Dengan sistem berbasis web, komunikasi dapat dilakukan melalui fitur pesan internal, forum diskusi, atau bahkan *video conference* yang terintegrasi.

3. Pelacakan Keuangan

Memantau pengeluaran dan pemasukan proyek secara *real-time*. Dengan sistem ini, data keuangan proyek dapat dipantau secara akurat dan otomatis, mengurangi risiko kesalahan pencatatan, dan manipulasi data keuangan.

4. Manajemen Jadwal

Mengelola jadwal kerja serta memantau kemajuan proyek dengan lebih sistematis. Dengan adanya fitur penjadwalan, manajer proyek dapat menetapkan target kerja, mengalokasikan sumber daya, serta mengidentifikasi kemungkinan keterlambatan proyek.

Sebagai contoh, dalam proyek renovasi rumah sakit, sistem ini dapat membantu dalam penyimpanan data peralatan medis yang perlu diperbarui, mengelola jadwal pemasangan peralatan, serta memastikan bahwa anggaran tidak melebihi batas yang telah ditentukan. Dengan adanya sistem informasi administrasi berbasis web, pihak rumah sakit dan kontraktor dapat berkoordinasi dengan lebih efektif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan proyek.

Komponen Utama Sistem Informasi Administrasi Berbasis Web

Sistem informasi administrasi berbasis web terdiri dari beberapa komponen utama yang mendukung fungsionalitas dan keandalan sistem. Berikut adalah komponen utama yang perlu diperhatikan.

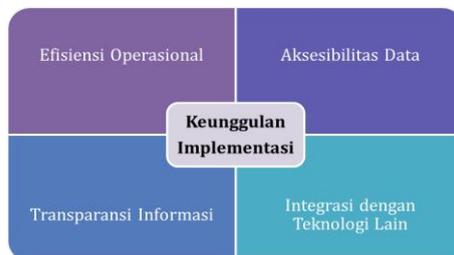
1. Basis data, merupakan tempat penyimpanan seluruh data proyek secara terstruktur. Basis data menyimpan informasi penting seperti dokumen kontrak, data pekerja, jadwal proyek, anggaran, serta laporan kemajuan. Dengan basis data yang terstruktur, pencarian informasi menjadi lebih mudah dan cepat, mengurangi risiko kehilangan data akibat kesalahan administrasi manual.
2. Antarmuka pengguna, menyediakan tampilan yang mudah digunakan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam proyek. Antarmuka ini, harus dirancang dengan user-friendly agar pengguna dapat dengan cepat memahami cara kerja sistem dan mengakses informasi yang diperlukan. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan jalan tol, antarmuka pengguna dapat menampilkan status kemajuan proyek dalam bentuk grafik atau tabel sehingga manajer proyek dapat dengan mudah mengevaluasi progres pekerjaan.
3. Keamanan sistem, menjamin bahwa hanya pengguna yang memiliki otorisasi yang dapat mengakses data tertentu. Keamanan sistem ini dapat mencakup enkripsi data, sistem login dengan autentikasi ganda (*two-factor authentication*), serta pembagian hak akses berdasarkan peran pengguna (*role-based access control*). Hal ini penting untuk menjaga kerahasiaan data proyek dan menghindari kebocoran informasi kepada pihak yang tidak berwenang.
4. Sistem pelaporan, membantu dalam penyajian laporan administrasi dan keuangan proyek secara otomatis. Laporan dapat berupa laporan keuangan, laporan kemajuan proyek, laporan tenaga kerja, dan lain sebagainya. Dengan sistem pelaporan otomatis, kesalahan dalam pembuatan laporan dapat diminimalkan dan data yang dihasilkan lebih akurat serta dapat diperbarui secara *real-time*.

Contoh yang mudah, dalam proyek pembangunan pabrik, sistem ini memungkinkan pengawas proyek untuk mengakses laporan harian pekerjaan melalui perangkat seluler tanpa harus datang ke lokasi proyek secara langsung. Hal ini memberikan fleksibilitas bagi manajer proyek dalam memantau perkembangan pekerjaan, tanpa harus selalu berada di lapangan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat dan tepat.

Keunggulan dan Tantangan Implementasi

Keunggulan

1. Efisiensi operasional, dengan otomatisasi proses administrasi, pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan akurat.
2. Aksesibilitas data, data dapat diakses kapan saja dan dari mana saja, memungkinkan koordinasi yang lebih baik antara berbagai pihak dalam proyek.
3. Transparansi informasi, dengan sistem berbasis web, semua informasi proyek dapat dipantau oleh pihak yang berwenang, sehingga mengurangi kemungkinan penyalahgunaan data atau ketidaksesuaian informasi.
4. Integrasi dengan teknologi lain, sistem ini dapat diintegrasikan dengan perangkat lunak manajemen proyek lainnya, seperti *Building Information Modeling* (BIM) dan *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan proyek.



Gambar 19.1 Keunggulan Implementasi

Tantangan

1. Keamanan data, perlunya sistem keamanan yang kuat untuk menghindari kebocoran data atau serangan siber.
2. Adopsi pengguna, tidak semua pekerja proyek familiar dengan teknologi digital, sehingga diperlukan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang penggunaan sistem.
3. Ketersediaan infrastruktur, implementasi sistem berbasis web memerlukan konektivitas internet yang stabil, yang mungkin menjadi kendala di lokasi proyek yang terpencil.
4. Biaya implementasi, investasi awal untuk pengembangan dan penerapan sistem ini bisa menjadi tantangan, terutama bagi perusahaan konstruksi kecil hingga menengah.



Gambar 19.2 Tantangan Implementasi

Keunggulan dan tantangan aplikasi, dapat digambarkan dalam gambar 19.1 dan 19.2 di atas. Dengan memahami konsep dasar, komponen utama, serta keunggulan dan tantangan dalam implementasi sistem informasi administrasi berbasis web, perusahaan konstruksi dapat merancang strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penggunaannya dalam proyek mereka. Dengan demikian, proses administrasi dapat berjalan lebih efisien, transparan, dan terorganisir dengan baik.

Implementasi dalam Pengelolaan Proyek Konstruksi

1. Penggunaan dalam Administrasi Proyek
Dalam proyek konstruksi, sistem informasi administrasi berbasis web memiliki peran penting dalam mengoptimalkan berbagai

aspek administrasi proyek. Dengan adanya sistem ini, berbagai proses yang sebelumnya dilakukan secara manual, dapat diotomatisasi sehingga meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan proyek. Berikut beberapa area utama di mana sistem ini digunakan.

a. Manajemen Kontrak

Salah satu fungsi utama sistem informasi administrasi berbasis web adalah dalam pengelolaan dokumen kontrak. Dalam proyek konstruksi, terdapat berbagai kontrak yang melibatkan banyak pihak, termasuk kontraktor utama, subkontraktor, pemasok, dan pemilik proyek. Sistem ini, memungkinkan penyimpanan dan pengelolaan semua dokumen kontrak dalam satu platform yang terpusat, sehingga memudahkan akses, pencarian, dan pemantauan dokumen.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan gedung pencakar langit, kontraktor utama dapat mengunggah kontrak kerja dengan berbagai subkontraktor langsung ke dalam sistem, sehingga memudahkan verifikasi dan pemantauan status kontrak. Selain itu, fitur pembaruan otomatis dapat memberikan notifikasi terkait perpanjangan atau perubahan kontrak kepada semua pihak yang terlibat.

b. Pemantauan Biaya dan Anggaran

Sistem informasi administrasi berbasis web juga digunakan untuk memantau transaksi keuangan dan pengelolaan anggaran proyek secara *real-time*. Dalam proyek konstruksi, anggaran dapat berubah sesuai dengan kebutuhan proyek, dan sistem ini membantu memastikan bahwa setiap perubahan dalam anggaran, dapat dikendalikan dan dilaporkan secara akurat.

Contoh yang nyata, dalam proyek pembangunan jalan tol, sistem ini dapat membantu manajer proyek untuk memantau penggunaan bahan baku, seperti semen dan aspal serta membandingkannya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Jika terdapat kelebihan anggaran, sistem dapat memberikan

peringatan dini kepada tim manajemen sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan.

c. Pelaporan Kinerja

Sistem ini juga memungkinkan manajer proyek untuk mendapatkan laporan kinerja proyek secara berkala. Laporan ini mencakup berbagai aspek, seperti kemajuan pekerjaan, alokasi tenaga kerja, serta penggunaan sumber daya dan material. Data yang dikumpulkan dari lapangan, dapat langsung diproses dan diubah menjadi laporan mingguan atau bulanan.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan kompleks perumahan, sistem ini memungkinkan pengembang untuk memantau pembayaran dari para pembeli rumah serta memeriksa status konstruksi unit-unit yang sedang dibangun. Dengan demikian, manajer proyek dapat mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan informasi yang *real-time* dan akurat.

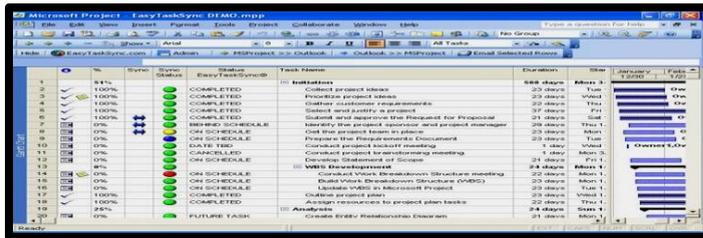
2. Integrasi dengan Sistem Manajemen Proyek

Salah satu keuntungan utama dari sistem informasi administrasi berbasis web adalah kemampuannya untuk diintegrasikan dengan berbagai perangkat lunak manajemen proyek. Integrasi ini memungkinkan sinkronisasi data dari berbagai aspek proyek sehingga proses pengelolaan menjadi lebih efisien dan akurat. Beberapa perangkat lunak manajemen proyek yang umum digunakan untuk integrasi meliputi:

a. Microsoft Project

Microsoft Project adalah salah satu perangkat lunak yang banyak digunakan dalam manajemen proyek konstruksi. Dengan mengintegrasikan sistem informasi administrasi berbasis web dengan Microsoft Project, manajer proyek dapat dengan mudah mengatur jadwal kerja, mengalokasikan sumber daya, serta memantau kemajuan proyek. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan gedung apartemen, Microsoft Project dapat digunakan untuk menetapkan jadwal konstruksi setiap lantai, sementara sistem administrasi

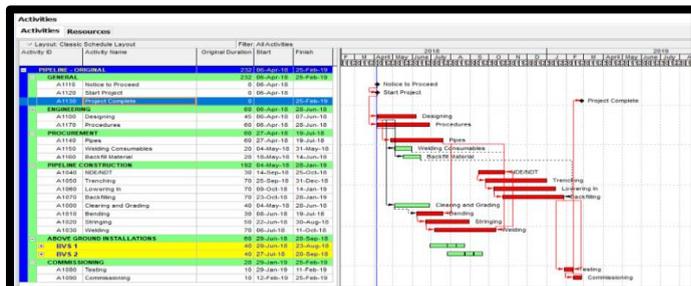
berbasis web dapat digunakan untuk mencatat perubahan dalam jadwal dan menginformasikannya kepada pihak terkait secara otomatis.



Gambar 19.3 Contoh Microsoft Project

b. Primavera P6

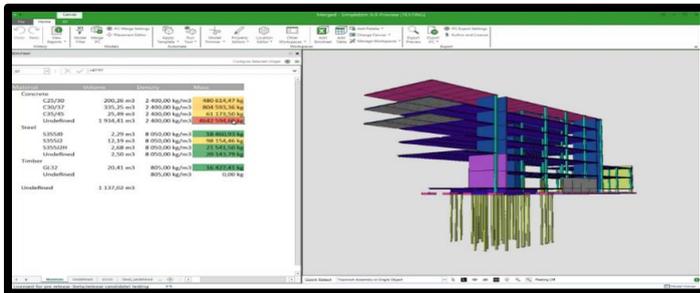
Primavera P6 adalah perangkat lunak manajemen proyek yang banyak digunakan dalam proyek konstruksi skala besar. Integrasi dengan sistem informasi administrasi berbasis web memungkinkan manajer proyek untuk melakukan perencanaan dan penjadwalan yang lebih terstruktur. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan pelabuhan, Primavera P6 dapat digunakan untuk mengelola berbagai tahapan konstruksi, seperti pemancangan tiang, pembangunan dermaga, dan pemasangan peralatan pelabuhan. Sementara itu, sistem administrasi berbasis web dapat digunakan untuk mencatat data keuangan dan administrasi yang berkaitan dengan dengan setiap tahapan tersebut.



Gambar 19.4 Contoh Interface Primavera 6

c. Building Information Modeling (BIM)

Building Information Modeling (BIM) adalah teknologi yang memungkinkan pemodelan digital dari suatu proyek konstruksi. Dengan mengintegrasikan BIM ke dalam sistem informasi administrasi berbasis web, manajer proyek dapat melakukan analisis visual terkait perkembangan konstruksi dan mengidentifikasi potensi keterlambatan lebih dini. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan bendungan, sistem ini dapat dihubungkan dengan BIM untuk memantau kemajuan konstruksi secara visual. Data yang dikumpulkan dari lapangan, dapat langsung diolah dalam model BIM sehingga tim manajemen dapat melihat secara *real-time* sejauh mana proyek telah berjalan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

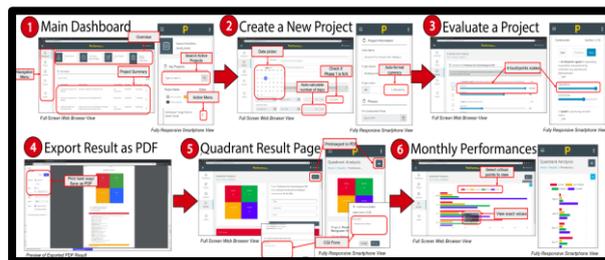


Gambar 19.5 Contoh Interface BIM

d. PERFORMA.my

Performa.my adalah platform berbasis web yang dirancang untuk membantu perusahaan dalam mengelola performa dan prestasi proyek konstruksi. Sistem ini menyediakan berbagai fitur yang memungkinkan pemantauan proyek secara lebih akurat dan transparan. Dengan adanya fitur ini, perusahaan dapat memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana dan mengidentifikasi potensi hambatan sejak dini. Sistem ini, memfasilitasi pengelolaan dokumen penting proyek, termasuk kontrak, laporan, dan perizinan. Dengan penyimpanan berbasis *cloud*, seluruh dokumen dapat diakses dengan mudah kapan saja dan di mana saja, sehingga

mengurangi risiko kehilangan atau keterlambatan dalam pengolahan dokumen.



Gambar 19.5 Contoh Interface PERFORMA.my

Keuntungan dan Tantangan Penerapan

Keuntungan Implementasi

Penerapan sistem informasi administrasi berbasis web dalam proyek konstruksi membawa berbagai manfaat yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan proyek. Berikut adalah beberapa keuntungan utama dari implementasi sistem ini.

1. Meningkatkan Produktivitas

Otomatisasi dalam sistem informasi administrasi berbasis web memungkinkan pengurangan tugas manual yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga kerja. Dengan adanya sistem ini, pekerjaan yang berulang seperti pencatatan dokumen, pembuatan laporan keuangan, dan pelacakan proyek dapat dilakukan secara otomatis. Hal ini membantu menghemat waktu bagi staf administrasi, sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas strategis yang lebih penting. Apa yang jelas, dalam proyek pembangunan pusat perbelanjaan, sistem ini memungkinkan tim administrasi untuk dengan cepat mengelola pembayaran vendor, memperbarui jadwal proyek, dan mengelola data pekerja tanpa harus mengandalkan sistem pencatatan manual.

2. Meminimalkan Kesalahan

Kesalahan akibat kelalaian manusia, seperti salah memasukkan angka dalam laporan keuangan atau kehilangan dokumen penting, dapat diminimalkan dengan sistem ini. Dengan adanya

fitur validasi otomatis dan sistem penyimpanan berbasis *cloud*, data dapat diproses dengan lebih akurat dan mudah diakses kapan saja. Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan hotel, sistem ini dapat memastikan bahwa setiap transaksi keuangan tercatat dengan benar dan sesuai dengan anggaran proyek, sehingga mengurangi risiko pemborosan atau manipulasi keuangan.

3. Meningkatkan Keamanan Data

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan proyek konstruksi adalah menjaga keamanan data, terutama yang berkaitan dengan keuangan dan dokumen kontrak. Sistem informasi administrasi berbasis web dapat dilengkapi dengan enkripsi data, firewall, dan sistem otorisasi yang memastikan bahwa hanya pengguna yang berwenang yang dapat mengakses data tertentu.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan kawasan industri, sistem ini dapat mengatur hak akses berdasarkan jabatan, sehingga hanya manajer keuangan yang dapat mengakses data anggaran dan hanya insinyur lapangan yang dapat melihat jadwal kerja.

4. Meningkatkan Kolaborasi

Dengan sistem berbasis web, seluruh pemangku kepentingan dalam proyek dapat mengakses data proyek secara *real-time* dari lokasi yang berbeda. Hal ini sangat bermanfaat dalam proyek yang melibatkan berbagai tim dari berbagai lokasi, karena memungkinkan komunikasi yang lebih efektif.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan gedung pencakar langit, sistem ini memungkinkan arsitek, insinyur, dan manajer proyek untuk berbagi data desain, memperbarui jadwal konstruksi, dan melaporkan progres tanpa harus selalu bertemu secara fisik.

Tantangan dan Solusi

Meskipun memiliki berbagai manfaat, implementasi sistem informasi administrasi berbasis web juga menghadapi beberapa tantangan. Berikut adalah tantangan utama yang sering dihadapi serta solusi yang dapat diterapkan.

1. Kurangnya Pemahaman Pengguna

Salah satu kendala utama dalam penerapan sistem baru adalah kurangnya pemahaman atau keterampilan pengguna dalam mengoperasikan sistem. Hal ini dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dan penggunaan sistem yang kurang optimal.

Solusi:

- a. menyediakan pelatihan intensif bagi seluruh pengguna sebelum sistem diimplementasikan;
- b. mengembangkan panduan pengguna serta menyediakan dukungan teknis yang siap membantu; dan
- c. memulai dengan tahap implementasi bertahap agar pengguna dapat beradaptasi dengan sistem secara perlahan.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan rumah sakit, perusahaan konstruksi dapat mengadakan sesi pelatihan berkala bagi tim administrasi dan teknis untuk memastikan bahwa mereka memahami cara menggunakan sistem dengan efektif.

2. Biaya Implementasi

Penerapan sistem informasi administrasi berbasis web memerlukan investasi awal yang cukup besar, baik untuk pengembangan perangkat lunak, pelatihan staf, maupun pemeliharaan sistem. Biaya ini sering kali menjadi kendala bagi perusahaan konstruksi yang memiliki anggaran terbatas.

Solusi:

- a. memilih sistem yang skalabel sehingga dapat disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan perusahaan;
- b. menggunakan solusi berbasis *cloud* yang lebih hemat biaya dibandingkan sistem berbasis server local; dan
- c. menghitung *Return on Investment* (ROI) sebelum penerapan untuk memastikan bahwa manfaat jangka panjang dari sistem ini, sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan apartemen, perusahaan dapat memilih sistem berbasis *cloud* yang memungkinkan pembayaran bulanan, tanpa harus membeli perangkat keras mahal untuk menyimpan data.

3. Keamanan Data

Sistem berbasis web dapat menjadi target serangan siber, terutama jika tidak dilengkapi dengan langkah-langkah keamanan yang memadai. Kebocoran data atau serangan ransomware dapat menyebabkan hilangnya informasi penting proyek.

Solusi:

- a. menggunakan teknologi enkripsi untuk melindungi data dari akses tidak sah;
- b. menerapkan *firewall* dan sistem keamanan berlapis untuk mencegah serangan siber; dan
- c. melakukan audit keamanan secara berkala untuk memastikan sistem tetap terlindungi.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan jalan tol, perusahaan dapat menerapkan sistem enkripsi data agar informasi keuangan proyek tidak mudah diakses oleh pihak yang tidak berkepentingan.

4. Integrasi dengan Sistem yang Ada

Banyak perusahaan konstruksi sudah menggunakan perangkat lunak manajemen proyek tertentu, seperti Microsoft Project atau Primavera. Integrasi sistem informasi administrasi berbasis web dengan sistem yang sudah ada, bisa menjadi tantangan jika tidak direncanakan dengan baik.

Solusi:

- a. memilih sistem yang kompatibel dengan perangkat lunak manajemen proyek yang sudah digunakan;
- b. bekerja sama dengan penyedia sistem untuk memastikan proses integrasi berjalan lancar; dan
- c. menggunakan API (*Application Programming Interface*) untuk menghubungkan berbagai sistem secara lebih fleksibel.

Sebagai contoh, dalam proyek pembangunan stadion, perusahaan dapat memilih sistem informasi yang sudah mendukung integrasi dengan BIM (*Building Information Modeling*) sehingga dapat menyinkronkan data desain dan administrasi proyek dengan lebih mudah.

Kesimpulan

Meskipun terdapat berbagai tantangan dalam penerapan sistem informasi administrasi berbasis web, manfaat yang ditawarkannya jauh lebih besar. Dengan perencanaan yang baik, pelatihan yang memadai, dan strategi keamanan yang kuat, sistem ini dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kualitas pengelolaan proyek konstruksi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan konstruksi disarankan untuk mengadopsi sistem ini secara bertahap, dan menyesuaikannya dengan kebutuhan serta skala proyek yang mereka kelola.

Daftar Pustaka

- Eastman, C., Teicholz, P., Sacks, R., & Liston, K. (2011). *BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers, and Contractors*. New York: Wiley.
- Hegazy, T. (2020). *Computer-Based Construction Project Management*. New York: Routledge.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Wiley.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New York: Pearson.
- Marakas, G. M., & O'Brien, J. A. (2019). *Introduction to Information Systems*. New York: McGraw-Hill.

TENTANG PENULIS



Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Md. Asrul Nasid Masrom merupakan Profesor Madya di Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan (FPTP), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Pada masa ini penulis adalah Timbalan Dekan (Penyelidikan, Pembangunan dan Penerbitan) dan juga Penyelidik Utama di bawah Pusat Infrastruktur Lestari & Pengurusan Alam Sekitar (CSIEM). Pendidikan dalam bidang pembinaan bermula di UTM, Skudai di mana penulis memperolehi Diploma Ukur Bahan (1997), Ijazah Sarjana Muda Bangunan (1999) dan Sarjana Pengurusan Kontrak Binaan (2007). Pada tahun 2012, penulis telah berjaya memperolehi PhD dari Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australia dalam bidang Pengurusan Pembinaan. Sepanjang tempoh pengajian, penulis telah menerima beberapa anugerah antaranya QUT East West Recognition Award 2009 dan Outstanding Higher Degree Research (HDR) Student for February 2011 Awards anjuran Built Environment & Engineering Faculty, QUT.

Penulis yang mempunyai pengalaman selama 6 tahun dalam industri pembinaan sebagai Jurukur Bahan, telah diberi peluang menjalankan kajian di peringkat Posdoktoral di University of Melbourne pada tahun 2019-2020 dengan tema "*Conceptualising an Innovative Community Engagement (ICE) Framework in Social Infrastructure Construction Project Development*". Kini, penulis terus bergiat aktif dalam penyelidikan yang berteraskan tahap kepuasan (teori dan praktikal), tahap kesejahteraan (Happiness Level), pengukuran kualiti (berdasarkan petunjuk subjektif), dan prestasi projek serta perolehan dalam pembinaan.

Minat penulis yang tidak berbelah bahagi dalam bidang pengurusan pembinaan dan sains sosial telah diterjemahkan dalam penerbitan bahan-bahan ilmiah samada dalam bentuk jurnal, kertas prosiding, artikel akhbar dan juga pembangunan polisi-polisi kerajaan. Selain itu, penulis juga aktif dengan aktiviti-aktiviti khidmat sosial/komuniti melalui perkongsian ilmu di peringkat tempatan mahupun antarabangsa.

Pengantar

ILMU ADMINISTRASI

dan MANAJEMEN

Pendekatan Teoretis dan Praktis

Administrasi dapat didefinisikan sebagai proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya dan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini mencakup berbagai fungsi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, dan pengendalian, yang penting untuk tata kelola yang efektif. Sementara itu, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun materi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Hubungan antara ilmu administrasi dan manajemen, bersifat kompleks dan beraneka ragam, yang mencerminkan interaksi antara kedua bidang ini, dari waktu ke waktu. Ilmu administrasi, yang sering dipandang sebagai bagian dari administrasi publik, berfokus pada proses, struktur, dan praktik yang terlibat dalam tata kelola dan manajemen organisasi publik. Sebaliknya, manajemen mencakup spektrum kegiatan yang lebih luas, yang terkait dengan organisasi dan koordinasi sumber daya dalam sektor publik dan swasta. Hubungan ini telah berkembang secara signifikan, dibentuk oleh perkembangan historis dan tantangan kontemporer.

Buku ini mengulas secara mendalam berbagai aspek dan teori yang terkait dengan administrasi dan manajemen sebagai satu konsep disiplin ilmu tersendiri. Karena itu, di dalam buku ini dibahas dari hal yang paling mendasar hingga soal tantangan administrasi dan manajemen ke depan, mengingat perkembangan AI (artificial intelligent) yang begitu pesat. Sekali lagi buku ini akan memberikan sudut pandangan pembahasan yang berbeda namun tetap dalam kerangka yang tepat sesuai dengan topik yang diangkat, yaitu administrasi dan manajemen sebagai suatu ilmu yang penting untuk dipelajari.



PENERBIT LAKEISHA

Dalokan RT 12/16W 26, Dulang, Turung,
Klaten, Jawa Tengah, 57482
Email : penerbitlakeisha@yahoo.com
HP/WA : 8569580352
Website : <http://www.penerbitlakeisha.com/>



3241

ISBN 978-623-119-587-6



9 786231 195876