



Penerbit Lakeisha

Anggota IKAPI No.181/JTE/2019

08989880852 | penerbit_lakeisha@yahoo.com

Sertifikat

Diberikan kepada:

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Sebagai salah satu penulis buku :

**PENGANTAR ILMU MANAJEMEN
Klasik dan Modern**

Klaten, 06 Januari 2025

Direktur Penerbit Lakeisha


Penerbit Lakeisha

Penerbit Buku Terdaftar Anggota IKAPI

Andriyanto, S.S., M.Pd

Pengantar
**ILMU
MANAJEMEN**
Klasik dan Modern



Buku ini merupakan kumpulan tulisan yang membahas dasar-dasar manajemen. Manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam hal ini, efisiensi merujuk pada upaya untuk mendapatkan hasil maksimum dengan penggunaan sumber daya yang minimal, sementara efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seiring berjalannya waktu, teori manajemen telah mengalami transformasi yang signifikan. Pendekatan klasik yang lebih fokus pada efisiensi dan struktur telah berkembang menjadi teori modern yang menekankan pada inovasi, adaptabilitas, dan kolaborasi. Masing-masing pendekatan ini menawarkan kontribusi dan relevansi yang berbeda, sehingga memahami evolusi ini, membantu kita untuk menghargai praktik manajemen saat ini dengan lebih baik.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar dan ruang lingkup manajemen yang disajikan di dalam buku ini, diharapkan para pembaca dapat menerapkan prinsip-prinsip ini dalam konteks nyata. Ini akan membantu menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Melalui pemahaman yang komprehensif ini, kita dapat melihat betapa pentingnya ilmu manajemen, baik klasik maupun modern, dalam memengaruhi dinamika dunia bisnis dan organisasi saat ini.



PENERBIT LAKEISHA

Jl. Jendral Boydak,
Seksyen, RI 003, Pta. 001,
Pusat Grosir, Teluk,
Klaten, Jateng, Indonesia 57402
Email : penerbit_lakeisha@yahoo.com
HP/WA : 08190000000
Website : <http://www.penerbitlakeisha.com/>



SCAN QR



Pengantar
ILMU MANAJEMEN
Klasik dan Modern

Penerbit
LAKEISHA

Pengantar
**ILMU
MANAJEMEN**
Klasik dan Modern



Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd. | Dr. Sumarsih, S.E., M.M. | Dr. Rahmat Laan, M.M. | Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFM.
Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM., CDM. | Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP. | Dr. Deby R. Karudeng, S.E., M.M.
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M. | Olin Ishak, S.E., M.M. | Dr. Yulita Milla Pakereang, S.E., M.M. | Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.
Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M. | Dr. Anim Zalina Azizan | Associate Professor Dr. Kamilah binti Ahmad | Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.
Dr. Ismartaya, M.M. | Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri | Dwi Gemina, S.E., M.Si. | Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Pengantar

**ILMU
MANAJEMEN**

Klasik dan Modern

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 pentransformasian 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).

Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd., Dr. Sumarsih. S.E., M.M.,
Dr. Rahmat Laan, M.M.,
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.
Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM., CDM.,
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.,
Dr. Deby R. Karundeng, S.E., M.M.,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.,
Olfan Ishak, S.E., M.M.,
Dr. Yulita Milla Pakereng, S.E., M.M.,
Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.,
Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M.,
Dr. Anim Zalina Azizan,
Associate Professor Dr. Kamilah binti Ahmad.,
Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.
Dr. Ismartaya, M.M.,
Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri,
Dwi Gemina, S.E., M.Si.,
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

Pengantar

ILMU MANAJEMEN

Klasik dan Modern



Penerbit Lakeisha
2024

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Klasik dan Modern

Penulis:

Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd., Dr. Sumarsih. S.E., M.M.,
Dr. Rahmat Laan, M.M.,
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.
Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM., CDM.,
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.,
Dr. Deby R. Karundeng, S.E., M.M.,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.,
Olfan Ishak, S.E., M.M.,
Dr. Yulita Milla Pakereng, S.E., M.M.,
Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.,
Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M.,
Dr. Anim Zalina Azizan,
Associate Professor Dr. Kamilah binti Ahmad.,
Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.
Dr. Ismartaya, M.M.,
Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri,
Dwi Gemina, S.E., M.Si.,
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom

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

Cetak I Desember 2024
15,5 cm × 23 cm, 265 Halaman
ISBN: 978-623-119-472-5

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

Redaksi
Srikaton, Rt.003, Rw.001, Pucangmiliran, 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



Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah swt karena dengan segala nikmat yang diberikan, kami dapat merampungkan penulisan buku ini.

Buku ini merupakan kumpulan tulisan yang membahas dasar-dasar manajemen. Manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam hal ini, efisiensi merujuk pada upaya untuk mendapatkan hasil maksimum dengan penggunaan sumber daya yang minimal, sementara efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seiring berjalannya waktu, teori manajemen telah mengalami transformasi yang signifikan. Pendekatan klasik yang lebih fokus pada efisiensi dan struktur telah berkembang menjadi teori modern yang menekankan pada inovasi, adaptabilitas, dan kolaborasi. Masing-masing pendekatan ini menawarkan kontribusi dan relevansi yang berbeda, sehingga memahami evolusi ini, membantu kita untuk menghargai praktik manajemen saat ini dengan lebih baik.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar dan ruang lingkup manajemen yang disajikan di dalam buku ini, diharapkan para pembaca dapat menerapkan prinsip-prinsip ini dalam konteks nyata. Ini akan membantu menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Melalui pemahaman yang komprehensif ini, kita dapat melihat betapa pentingnya ilmu manajemen, baik klasik maupun modern, dalam memengaruhi dinamika dunia bisnis dan organisasi saat ini.

Kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan tim penerbit yang telah turut mendukung penerbitan bunga rampai ini sehingga manfaatnya bisa dirasakan oleh masyarakat luas. Tak lupa, kepada para pembaca kami mewakili penulis mengharapkan kritik dan juga masukan agar buku ini dapat diperbaiki jika ada hal-hal yang perlu dikoreksi. Demikian, kami ucapkan selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Editor



DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
1. KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN	
Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd.	1
A. Pendahuluan	1
B. Definisi Manajemen	2
C. Perbedaan Manajemen Klasik dan Modern	3
D. Persamaan Manajemen Klasik dan Modern	4
E. Konsep Dasar Manajemen	5
F. Ruang Lingkup Manajemen	6
G. Prinsip-Prinsip Fundamental Manajemen Klasik	7
H. Prinsip-Prinsip Fundamental Manajemen Modern	9
I. Unsur-Unsur Manajemen Klasik	10
J. Unsur-Unsur Manajemen Modern	12
2. KARAKTERISTIK, PERAN, DAN FUNGSI MANAJEMEN	
Dr. Sumarsih. S.E., M.M.	15
A. Pengertian Manajemen	15
B. Karakteristik Manajemen	17
C. Peran dan Fungsi Manajemen	18
3. PENGORGANISASIAN DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI	
Dr. Rahmat Laan, M.M.	27
A. Pengantar	27
B. Pengorganisasian	28
C. Struktur Organisasi	29
D. Proses Pengorganisasian	30
E. Desain Organisasi	32
F. Efektivitas Organisasi	34
G. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Organisasi	37

H. Tantangan dan Solusi dalam Pengorganisasian.....	39
4. STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KINERJA	
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.	43
A. Pendahuluan	43
B. Penetapan Tujuan dan Sasaran yang Jelas (<i>Goal Setting</i>)	44
C. Pelibatan Karyawan dalam Perencanaan Kinerja (<i>Employee Involvement</i>).....	46
D. Umpan Balik Berkelanjutan (<i>Continuous Feedback</i>).....	48
E. Monitoring dan Evaluasi Kinerja (<i>Performance Monitoring and Evaluation</i>)	49
F. Pengembangan Karyawan (<i>Employee Development</i>)	50
G. Penghargaan dan Pengakuan (<i>Rewards and Recognition</i>).....	52
H. Manajemen Kinerja Kolaboratif (<i>Collaborative Performance Management</i>)	52
I. Manajemen Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance Management</i>)	54
J. Pemecahan Masalah dan Dukungan (<i>Problem-Solving and Support</i>).....	55
K. Kultur Kinerja Berkelanjutan (<i>Sustainable Performance Culture</i>).....	56
5. TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN	
Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM., CDM.	58
A. Pendahuluan	58
B. Perbedaan Utama antara Manajemen Tradisional dan Modern.....	66
C. Simpulan	66
6. PENERAPAN PRINSIP MANAJEMEN MODERN ORGANISASI	
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.	68
A. Definisi Manajemen	68
B. Fungsi Manajemen	69
C. Tujuan Manajemen	70
D. Prinsip Manajemen.....	70

E. Pandangan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen.....	71
F. Prinsip-Prinsip Manajemen Ilmiah Taylor.....	73
G. Prinsip Manajemen Modern.....	76
H. Prinsip Manajemen Henry Fayol.....	77
I. Unsur-Unsur Manajemen.....	79
J. Jenis Manajemen.....	80
7. KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS NILAI-NILAI KEBIJAKAN	
Dr. Deby R. Karundeng, S.E., M.M.....	83
A. Pendahuluan.....	83
B. Pengertian dan Konsep Pengambilan Keputusan Berbasis Kebijakan.....	84
C. Teori dan Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan Kebijakan.....	86
D. Pendekatan Rasionalitas Terbatas (<i>Bounded Rationality</i>).....	86
E. Model Pengambilan Keputusan Publik.....	87
F. Prinsip-Prinsip Nilai dalam Pengambilan Keputusan.....	88
G. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Kebijakan.....	89
H. Studi Kasus: Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai di Bidang Kebijakan Publik.....	90
I. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Kebijakan.....	90
J. Kesimpulan.....	91
8. TEORI MANAJEMEN KLASIK DAN TEORI MANAJEMEN ILMIAH	
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.	92
A. Sejarah Perkembangan Manajemen: Sistem Perajin.....	92
B. Teori Manajemen Klasik.....	93
C. Teori Manajemen Ilmiah.....	94
D. Teori Administrasi Umum.....	100
E. Kelebihan dan Kelemahan Teori Manajemen Klasik.....	103
F. Perusahaan yang Menerapkan Teori Manajemen Klasik.....	105

9. TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI	
Olfan Ishak, S.E., M.M.	107
A. Pendahuluan	107
B. Teori-Teori Utama Komunikasi Organisasi	108
C. Komunikasi Dalam Struktur Organisasi	112
D. Tantangan dan Tren Komunikasi Organisasi Kontemporer.....	115
E. Studi Kasus dan Aplikasi Praktis.....	118
F. Penutup	119
10. TEORI PERILAKU TERENCANA (<i>THEORY OF PLANNED BEHAVIOR</i>)	
Dr. Yulita Milla Pakereng, S.E., M.M.	122
A. Niat Perilaku (<i>Behavioral Intention</i>)	123
B. Sikap terhadap Perilaku (<i>Attitude toward the Behavior</i>).....	124
C. Norma Subjektif.....	125
D. Perilaku Kontrol Persepsian	126
11. TEORI MANAJEMEN MODERN	
Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM	129
A. Pendahuluan	129
B. Pengertian Manajemen dan Teori Manajemen Modern ...	132
C. Perkembangan Teori Manajemen dari Klasik ke Modern.....	133
D. Faktor-Faktor yang Mendorong Perkembangan Teori Manajemen Modern.....	134
E. Perbedaan Utama antara Pendekatan Tradisional dan Modern.....	135
F. Tantangan Manajemen pada Era Digital dan Global.....	135
G. Penerapan Teori Sistem dalam Manajemen Modern	136
H. Pentingnya Fleksibilitas dalam Manajemen Modern	137
I. Teknologi dan Manajemen Digital pada Era Modern.....	137
J. Pengaruh Teknologi dalam Manajemen Modern	138
K. Peran <i>Big Data</i> , Kecerdasan Buatan, dan Analitik dalam Pengambilan Keputusan	138
L. Penerapan Otomatisasi dan Digitalisasi Proses Manajerial.....	139
M. Tantangan dan Risiko dalam Manajemen Digital.....	140

N. Masa Depan Manajemen pada Era Teknologi yang Terus Berkembang.....	141
O. Kesimpulan.....	142
12. PRAKTIK MANAJEMEN PADA ERA DIGITAL	
Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M.	143
A. Pendahuluan	143
B. Dasar-Dasar Transformasi Digital dalam Manajemen.....	145
C. Peran Teknologi dalam Praktik Manajemen	146
D. Digitalisasi dalam Fungsi Manajemen	148
E. Risiko Manajemen pada Era Digital.....	150
F. Tantangan dan Risiko Manajemen pada Era Digital.....	151
G. Masa Depan Manajemen pada Era Digital	153
13. PELUANG DAN TANTANGAN MANAJEMEN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0	
Dr. Anim Zalina Azizan	156
A. Pendahuluan	156
B. Peluang dalam Manajemen pada Era Revolusi Industri 4.0.....	156
C. Tantangan dalam Manajemen pada Era Revolusi Industri 4.0.....	158
D. Respons Strategis untuk Era Revolusi Industri 4.0.....	159
E. Kesimpulan.....	160
14. PENGGUNAAN KECERDASAN BUATAN DALAM AKUISISI BAKAT SEKTOR PUBLIK	
Associate Professor Dr. Kamilah Ahmad.....	161
A. Pendahuluan	161
B. Konsep Kecerdasan Buatan	163
C. Konsep Bakat.....	164
D. Perekrutan Bakat.....	165
E. Perekrutan Talenta di Organisasi Publik	166
F. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Akuisisi Talenta.....	167
G. AI dan Akuisisi Bakat.....	170
H. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Implementasi AI.....	171

15. PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA	
Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.	173
A. Konsep Pendekatan Hubungan AntarManusia.....	173
B. Perubahan Teori Manajemen Klasik	174
C. Konsep yang Berkaitan dengan Hakikat Manusia	176
D. Teori Motivasi dalam Manajemen	177
E. Teori Sumber Daya Manusia Berbeda dengan Teori Manajemen Hubungan Manusia	179
F. Keterampilan Hubungan Antarmanusia.....	180
G. Contoh Hubungan Antarmanusia	182
16. PERAN HUMAN CAPITAL DALAM PERUSAHAAN	
Dr. Ismartaya, M.M.	186
A. Pengertian Modal Manusia (<i>Human Capital</i>)	186
B. Teori Human Capital	187
C. Komponen Pendekatan <i>Human Capital</i>	188
D. Keefektifan Modal Manusia (<i>Human Capital</i>)	190
E. Indikator Modal Struktural (<i>Structural Capital</i>).....	191
F. Keunggulan Bersaing.....	192
G. Indikator Keunggulan Bersaing.....	192
H. Penutup	193
17. MEMAHAMI KONSEP ORGANISASI AGILE	
Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri	195
A. <i>Agile</i> dan Kelincahan	195
B. Tantangan Bisnis.....	197
C. Apa itu Organisasi yang Tangkas?	202
D. Karakteristik Organisasi yang Tangkas	203
E. Kunci Keberhasilan Struktur Tim <i>Agile</i>	204
F. Manfaat dan Keuntungan Menjadi Organisasi yang Tangkas.....	205
18. TOTAL QUALITY MANAGEMENT	
Dwi Gemina, S.E., M.Si.	208
A. Pendahuluan	208
B. Manajemen Mutu	209
C. Konsep Total Quality Management (TQM).....	211
D. Prinsip-Prinsip Strategik <i>Total Quality Management</i>	212
E. Metode Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM)	214
F. Prinsip Utama dalam <i>Total Quality Management</i>	218

G. Kaizen.....	221
19. VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, DAN AMBIGUITY DALAM MANAJEMEN	
Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom.....	223
A. Pengenalan kepada VUCA dalam Manajemen	223
B. Ketidakpastian (<i>Volatility</i>)	224
C. Ketidakpastian (<i>Uncertainty</i>).....	224
D. Kerumitan (<i>Complexity</i>).....	224
E. Ketidakjelasan (<i>Ambiguity</i>).....	225
F. Dampak VUCA dalam Manajemen	226
G. Tantangan Menghadapi VUCA dalam Manajemen.....	227
H. Solusi Menghadapi VUCA.....	227
I. Persiapan Manajemen Konstruksi dalam Menghadapi Situasi VUCA.....	229
DAFTAR PUSTAKA.....	233
BIOGRAFI PENULIS.....	253

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN

Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd.
STIE Ganesha



A. Pendahuluan

Manajemen adalah elemen krusial yang mendasari setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam situasi yang semakin kompleks dan dinamis, pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar dan ruang lingkup manajemen sangat penting bagi para pemimpin dan pengelola. Memiliki pengetahuan yang baik tentang manajemen, memungkinkan individu mampu menata dan memberdayakan sumber daya secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi. dengan lebih efisien.

Seiring berjalannya waktu, teori manajemen telah mengalami transformasi yang signifikan. Pendekatan klasik yang lebih fokus pada efisiensi dan struktur telah berkembang menjadi teori modern yang menekankan pada inovasi, adaptabilitas, dan kolaborasi. Masing-masing pendekatan ini menawarkan kontribusi dan relevansi yang berbeda, sehingga memahami evolusi ini, membantu kita untuk menghargai praktik manajemen saat ini dengan lebih baik.

Dalam praktiknya, pengelolaan terbagi menjadi berbagai fungsi utama, termasuk merencanakan, menata, mengarahkan, dan mengendalikan. Fungsi ini berinteraksi dan berkolaborasi secara sinergis menuju pada sasaran organisasi yang efektif, memahami bagaimana fungsi-fungsi ini saling terkait, manajer dapat mengoptimalkan kinerja tim dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Ruang lingkup manajemen mencakup berbagai bidang, seperti pengelolaan proses dan sumber daya operasional untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam produksi. Setiap bidang ini, memiliki tantangan dan strategi yang unik, memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Maka, diperlukan pengetahuan tentang berbagai bidang manajemen sangat penting bagi para profesional untuk dapat beradaptasi dan menghadapi tantangan yang ada.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar dan ruang lingkup manajemen, diharapkan para pembaca dapat menerapkan prinsip-prinsip ini dalam konteks nyata. Ini akan membantu mereka menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Melalui pemahaman yang komprehensif ini, kita dapat melihat betapa pentingnya ilmu manajemen, baik klasik maupun modern, dalam memengaruhi dinamika dunia bisnis dan organisasi saat ini.

B. Definisi Manajemen

Dalam konteks modern, manajemen dipahami sebagai suatu proses yang lebih dinamis dan kompleks. Manajemen tidak hanya berfokus pada aspek internal organisasi, tetapi juga mempertimbangkan faktor eksternal seperti perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan pemangku kepentingan. Pendekatan modern, menekankan pentingnya inovasi, kolaborasi, dan adaptasi dalam menghadapi tantangan global. Manajemen kini juga melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam hal ini, efisiensi merujuk pada upaya untuk mendapatkan hasil maksimum dengan penggunaan sumber daya yang minimal, sementara efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. (Robbins, S. P., & Coulter, M. 2020).

Konsep manajemen merujuk pada ide dan prinsip dasar yang mendasari praktik pengelolaan dalam suatu organisasi. Manajemen adalah seni dan ilmu Sebagai pengganti, untuk merencanakan, menyusun, memimpin, dan mengelola sumber daya demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Konsep ini mencakup berbagai elemen penting, termasuk pengelolaan manusia, keuangan, waktu, dan material. (Griffin 2022)

C. Perbedaan Manajemen Klasik dan Modern

Dalam memahami evolusi manajemen, penting untuk membandingkan pendekatan klasik dan modern yang telah diterapkan dalam praktik. Perbedaan antara kedua pendekatan ini mencerminkan perubahan dalam cara organisasi mengelola sumber daya dan mencapai tujuan. Manajemen klasik, dengan fokus pada struktur dan fungsi, memberikan dasar yang kuat untuk efisiensi, sedangkan manajemen modern menekankan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat. Tabel berikut merangkum perbedaan utama antara manajemen klasik dan modern, memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana masing-masing pendekatan memengaruhi praktik pengelolaan dalam konteks yang berbeda.

Tabel 1.1 Perbedaan Manajemen Klasik dan Modern

No.	Aspek	Teori Manajemen Klasik	Teori Manajemen Modern
1	Fokus Utama	Efisiensi dan produktivitas	Inovasi, adaptabilitas, dan keberlanjutan
2	Pendekatan	Pendekatan ilmiah dan mekanistik	Pendekatan sistem dan holistik

No.	Aspek	Teori Manajemen Klasik	Teori Manajemen Modern
3	Struktur Organisasi	Hierarkis dan formal	Fleksibel dan berbasis tim
4	Peran Manajer	Otokratik dan sebagai pengontrol	Partisipatif dan sebagai fasilitator
5	Teori	Teori Manajemen Ilmiah	Teori Sistem Terbuka, Teori Manajemen Kontingensi
6	Pengambilan Keputusan	Berbasis data dan standar kerja	Berbasis pada analisis situasi dan konteks
7	Filosofi Dasar	Pekerja sebagai alat untuk mencapai efisiensi	Pekerja sebagai aset yang berkontribusi pada inovasi
8	Motivasi Karyawan	Insentif finansial dan penghargaan fisik	Keterlibatan, pengembangan diri, dan budaya kerja
9	Komunikasi	Satu arah dari atasan ke bawahan	Dua arah, kolaboratif, dan terbuka
10	Respons Terhadap Perubahan	Lambat dan berfokus pada stabilitas	Cepat dan berorientasi pada adaptasi

D. Persamaan Manajemen Klasik dan Modern

Meskipun terdapat perbedaan yang mencolok antara manajemen klasik dan modern, kedua pendekatan ini juga memiliki kesamaan yang signifikan. Keduanya bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, baik manajemen klasik maupun modern mengakui pentingnya perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sebagai fungsi inti dalam manajemen. Tabel berikut menguraikan persamaan utama antara manajemen klasik dan modern.

Tabel 1.2 Persamaan Manajemen Klasik dan Modern

No.	Aspek	Penjelasan
1	Tujuan Akhir	Sasaran kedua pendekatan, yakni mendapatkan hasil akhir yang efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.
2	Pengelolaan Sumber Daya	Keduanya menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya, meskipun pendekatannya berbeda.
3	Peran Manajemen	Manajemen tetap dianggap sebagai fungsi penting dalam mencapai tujuan organisasi.
4	Evaluasi Kinerja	Keduanya menggunakan metode evaluasi untuk menilai kinerja, meskipun metode dan fokusnya berbeda.

E. Konsep Dasar Manajemen

Konsep dasar manajemen mengacu pada pemahaman mengenai cara mengelola dan mengarahkan SDM dalam suatu Lembaga dengan sasaran yang sudah ditentukan. Manajemen melibatkan beberapa fungsi utama, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan.

1. Rancangan: Ini adalah tahap awal di mana tujuan ditentukan dan strategi untuk mencapainya dirumuskan. Proses perencanaan melibatkan analisis situasi saat ini, penetapan tujuan yang ditetapkan untuk periode waktu dekat serta sasaran yang dirancang untuk dicapai dalam jangka waktu lebih panjang.
2. Pengorganisasian: Setelah perencanaan, langkah selanjutnya adalah mengorganisasi sumber daya. Ini mencakup pengaturan struktur organisasi, penugasan tugas, dan pembagian sumber daya untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi berfungsi secara harmonis.
3. Pelaksanaan: Ini adalah fase implementasi di mana rencana yang telah dibuat diaktualisasikan. Seluruh tim atau individu memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.

4. Pengendalian: Proses ini mencakup pemantauan dan evaluasi hasil untuk memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Jika ada penyimpangan, manajer perlu melakukan penyesuaian untuk tetap berada di jalur yang benar.

F. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen meliputi berbagai area yang harus dikelola untuk mencapai tujuan organisasi, antara lain sebagai berikut.

1. SDM: Mengelola karyawan diawali dari rekrutmen sampai pengembangan karier. Aspek ini juga mencakup motivasi, kepuasan kerja, dan pengelolaan konflik di antara karyawan.
2. Sumber Daya Keuangan: Meliputi pengelolaan anggaran, pengeluaran, dan investasi. Hal ini penting untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam jangka pendek serta untuk meraih sasaran yang direncanakan dalam jangka panjang.
3. Sumber Daya Material: Mengelola inventaris, fasilitas, dan teknologi yang diperlukan dalam operasional. Ini mencakup pengadaan, penyimpanan, dan pemeliharaan aset organisasi.
4. Pengambilan Keputusan: Manajemen juga mencakup proses pengambilan keputusan yang strategis, di mana data dan informasi digunakan untuk memilih alternatif terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Komunikasi: Efektivitas komunikasi di dalam organisasi sangat penting. Manajemen harus memastikan bahwa informasi mengalir dengan baik antara semua tingkat organisasi agar setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya.
6. Inovasi dan Perubahan: Mengelola perubahan dan mendorong inovasi adalah aspek penting dalam manajemen modern. Organisasi memiliki kemampuan menyesuaikan perubahan pasar dan teknologi agar selalu bisa bersaing.

Melalui pemahaman konsep dasar dan ruang lingkup manajemen, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan yang tepat, akan meningkatkan efisiensi operasional, juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

G. Prinsip-Prinsip Fundamental Manajemen Klasik

Manajemen klasik merupakan pendekatan awal dalam teori manajemen yang menekankan struktur, efisiensi, dan prosedur yang sistematis. Berikut adalah prinsip-prinsip fundamental yang membentuk dasar manajemen klasik.

1. Pembagian Kerja

Prinsip ini menyatakan bahwa pembagian tugas di antara individu atau kelompok dalam organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dengan spesialisasi, setiap karyawan dapat fokus pada tugas tertentu yang sesuai dengan keahlian mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kecepatan dan kualitas hasil kerja.

2. Kewenangan dan Tanggung Jawab

Setiap manajer harus memiliki otoritas yang sebanding dengan tanggung jawab yang mereka emban. Otoritas memberi kekuatan untuk mengambil keputusan, sedangkan tanggung jawab mengharuskan mereka untuk mempertanggungjawabkan hasil dari keputusan tersebut. Hubungan yang jelas antara otoritas dan tanggung jawab penting untuk menjaga keseimbangan dalam organisasi.

3. Disiplin

Disiplin sangat penting dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua anggota mengikuti peraturan dan prosedur yang telah ditentukan. Disiplin membangun suasana kerja yang kondusif dan produktif.

4. Satuan Perintah

Kaidah ini menegaskan jika setiap karyawan mendapatkan petunjuk dari satu atasan. Kaidah ini bertujuan untuk menghindari dan konflik dalam instruksi yang diterima karyawan, yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas.

5. Satuan Tujuan

Lembaga harus mempunyai arah yang pasti, sehingga semua anggota menuju sasaran yang sama. Keselarasan dalam tujuan akan memfasilitasi koordinasi yang lebih baik di antara berbagai departemen.

6. Keseimbangan Antara Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*)

Prinsip ini mengisyaratkan bahwa manajer harus menentukan tingkat otoritas yang disentralisasi atau didesentralisasi. Keputusan yang disentralisasi cenderung lebih cepat, sementara desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih responsif oleh unit-unit kecil.

7. Hierarki

Struktur organisasi harus memiliki tingkatan yang jelas, di mana setiap tingkat memiliki wewenang dan tanggung jawab. Hierarki ini memudahkan pengawasan dan komunikasi antara manajer dan bawahan.

8. Keadilan

Pentingnya perlakuan adil terhadap semua karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Keadilan dalam perlakuan akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

9. Stabilitas Tenaga Kerja

Organisasi harus berupaya untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lama. Stabilitas dalam tenaga kerja dapat meningkatkan efisiensi dan meminimalkan biaya yang terkait dengan pelatihan karyawan baru.

10. Inisiatif

Karyawan harus didorong untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Ketika manajemen memberikan kebebasan untuk berinovasi, hal ini bisa menciptakan ide-ide yang inovatif dan berguna bagi organisasi.

Prinsip-prinsip fundamental manajemen klasik memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk mengelola organisasi dengan efisiensi tinggi. Meskipun banyak dari prinsip ini masih relevan, praktik manajemen modern sering kali mengadaptasi dan memperluas prinsip-prinsip ini untuk memenuhi tantangan yang kompleks di dunia bisnis saat ini. Dengan memahami prinsip-prinsip ini, manajer dapat lebih efektif dalam merancang dan mengelola organisasi yang sukses.

H. Prinsip-Prinsip Fundamental Manajemen Modern

Manajemen modern berkembang sebagai respons terhadap perubahan ruang lingkup usaha yang semakin luas dan cepat. Berbagai prinsip yang mengedepankan keterlibatan manusia, inovasi, dan adaptasi menjadi penting. Berikut adalah beberapa prinsip fundamental dalam manajemen modern.

1. Pendekatan Sistem

Prinsip ini menyatakan bahwa organisasi struktur yang sistematis, terdiri komponen yang berinteraksi. Setiap bagian berkontribusi pada tujuan keseluruhan, dan perubahan di satu bagian dapat memengaruhi bagian lainnya.

2. Keterlibatan Karyawan

Manajemen modern mendorong partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga untuk mencapai keputusan yang lebih optimal dengan mempertimbangkan beragam sudut pandang.

3. Manajemen Berbasis Tujuan

Prinsip yang diperkenalkan oleh Peter Drucker ini, menyoroti pentingnya penetapan tujuan yang spesifik dan terukur bagi setiap individu serta tim dalam suatu organisasi. Tujuan yang jelas membantu karyawan untuk lebih fokus dan termotivasi dalam mencapainya.

4. Inovasi dan Kreativitas

Manajemen modern menekankan pentingnya inovasi untuk bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif. Organisasi harus mendorong budaya yang mendukung kreativitas dan eksperimen.

5. Kepuasan Pelanggan

Fokus pada pelanggan menjadi prinsip utama dalam manajemen modern. Mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan menjadi dasar untuk menciptakan nilai dan membangun loyalitas.

6. Pemanfaatan Teknologi

Teknologi menjadi bagian integral dalam manajemen modern. Penggunaan alat teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memfasilitasi komunikasi yang lebih baik.

7. Pendekatan Berbasis Data

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada data semakin krusial. Para manajer perlu memanfaatkan analisis data untuk mengidentifikasi pola, mengevaluasi kinerja, dan membuat keputusan yang lebih akurat.

8. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM menjadi perhatian utama dalam manajemen masa kini. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan tidak hanya memperbaiki keterampilan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan tingkat retensi mereka.

9. Kepedulian Sosial Perusahaan

Keberpihakan sosial perusahaan menjadi perhatian yang semakin besar dalam manajemen modern. Perusahaan diharapkan untuk menjalankan operasionalnya secara etis dan memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan masyarakat serta lingkungan.

Prinsip-prinsip fundamental manajemen modern mencerminkan kebutuhan untuk menyesuaikan dalam perkembangan yang cepat di ruang lingkup usaha. Dengan fokus pada keterlibatan karyawan, inovasi, kepuasan pelanggan, dan penggunaan teknologi, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan daya saing. Pemahaman dan implementasi prinsip fundamental menjadi utama bagi dalam menghadapi tantangan pada era bisnis yang dinamis.

I. Unsur-Unsur Manajemen Klasik

Manajemen klasik terdiri dari beberapa unsur yang membentuk kerangka kerja dan prinsip-prinsip yang diterapkan dalam pengelolaan organisasi. Unsur-unsur ini sangat penting untuk menciptakan struktur yang efisien dan produktif.

1. Rancangan

Rancangan adalah proses yang melibatkan penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya. Dalam konteks manajemen tradisional, perencanaan mencakup analisis kondisi

saat ini, identifikasi masalah, dan penyusunan langkah-langkah yang dibutuhkan guna mencapai sasaran.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan tahapan penyusunan sumber daya dan aktivitas dalam struktur yang sistematis. Ini mencakup penentuan tugas, pembagian kerja, dan penetapan hierarki dalam organisasi.

3. Bimbingan

Bimbingan merupakan proses di mana manajer memimpin dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup komunikasi yang efektif serta pengembangan hubungan yang positif antara manajer dan karyawan.

4. Kontrol

Kontrol adalah proses yang melibatkan pemantauan dan penilaian kinerja untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Proses ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil, serta penyesuaian strategi jika diperlukan.

5. Spesialisasi

Spesialisasi merupakan unsur penting dalam manajemen klasik yang menekankan pembagian kerja. Melalui perincian tugas menjadi bagian-bagian kecil, setiap karyawan dapat fokus pada area di mana mereka memiliki tanggung jawab menggunakan keahliannya.

6. Otoritas dan Tanggung Jawab

Setiap posisi dalam organisasi harus memiliki otoritas yang jelas dan tanggung jawab yang sesuai. Otoritas memberikan hak kepada manajer untuk mengambil keputusan, sementara tanggung jawab mengharuskan mereka untuk mempertanggungjawabkan keputusan tersebut.

7. Disiplin

Disiplin menciptakan norma dan mekanisme kerja yang diikuti oleh anggota organisasi. Kedisiplinan sangat penting untuk menjaga ketertiban dan efisiensi kerja.

8. Hierarki

Manajemen klasik menekankan pentingnya struktur hierarkis dalam organisasi. Hierarki mendefinisikan hubungan antara berbagai tingkat manajemen dan membantu dalam pengawasan dan pengendalian.

9. Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah unsur penting dalam manajemen klasik. Ini melibatkan penyampaian informasi yang jelas antara manajer dan karyawan untuk memastikan pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tujuan.

10. Evaluasi dan Umpan Balik

Proses Menilai kinerja dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan merupakan bagian integral dari manajemen klasik. Ini membantu dalam pengembangan karyawan dan perbaikan berkelanjutan.

Unsur-unsur manajemen klasik memberikan kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur untuk pengelolaan organisasi. Dengan menekankan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, manajemen klasik membantu menciptakan organisasi yang efisien dan produktif. Meskipun dunia bisnis telah berkembang, prinsip-prinsip ini tetap relevan dan dapat diterapkan dalam praktik manajemen saat ini.

J. Unsur-Unsur Manajemen Modern

Manajemen modern mencakup pendekatan yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Berbeda dengan manajemen klasik, manajemen modern menekankan keterlibatan karyawan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa unsur utama dalam manajemen modern.

1. Rancangan Strategi

Rancangan strategis merupakan proses jangka panjang yang bertujuan untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Proses ini mencakup analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal guna merumuskan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Keterlibatan Karyawan
Keterlibatan karyawan mencakup partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Manajemen modern percaya bahwa melibatkan karyawan dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan produktivitas.
3. Penggunaan Teknologi (*Technology Utilization*)
Manajemen modern memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan komunikasi. Teknologi memungkinkan pengelolaan data yang lebih baik dan memfasilitasi kolaborasi di antara tim.
4. Pendekatan Berbasis Data
Pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan telah menjadi sangat penting dalam manajemen saat ini. Para manajer menggunakan analisis data untuk mengidentifikasi pola, mengevaluasi kinerja, dan membuat keputusan yang lebih berbasis informasi.
5. Inovasi dan Kreativitas
Manajemen modern mendorong budaya inovasi di dalam organisasi. Mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mengeksplorasi solusi baru dapat memberikan keunggulan kompetitif.
6. Fleksibilitas dan Responsivitas (*Flexibility and Responsiveness*)
Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, fleksibilitas menjadi kunci. Manajemen modern harus dapat mampu menyesuaikan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan cepat.
7. Kepuasan Pelanggan
Fokus pada pelanggan menjadi unsur utama dalam manajemen modern. Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan kunci untuk mempertahankan loyalitas dan meningkatkan pangsa pasar.
8. Mengembangkan SDM
Investasi dalam peningkatan karyawan sangat penting. Pelatihan dan pengembangan keterampilan membantu karyawan untuk berkembang dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di industri.

9. Keperdulian Sosial Perusahaan

Keberpihakan sosial perusahaan menjadi semakin diperhatikan dalam manajemen kontemporer, terutama terkait dengan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Tanggung jawab sosial perusahaan mencakup berbagai inisiatif yang bertujuan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan.

10. Kolaborasi dan Kerja Tim (*Collaboration and Teamwork*)

Manajemen modern menekankan pentingnya kolaborasi di antara karyawan dari berbagai departemen. Kerja tim yang efektif, dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas.

Unsur-unsur manajemen modern mencerminkan kebutuhan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar dan perubahan teknologi. Dengan fokus pada perencanaan strategis, keterlibatan karyawan, penggunaan teknologi, dan inovasi, manajemen modern berupaya menciptakan organisasi yang responsif dan efisien. Memahami unsur-unsur ini sangat penting bagi manajer untuk menghadapi tantangan dan mencapai keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

KARAKTERISTIK, PERAN, DAN FUNGSI MANAJEMEN

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



A. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur sumber daya manusia bersedia untuk bekerja sama secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama. Beberapa penulis telah mendefinisikan istilah manajemen (Amirullah Haris Budiyo; 2004) di antaranya sebagai berikut.

1. Harold Koontz dan Cyril O`donnel
Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.
2. R. Terry
Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

3. James F. Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen mengacu pada proses mengoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan sehingga terselesaikan secara efektif dan efisien melalui pihak lain. Efektivitas merupakan kemampuan perusahaan menentukan hasil akhir yang telah ditetapkan secara tepat. Sementara efisiensi mengacu pada hubungan antara *output/input*. Dengan kata lain, efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). sedangkan efisiensi adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*).

Keterbatasan manusia dalam menyelesaikan kegiatan pada sebuah organisasi, menjadikan manajemen sangat penting sebagai upaya pembagian tugas dan wewenang yang diberikan pada setiap perorangan. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan setiap orang pada suatu organisasi, akan memberikan kemudahan seseorang menjalankan tugasnya sehingga pekerjaan tidak terasa berat dan semakin mudah. Manajemen penting ada pada sebuah organisasi:

1. pembagian tugas dan tanggung jawab menjadikan pekerjaan yang sulit dan berat cepat terselesaikan;
2. dengan manajemen yang baik, akan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh perusahaan baik itu, sebagai daya guna maupun hasil guna;
3. dengan manajemen yang baik, selain meminimalkan pemborosan juga mampu mewujudkan tujuan organisasi dengan memanfaatkan beberapa unsur, yaitu manusia, dana, strategi yang di gunakan, bahan, peralatan dan pasar sasaran; dan
4. manajemen merupakan suatu pedoman dari pikiran dan tindakan untuk kemajuan serta pertumbuhan organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas, menunjukkan bahwa manajemen sangat penting bagi organisasi/perusahaan untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang dilakukan karena manajemen merupakan aktivitas kerja sama seluruh anggota maka partisipasi seluruh anggota sangat diperlukan.

B. Karakteristik Manajemen

1. Manajemen proses yang berorientasi pada tujuan.

Serangkaian tujuan dasar yang dimiliki oleh suatu organisasi merupakan alasan keberadaan manajemen dibutuhkan. Dengan adanya manajemen, perbedaan persepsi ataupun pendapat yang mungkin terjadi dalam organisasi bisa disatukan, dengan demikian bisa dikatakan manajemen merupakan alat yang dapat menyatukan perbedaan antara individu yang satu dengan individu lainnya.

Untuk memperoleh hasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan maka peran manajemen adalah sebagai suatu proses penyelenggara berbagai kegiatan dalam rangka penerapan kemampuan atau ketrampilan seseorang yang dipercaya untuk menduduki jabatan manajerial. Definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi dan manajemen merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, tetapi kegiatan-kegiatannya yang bisa dibedakan. Dilihat dari fungsionalnya, terdapat dua tugas utama administrasi, yaitu 1). menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (*organizational goal*); dan 2). menentukan kebijakan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and over all polices*).

2. Manajemen bersifat luas.

Ini dimaksudkan bahwa hal yang umum bagi semua organisasi, baik ekonomi, sosial dan politik adalah kegiatan yang terlibat dalam mengelola suatu perusahaan.

3. Manajemen bersifat multidimensi.

Manajemen bersifat multidimensi yaitu dimaksudkan manajemen mempunyai aktivitas kompleks yang memiliki berbagai dimensi:

- a. manajemen pekerjaan, yaitu sebuah perusahaan atau organisasi menilai suatu pekerjaan dari kinerja yang di hasilkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan menetapkan tentang bagaimana cara pencapaiannya;
- b. manajemen orang, yaitu dimaksudkan bahwa sumber daya manusia merupakan *asset* terbesar dalam organisasi. Manajemen ini mengelola manusia sebagai karyawan yang

- mempunyai beragam kebutuhan dan perilaku yang berbeda; dan
- c. manajemen operasi, yaitu manajemen ini merupakan proses produksi yang berkaitan dengan *input* menjadi *output* untuk memenuhi kebutuhan konsumen sehingga sesuai dengan keinginannya.
4. Manajemen adalah proses yang berkelanjutan.

Proses manajemen merupakan serangkaian fungsi yang berkelanjutan dan di dalamnya terdapat serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terpisah, akan tetapi menjadi satu kesatuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penempatan karyawan dan pengendalian.
 5. Manajemen adalah kegiatan kelompok atau organisasi.

Kumpulan individu yang beragam dan mempunyai berbagai macam kebutuhan serta keinginan yang berbeda itulah organisasi. Manajemen menjadikan seluruh anggotanya terus tumbuh dan berkembang, oleh karena itu ketika kebutuhan maupun peluang berubah maka harus melakukan penyesuaian untuk mengubah diri, sesuai kebutuhan dan perubahan lingkungan.
 6. Manajemen adalah kekuatan yang tidak berwujud.

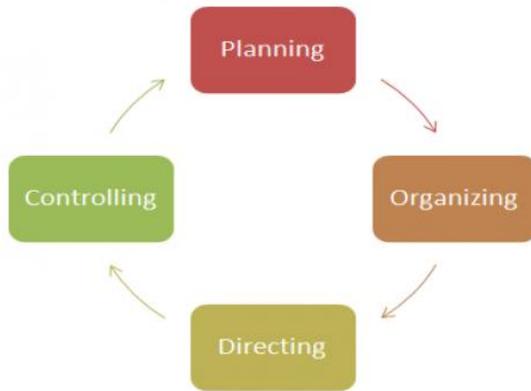
Manajemen adalah kekuatan yang tidak dapat dilihat, tetapi keberadaannya dapat dirasakan disetiap organisasi dilihat dari bagaimana fungsi organisasi tersebut tumbuh dan berkembang.

C. Peran dan Fungsi Manajemen

Bagi para manajer agar mampu meningkatkan kemampuan organisasi dan dapat mencapai tujuan, fungsi manajemen dipandang sebagai hal yang positif dan penting karena dapat memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang apa yang harus dilakukan seorang manajer.

Klasifikasi dan fungsi-fungsi manajemen dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain falsafah hidup yang dianut, perkembangan pengetahuan yang dimiliki, perkembangan teknologi dan

pemanfaatannya, serta kondisi organisasi di mana fungsi manajemen tersebut di terapkan. Fungsi manajemen digolongkan menjadi dua yaitu, fungsi organik dan fungsi penunjang. Dikatakan sebagai fungsi organik karena seluruh fungsi yang mutlak harus dilakukan oleh setiap manajer untuk mencapai tujuan dan sebagai sarana yang telah diputuskan sebelumnya, kemudian dikatakan sebagai fungsi penunjang karena beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan kerja pada sebuah organisasi, dimaksudkan sebagai pendukung semua fungsi organik. Berikut, gambar peran dan fungsi manajemen



Gambar 2.1 Peran dan Fungsi Manajemen

Peran dan fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh seorang manajer, sebagai berikut.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan proses mendefinisikan tujuan organisasi membuat strategi serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi untuk mencapai tujuan. Melalui rencana, seorang manajer akan mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Perencanaan merupakan langkah awal untuk menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, perencanaan merupakan suatu kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya

untuk kemudian dilaksanakan pada waktu tertentu yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2007), berpendapat bahwa perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kemudian menurut Azhar Arsyad (2003), menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penyusunan dan penetapan tujuan dan bagaimana menempuhnya atau proses identifikasi ke mana akan dilakukan pada masa yang akan datang, berdasarkan pada asumsi. Dari beberapa pendapat tersebut, menunjukkan bahwa perencanaan adalah merupakan proses awal untuk menetapkan tujuan organisasi yang nantinya akan dilaksanakan sesuai waktu yang telah ditetapkan.

Tujuan dilakukan perencanaan menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah

- a. perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, ini disebabkan karena potensi-potensi yang dimiliki terarah ke tujuan;
- b. perencanaan yang baik merupakan salah satu usaha untuk memperkecil risiko yang dihadapi pada masa yang akan datang;
- c. perencanaan mempunyai tujuan serta menentukan kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program dalam memberikan pedoman tentang cara pelaksanaan yang efektif untuk mencapai tujuan;
- d. perencanaan kegiatan yang dilakukan menjadi teratur dan memiliki tujuan;
- e. perencanaan memberikan gambaran yang jelas tentang pekerjaan dan membantu penggunaan alat sebagai pengukur hasil kerja; dan
- f. perencanaan sebagai landasan untuk pengendalian dan merupakan upaya untuk menghindari mismanajemen dalam penetapan karyawan.

Manfaat Perencanaan.

- a. penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan;
- b. standar pelaksanaan dan pengawasan;
- c. pemilihan berbagai alternatif terbaik;
- d. alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait;
- e. membantu manajer menyesuaikan diri dengan lingkungan; dan
- f. alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti dan sebagai penghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.

Jenis-jenis perencanaan, sebagai berikut.

a. Rencana Strategis (*Strategic Plan*)

Rencana strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang meliputi tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategis, kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan serta penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut dilaksanakan dan terimplementasikan.

b. Rencana Operasional (*Operational Plan*)

Perencanaan operasional memberikan gambaran tentang bagaimana rencana strategis bisa dilaksanakan, sedangkan perencanaan strategis memberikan gambaran umum tentang bagaimana kegiatan dilaksanakan dalam jangka panjang.

Rencana operasional memusatkan perhatian pada apa yang dikerjakan pada Tingkat pelaksanaan di lapangan, rencana ini bersifat khusus yang mempunyai fungsi memberi petunjuk konkrit tentang pelaksanaan suatu program yang di dalamnya berisi tentang aturan, prosedur, dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan. Perencanaan operasional membutuhkan pertimbangan individual karena sebagian besar didasarkan pada data kuantitatif yang dapat diukur dan mempunyai jangka pendek serta memberikan rencana strategis. Jadi, perencanaan operasional berfokus pada yang lebih sempit, mempunyai jangka waktu yang lebih pendek, dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan proses membagi pekerjaan, mengalokasikan sumber daya dan pengaturan serta koordinasi aktivitas anggota organisasi untuk melaksanakan serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit. Terdapat tiga kegiatan dalam pengorganisasian: 1) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut; 2) membagi komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok; 3) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit organisasi. Menurut Ahmad Ibrahim (2006), pengorganisasian adalah proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang di butuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian dalam organisasi merupakan keseluruhan proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan pengalokasian sumber daya juga dana kepada yang berhak sesuai tugas dan tanggung jawab setiap individu tanpa campur tangan manajer. Menurut B. Siswanto (2008), pengorganisasian adalah pembagian kerja yang di rencanakan untuk di selesaikan oleh para pekerja, penetapan hubungan antara para pekerja, dan pemberian lingkungan serta fasilitas pekerjaan sehingga mampu bekerja secara efisien.

a. Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian mempunyai beberapa tahapan meliputi 1) merinci pekerjaan, yaitu menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) membagi pekerjaan menjadi kegiatan yang dapat dilaksanakan baik perorangan maupun kelompok yang didasarkan atas kualifikasi keahlian; 3) menggabungkan pekerjaan para anggota dengan didasarkan atas saling keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain; 4) menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, supaya tidak timbul konflik di antara para pekerja; dan 5) melakukan *monitoring* dan mengambil langkah-langkah penyesuaian

untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas organisasi.

b. Asas-Asas Organisasi

Asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi diperlukan untuk mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien.

- 1) Asas kesatuan tujuan, yaitu tujuan organisasi harus jelas dan rasional apakah untuk mencari laba atau untuk memberi pelayanan.
- 2) Asas kesatuan tujuan, yaitu harus ada tujuan yang ingin dicapai.
- 3) Asas kesatuan perintah, yaitu setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggung jawaban hanya ke pada satu orang atasan, tetapi seorang atasan bisa memerintah beberapa bawahan.
- 4) Asas rentang kendali, yaitu seorang manajer hanya memimpin sejumlah bawahan tertentu, tergantung kemampuan dan kecakapan manajer yang bersangkutan.
- 5) Asas pendelegasian wewenang, yaitu pendelegasian seseorang atau kelompok satu kekelompok lain harus jelas, sehingga mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya.
- 6) Asas tanggung jawab, yaitu pertanggung jawaban dari bawahan kepada atasan harus sesuai wewenang dan pelimpahan wewenang.
- 7) Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, yaitu wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang dan tanggung jawab yang diberikan harus sama besar.
- 8) Asas pembagian kerja, yaitu pengelompokan tugas dan pekerjaan yang sama ke dalam satu unit kerja harus di dasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.
- 9) Asas efisien, yaitu organisasi dalam mencapai tujuan harus optimal dengan pengorbanan minimal.
- 10) Asas penempatan personalia, yaitu hendaknya penempatan SDM pada setiap jabatan didasarkan atas

kecakapan, dan ketrampilan atau sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

- 11) Asas jenjang berangkai, yaitu saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah hendaknya merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus dan berjarak pendek.
- 12) Asas koordinasi, yaitu menyinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, sehingga terarah kepada sasaran yang akan dicapai.
- 13) Asas keseimbangan, yaitu organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk mencapai kelangsungan hidupnya.

Dari penjelasan butir-butir di atas, harus dipahami dan diaplikasikan pada pengorganisasian sehingga tujuan organisasi terlaksana dengan baik dan tepat sasaran. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam pengorganisasian: 1) pembagian kerja, 2) pengelompokan pekerjaan, 3) penentuan relasi antarbagian dalam organisasi, dan 4) penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antarbagian dalam organisasi atau koordinasi.

3. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian merupakan proses pengaturan aktivitas organisasi yang disesuaikan dengan standar yang telah ditentukan dan merupakan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, hingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana. Melalui pengendalian maka dapat dilihat apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Di dalam pengendalian terdapat empat kegiatan, yaitu 1) menentukan standar prestasi; 2) mengukur prestasi yang telah dicapai; 3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi; dan 4) melakukan perbaikan apabila terdapat penyimpangan dari yang ditetapkan.

Sondang P. Siagian (1998) menyatakan bahwa pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya,

menurut Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen berjalan, sesuai dengan tujuan yang direncanakan dengan menampilkan yang terbaik dan untuk mengetahui kesalahan dan penyelewengan kemudian melakukan tindakan korektif.

Definisi di atas menjelaskan bahwa pengawasan merupakan satu tindakan untuk mengontrol aktivitas organisasi sekaligus sebagai koreksi terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan.

4. *Directing* (Mengarahkan)

Mengarahkan atau mengendalikan merupakan proses agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi sehingga menjadi lebih maksimal. Oleh karena itu, koordinasi dan kooperasi diharuskan terjadi dari setiap bagian sehingga tercipta harmonisasi di dalam lingkungan kerja. Tidak ada seorang pun yang mampu bekerja sendiri, tanpa bantuan orang lain. Sebagai pemimpin atau atasan, harus memberikan bimbingan dan petunjuk sehingga kegiatan yang dilakukan dapat diminimalisir tingkat kesalahannya.

Seorang manajer melakukann kegiatan diawali dengan perencanaan dan pengorganisasian. Siswanto (2008) menyatakan bahwa pengarahan adalah suatu proses bimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka dapat bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan. Dengan pengarahan, diharapkan semua orang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Tujuan pengarahan secara umum yang diharapkan pada organisasi sebagai berikut.

a. Menjamin kontinuitas perencanaan.

Perencanaan dijadikan sebagai pedoman normatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan bertujuan untuk menjamin kelangsungan perencanaan yang telah

ditetapkan meskipun memiliki sifat fleksibel, namun prinsip yang ada di dalamnya tetap terjamin kontinuitasnya.

b. Membina disiplin kerja.

Tujuan dari pengarahan diterapkan antara lain agar terbina disiplin kerja di lingkungan organisasi, Disiplin kerja meliputi esensi dari keberadaan karyawan sehingga karyawan harus tahu tentang rutinitas tugas yang diberikan kepadanya, dan bagaimana melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Melalui disiplin kerja, akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan diharapkan mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

c. Membudayakan prosedur standar.

Prosedur akan memberikan petunjuk secara rinci untuk melaksanakan urutan tindakan yang biasa terjadi.

d. Menghindari kemangkiran yang yang tidak berarti.

Kemangkiran yaitu kondisi ketika seseorang tidak berada di tempat kerja, tanpa keterangan dan pemberitahuan terlebih dahulu. Melalui pengarahan kemangkiran dapat diminimalisir.

e. Membina motivasi yang terarah.

Motivasi kerja para karyawan juga dapat dibina melalui pengarahan, tujuannya adalah karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, sambil dibimbing dan diarahkan untuk menghindari kesalahan fatal bagi organisasi.

PENGGORGANISASIAN DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Dr. Rahmat Laan, M.M.
Universitas Muhammadiyah Kupang



A. Pengantar

Pengorganisasian merupakan fungsi kunci dalam manajemen, yang berfokus pada pengaturan sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen, pengorganisasian mencakup membagi pekerjaan, membangun hubungan otoritas, serta mengoordinasikan tugas-tugas individu dan tim. Tanpa pengorganisasian yang baik, perusahaan akan sulit berfungsi secara efektif, karena akan ada kebingungan tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan.

Efektivitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif. Ini berarti bahwa organisasi tidak hanya mampu mencapai target-targetnya, tetapi juga melakukannya dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efektivitas organisasi adalah hasil dari bagaimana organisasi mengatur proses internal, membuat keputusan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal (Robbins & Coulter, 2022).

Pengorganisasian dan efektivitas organisasi saling berkaitan erat. Pengorganisasian yang baik, memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara optimal, mengoordinasikan tugas dengan lebih baik, dan merespons perubahan eksternal. Di sisi lain, efektivitas organisasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya dengan efisien. Dengan struktur organisasi yang tepat dan proses internal yang terorganisir, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas operasional mereka dan mencapai keunggulan kompetitif.

B. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses penting dalam manajemen yang melibatkan pengaturan dan pengalokasian sumber daya, baik manusia maupun material, untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengorganisasian mencakup berbagai kegiatan seperti pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan, penetapan wewenang, serta koordinasi antar bagian organisasi (Daft, 2021). Melalui pengorganisasian, manajer membangun struktur formal organisasi yang memfasilitasi aliran informasi dan interaksi antara individu maupun departemen yang ada dalam suatu perusahaan (Jones & George, 2022).

Pengorganisasian memegang peran kunci dalam manajemen karena membantu memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa pengorganisasian yang baik, sumber daya seperti tenaga kerja, waktu, dan modal bisa menjadi tidak terarah dan tidak terkoordinasi, yang pada akhirnya menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu alasan utama pentingnya pengorganisasian adalah karena proses ini memungkinkan spesialisasi dalam pekerjaan. Melalui pembagian tugas yang jelas, individu dalam organisasi dapat fokus pada bidang keahliannya masing-masing, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja (Bateman & Snell, 2021). Selain itu, pengorganisasian juga memfasilitasi koordinasi antar

bagian organisasi, memastikan bahwa setiap departemen bekerja menuju tujuan yang sama tanpa tumpang tindih atau konflik.

Pengorganisasian yang baik juga memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam era digital yang terus berkembang, organisasi perlu fleksibel dalam mengatur struktur dan proses mereka untuk menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Dengan struktur yang tepat, organisasi dapat dengan mudah mengakomodasi perubahan dan terus bersaing di pasar global (Jones & George, 2022).

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana pekerjaan, tanggung jawab, dan wewenang diatur dan dikelola dalam suatu organisasi. Ada beberapa tipe struktur organisasi yang umum digunakan dalam manajemen modern antara lain Struktur Fungsional, Struktur Divisional, Struktur Matriks, Struktur Tim, dan Struktur Jaringan (*Network Structure*). Struktur Fungsional, mengelompokkan aktivitas berdasarkan fungsi atau keahlian, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap departemen bertanggung jawab atas kegiatan spesifik sesuai dengan fungsinya (Robbins & Coulter, 2022). Struktur fungsional memungkinkan spesialisasi dan pengembangan keterampilan yang mendalam dalam setiap area.

Struktur Divisional, mengelompokkan pekerjaan berdasarkan produk, wilayah geografis, atau pasar tertentu. Setiap divisi beroperasi secara semi-otonom dengan memiliki fungsi-fungsi seperti pemasaran, produksi, dan keuangan yang terintegrasi di dalamnya. Struktur ini cocok untuk organisasi besar yang memiliki lini produk atau pasar yang beragam (Griffin, 2023). Struktur Matriks adalah gabungan antara struktur fungsional dan divisional. Karyawan dalam organisasi dengan struktur ini melapor ke lebih dari satu manajer, biasanya satu manajer fungsional dan satu manajer proyek atau produk. Struktur ini memberikan fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya dan memungkinkan kerja lintas departemen (Daft, 2021).

Struktur Tim, mengelola karyawan dalam kelompok-kelompok atau tim yang bertanggung jawab penuh atas suatu proyek atau tugas. Struktur ini lebih fleksibel dan sering digunakan dalam organisasi yang mengutamakan kolaborasi dan inovasi (Jones & George, 2022). Struktur Jaringan (*Network Structure*) mencerminkan organisasi yang beroperasi dengan menggunakan aliansi eksternal dan hubungan *outsourcing* untuk melakukan sebagian besar fungsi mereka. Struktur ini cocok bagi organisasi yang ingin tetap ramping dan gesit di pasar yang berubah cepat (Bateman & Snell, 2021).

D. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam manajemen mencakup serangkaian langkah yang terstruktur untuk memastikan bahwa sumber daya manusia, finansial, dan material dikelola secara efisien. Tiga komponen utama dari proses pengorganisasian adalah pembagian kerja (*division of labor*), departementalisasi, dan koordinasi serta pengendalian.

Pembagian kerja merupakan langkah pertama dalam proses pengorganisasian, di mana pekerjaan dibagi menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik agar bisa dikelola lebih efisien. Teori pembagian kerja awalnya diuraikan oleh Adam Smith dalam konteks manufaktur, di mana pembagian tugas menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi karena pekerja menjadi ahli dalam tugas-tugas tertentu (Griffin, 2023). Saat ini, konsep ini diterapkan di berbagai industri dan memungkinkan spesialisasi dalam organisasi modern.

Pembagian kerja memungkinkan individu untuk fokus pada tugas yang lebih sempit dan khusus, sehingga meningkatkan keahlian dan produktivitas mereka. Sebagai contoh, dalam perusahaan besar, karyawan mungkin bekerja hanya dalam satu fungsi, seperti pemasaran, produksi, atau keuangan (Jones & George, 2022). Spesialisasi ini meminimalkan waktu pelatihan dan memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian spesifik individu dengan lebih efektif (Robbins & Coulter, 2022). Namun, pembagian kerja yang terlalu ketat dapat mengakibatkan kebosanan dan alienasi, di mana karyawan merasa terasing karena mengerjakan tugas yang sama berulang kali tanpa tantangan baru (Daft, 2021).

Departementalisasi adalah proses pengelompokan tugas-tugas yang telah dibagi menjadi fungsi-fungsi atau unit-unit yang lebih besar berdasarkan kriteria tertentu. Beberapa metode departementalisasi umum berikut: (1) departementalisasi fungsional, mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi kerja, seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Metode ini cocok untuk organisasi yang memiliki fokus pada efisiensi operasional dan spesialisasi (Schermerhorn, 2022); (2) departementalisasi produk, mengelompokkan tugas berdasarkan produk atau layanan yang dihasilkan. Setiap divisi produk memiliki tim lengkap yang bertanggung jawab untuk pengembangan, produksi, dan pemasaran produk tersebut (Griffin, 2023); (3) departementalisasi geografis, organisasi dibagi berdasarkan wilayah atau area geografis. Ini memungkinkan manajer menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan pasar lokal dan budaya setempat (Bateman & Snell, 2021); dan (4) departementalisasi pelanggan: pengelompokan dilakukan berdasarkan jenis pelanggan yang dilayani, seperti pelanggan individu, bisnis, atau pemerintah (Jones & George, 2022). Keuntungan dari departementalisasi adalah memungkinkan manajer untuk mengelola kelompok yang lebih kecil dan spesifik, sehingga lebih fokus dan efisien dalam pengambilan keputusan. Namun, departementalisasi juga dapat menyebabkan silo antar departemen, di mana kolaborasi lintas fungsi menjadi terbatas (Robbins & Coulter, 2022).

Setelah pembagian kerja dan departementalisasi dilakukan, organisasi perlu memastikan bahwa semua bagian bergerak secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi adalah proses mengintegrasikan aktivitas dari berbagai departemen dan individu sehingga mereka bekerja bersama dengan baik (Schermerhorn, 2022). Pengendalian mencakup mekanisme yang digunakan manajer untuk memantau dan menilai kinerja guna memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai.

Koordinasi yang efektif, dapat dilakukan melalui komunikasi antar departemen dan tim lintas fungsi. Komunikasi antar departemen bisa menggunakan teknologi komunikasi yang efisien seperti rapat daring, platform kolaborasi, atau sistem informasi manajemen untuk

memastikan bahwa informasi yang relevan disebarkan secara cepat dan tepat (Griffin, 2023). Tim lintas fungsi, dengan membentuk tim yang terdiri dari individu dari berbagai departemen untuk memastikan penyelesaian masalah atau proyek secara efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2022).

Pengendalian juga penting untuk memastikan bahwa koordinasi berjalan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen sering kali melibatkan penggunaan indikator kinerja utama (key performance indicators/KPI) untuk memantau dan mengukur pencapaian tujuan, sehingga manajer dapat membuat penyesuaian sesuai kebutuhan (Daft, 2021). Secara keseluruhan, koordinasi dan pengendalian memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak ke arah yang sama, meminimalkan konflik antar unit, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif (Bateman & Snell, 2021).

E. Desain Organisasi

Desain organisasi adalah proses menentukan struktur, sistem, dan praktik yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Dalam perkembangannya, desain organisasi terbagi menjadi desain tradisional dan modern. Selain itu, faktor-faktor eksternal dan internal turut memengaruhi bagaimana organisasi diatur.

Desain tradisional cenderung berfokus pada struktur hierarkis yang kaku, dengan tingkat kontrol dan koordinasi yang ketat. Beberapa tipe desain organisasi tradisional antara lain: struktur fungsional, struktur divisional, dan struktur matriks sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya. Kelebihan desain tradisional antara lain keteraturan dan kontrol yang kuat, spesialisasi yang tinggi dan efisiensi dalam pekerjaan rutin, pembagian wewenang yang jelas, dan memudahkan komunikasi vertikal, sedangkan kekurangannya berkaitan dengan kurangnya fleksibilitas dalam menanggapi perubahan lingkungan, silo antar departemen dapat menghambat inovasi dan kolaborasi, struktur hierarkis yang panjang dapat memperlambat proses pengambilan keputusan (Schermerhorn, 2022).

Desain organisasi modern cenderung lebih fleksibel, adaptif, dan terdesentralisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan yang cepat. Beberapa pendekatan modern meliputi struktur datar (*flat structure*), organisasi jaringan (*network organization*) dan organisasi *agile*. Struktur datar mengurangi lapisan manajerial, memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan, dan mendorong komunikasi horizontal. Struktur ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif (Griffin, 2023).

Organisasi jaringan berfokus pada kolaborasi antarunit organisasi yang terpisah, termasuk kemitraan dengan pihak eksternal seperti pemasok, distributor, dan bahkan pelanggan. Organisasi ini biasanya bekerja berdasarkan teknologi digital yang mendukung komunikasi lintas batas (Bateman & Snell, 2021). Organisasi *agile* mendukung fleksibilitas dan inovasi, terutama dalam lingkungan yang sangat dinamis. Organisasi *agile* terdiri dari tim-tim kecil yang dapat bergerak cepat untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar (Jones & George, 2022). Kelebihan desain modern antara lain fleksibilitas tinggi dalam menanggapi perubahan lingkungan, fokus pada inovasi dan pengambilan keputusan yang cepat, dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan unit, sedangkan kekurangannya adalah kurangnya struktur formal yang mengarah pada kebingungan dalam peran dan tanggung jawab dan karyawan merasa kurang arah tanpa panduan dan aturan yang jelas (Daft, 2021).

Desain organisasi tidak dapat dipisahkan dari konteks eksternal dan internal, yang memengaruhi bagaimana struktur organisasi dibangun dan dioperasikan. Beberapa faktor utama yang memengaruhi desain organisasi meliputi ukuran organisasi, strategi organisasi, teknologi, lingkungan eksternal, dan budaya organisasi. Ukuran suatu organisasi akan memengaruhi kompleksitas desainnya. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki struktur yang lebih formal dan birokratis karena kebutuhan untuk mengelola banyak orang dan departemen (Robbins & Coulter, 2022). Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil cenderung lebih informal dan fleksibel. Strategi yang dipilih organisasi memengaruhi desainnya. Misalnya, organisasi yang mengadopsi strategi inovasi akan membutuhkan

desain yang lebih fleksibel, seperti struktur datar atau agile, sementara organisasi dengan fokus pada efisiensi biaya akan cenderung menggunakan desain fungsional atau divisional (Schermerhorn, 2022).

Teknologi memainkan peran penting dalam desain organisasi, terutama dalam organisasi modern. Organisasi yang menggunakan teknologi tinggi dan otomatisasi cenderung memiliki desain yang lebih datar dan desentralisasi karena teknologi memungkinkan koordinasi dan komunikasi yang lebih mudah (Griffin, 2023). Lingkungan di mana organisasi beroperasi, termasuk faktor ekonomi, politik, sosial, dan kompetitif, juga memengaruhi desain organisasi. Dalam lingkungan yang stabil, organisasi dapat memilih desain yang lebih tradisional dan hierarkis.

Namun, dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, organisasi cenderung memilih struktur yang lebih fleksibel dan adaptif (Bateman & Snell, 2021). Budaya organisasi juga berperan besar dalam desainnya. Organisasi dengan budaya inovatif dan kolaboratif cenderung mengadopsi desain yang mendorong komunikasi horizontal dan kerja tim, seperti struktur matriks atau agile. Sementara itu, organisasi dengan budaya formal dan konservatif lebih mungkin menggunakan desain tradisional yang lebih hierarkis (Jones & George, 2022).

F. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara konsisten dan efisien, dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Daft, 2021). Efektivitas tidak hanya mencakup pencapaian hasil, tetapi juga bagaimana organisasi mengelola sumber daya, proses internal, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Robbins dan Coulter (2022) menyatakan bahwa organisasi efektif adalah organisasi yang mampu mencapai tujuannya sambil menjaga keberlanjutan jangka panjang dan kepuasan stakeholder. Contoh organisasi yang berhasil meluncurkan produk baru secara tepat waktu, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan tetap beroperasi dengan biaya yang efisien, dianggap sebagai organisasi yang efektif.

Efektivitas organisasi dapat dilihat dari berbagai dimensi yang mencerminkan bagaimana organisasi beroperasi dan mencapai hasilnya. Beberapa dimensi utama yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi antara lain: produktivitas, adaptabilitas, kualitas produk atau layanan, kepuasan karyawan dan inovasi. Produktivitas, mengukur seberapa baik organisasi menggunakan sumber daya (*input*) untuk menghasilkan hasil (*output*). Organisasi yang produktif mampu meminimalkan biaya dan memaksimalkan hasil dengan menggunakan sumber daya yang ada (Griffin, 2023). Adaptabilitas yakni kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan teknologi, preferensi pelanggan, dan kondisi ekonomi. Adaptabilitas yang tinggi menunjukkan efektivitas dalam merespons tantangan dan peluang (Jones & George, 2022).

Kualitas produk atau layanan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi standar kualitas tinggi dan kepuasan pelanggan (Schermerhorn, 2022). Kualitas produk yang baik mencerminkan proses internal yang efektif dan manajemen yang baik. Kepuasan karyawan berkaitan dengan menilai bagaimana organisasi menjaga kesejahteraan dan motivasi karyawan. Organisasi yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Bateman & Snell, 2021). Inovasi yakni kemampuan organisasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan menerapkannya dalam produk, layanan, atau proses bisnis yang memberikan nilai tambah. Organisasi yang inovatif dianggap efektif dalam menjaga relevansi dan daya saing di pasar (Robbins & Coulter, 2022).

Berbagai model telah dikembangkan untuk membantu manajer dalam mengukur dan mengevaluasi efektivitas organisasi. Beberapa model pengukuran yang umum digunakan adalah sebagai berikut.

1. Model Tujuan (*Goal Model*): Model ini mengukur efektivitas berdasarkan pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang telah ditetapkan oleh organisasi. Fokus utama adalah hasil akhir dan keberhasilan dalam mencapai target kinerja (Daft, 2021). Model ini

cocok untuk organisasi yang memiliki tujuan yang terukur, seperti peningkatan profit atau pangsa pasar.

2. Model Sistem (*System Resource Model*): Menekankan bahwa efektivitas tergantung pada kemampuan organisasi untuk memperoleh, mengelola, dan mendistribusikan sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan dan memperbaiki operasionalnya (Jones & George, 2022). Dalam model ini, keberhasilan dalam mengakses sumber daya eksternal, seperti modal atau bakat, menjadi indikator efektivitas.
3. Model Proses Internal (*Internal Process Model*): Mengukur efektivitas berdasarkan efisiensi dan kestabilan proses internal, seperti koordinasi, komunikasi, dan aliran informasi dalam organisasi (Griffin, 2023). Organisasi dianggap efektif jika memiliki alur kerja yang lancar dan minimal konflik internal.
4. Model Konstituen Strategis (*Strategic Constituency Model*): Menilai efektivitas berdasarkan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), seperti pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemerintah. Setiap konstituen memiliki harapan yang berbeda, dan organisasi yang efektif mampu menyeimbangkan kebutuhan berbagai pihak ini (Schermerhorn, 2022).
5. Model Nilai Tambah (*Competing Values Framework*): Model ini mempertimbangkan efektivitas dari perspektif yang saling bersaing, seperti stabilitas vs. fleksibilitas, dan fokus internal vs. eksternal. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengelola dan menyeimbangkan berbagai dimensi tersebut sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada (Bateman & Snell, 2021).

Efektivitas organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan akhir, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengelola proses internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Dengan menggunakan berbagai model pengukuran, organisasi dapat mengevaluasi kinerjanya dari berbagai perspektif yang mencakup aspek produktivitas, adaptabilitas, kepuasan karyawan, dan inovasi. Dalam konteks bisnis modern, manajer perlu mempertimbangkan berbagai dimensi dan model efektivitas ini untuk memastikan

organisasi tetap kompetitif dan berhasil mencapai tujuan jangka panjang.

G. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada seberapa baik sebuah organisasi merencanakan dan melaksanakan operasinya, tetapi juga pada faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan dinamika organisasi. Beberapa faktor kunci yang memainkan peran penting dalam efektivitas organisasi mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi internal, pengambilan keputusan, dan pengaruh lingkungan eksternal.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor paling penting yang memengaruhi efektivitas organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi karyawan, menciptakan visi yang jelas, dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2022), gaya kepemimpinan yang inklusif, seperti kepemimpinan transformasional, sering kali lebih efektif dalam menciptakan lingkungan yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Selain itu, budaya organisasi juga sangat memengaruhi efektivitas. Budaya yang kuat dapat memberikan pedoman bagi perilaku anggota organisasi dan membantu dalam membentuk nilai-nilai, norma, dan harapan.

Daft (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas, sementara budaya yang negatif dapat menghambat inovasi dan menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Contoh: di perusahaan teknologi yang inovatif, budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan memberikan ruang bagi eksperimen akan meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghasilkan produk-produk baru.

Komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa informasi yang penting sampai kepada individu atau tim yang membutuhkannya pada waktu yang tepat. Komunikasi internal yang baik memungkinkan organisasi untuk bekerja dengan lebih efisien dan mengurangi kemungkinan miskomunikasi yang dapat menyebabkan

kesalahan operasional atau konflik (Jones & George, 2022). Komunikasi vertikal (antara atasan dan bawahan) yang terbuka dan transparan akan memastikan bahwa tujuan organisasi dipahami dengan baik oleh semua level. Sementara itu, komunikasi horizontal (antara rekan kerja di tingkat yang sama) membantu koordinasi dan kolaborasi antar departemen. Griffin (2023) menekankan bahwa komunikasi yang efektif juga penting dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi organisasi. Contoh: perusahaan yang menerapkan sistem komunikasi yang jelas dan terbuka cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas mereka.

Pengambilan keputusan yang tepat waktu dan efektif memainkan peran besar dalam efektivitas organisasi. Proses pengambilan keputusan melibatkan identifikasi masalah, evaluasi alternatif, dan pemilihan solusi terbaik. Organisasi yang berhasil dalam pengambilan keputusan biasanya memiliki struktur pengambilan keputusan yang jelas dan mekanisme evaluasi risiko (Bateman & Snell, 2021). Pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak (partisipatif) sering kali lebih efektif, terutama dalam situasi yang kompleks, karena memungkinkan pertimbangan berbagai perspektif dan ide. Robbins dan Coulter (2022) menyebutkan bahwa model pengambilan keputusan kolaboratif sering kali lebih efektif dalam lingkungan bisnis yang dinamis, karena dapat mendorong keterlibatan karyawan dan menghasilkan keputusan yang lebih informatif. Contoh: di perusahaan yang mengadopsi pengambilan keputusan partisipatif, karyawan merasa lebih terlibat dalam proses bisnis, yang meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap implementasi keputusan yang diambil.

Lingkungan eksternal organisasi, termasuk ekonomi, teknologi, politik, dan sosial, memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas. Menurut Daft (2021), organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan eksternal agar tetap relevan dan kompetitif. Teknologi yang cepat berubah, regulasi pemerintah yang ketat, atau perubahan dalam preferensi konsumen dapat memengaruhi strategi, struktur, dan operasi organisasi. Faktor ekonomi seperti resesi atau

inflasi dapat memengaruhi daya beli konsumen dan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam pasar. Faktor teknologi memengaruhi bagaimana organisasi beroperasi, dari otomatisasi proses hingga digitalisasi interaksi pelanggan (Schermerhorn, 2022).

Faktor politik dan hukum seperti perubahan regulasi dapat menambah tekanan pada organisasi untuk memenuhi standar tertentu, yang dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas. Faktor sosial seperti perubahan preferensi konsumen atau meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan juga dapat memaksa organisasi untuk mengubah produk atau strategi mereka (Griffin, 2023). Contoh: perusahaan yang beroperasi di industri teknologi perlu terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi agar tetap kompetitif. Sementara itu, perusahaan ritel harus mampu merespons perubahan dalam preferensi konsumen, seperti tren belanja daring, untuk mempertahankan efektivitasnya.

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi internal, pengambilan keputusan, dan lingkungan eksternal. Organisasi yang ingin meningkatkan efektivitasnya harus memiliki kepemimpinan yang kuat, budaya yang mendukung, komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan yang partisipatif, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang dinamis. Semua faktor ini berkontribusi pada bagaimana organisasi dapat mencapai tujuannya dan terus berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

H. Tantangan dan Solusi dalam Pengorganisasian

Dalam era bisnis modern, organisasi menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional mereka. Dua tantangan utama adalah globalisasi dan teknologi, yang memaksa organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan inovatif.

Globalisasi telah memperluas pasar bagi banyak organisasi, tetapi juga membawa tantangan yang signifikan. Organisasi dihadapkan pada persaingan yang lebih ketat karena perusahaan dari berbagai negara dapat beroperasi secara lintas batas dengan mudah.

Globalisasi menciptakan kebutuhan bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing di pasar internasional dan beradaptasi dengan berbagai sistem hukum, regulasi, serta kebijakan di berbagai negara (Daft, 2021).

Persaingan global mengharuskan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas produk atau layanan mereka. Keanekaragaman budaya menimbulkan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia, karena organisasi harus memahami dan menyesuaikan strategi mereka dengan latar belakang budaya yang berbeda. Regulasi internasional sering kali bervariasi antara satu negara dengan negara lain, yang memerlukan adaptasi hukum dan administrasi untuk memenuhi persyaratan lokal.

Di sisi lain, perkembangan teknologi juga membawa tantangan baru dalam pengorganisasian. Kemajuan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan digitalisasi mengubah cara kerja dan struktur organisasi. Teknologi baru menuntut perubahan dalam proses operasional, termasuk transformasi digital yang sering kali membutuhkan investasi besar dalam infrastruktur teknologi dan pelatihan karyawan untuk mengadopsi keterampilan baru (Robbins & Coulter, 2022). Teknologi juga mempercepat siklus inovasi, sehingga organisasi perlu lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan pasar yang cepat. Tantangan lain adalah peningkatan risiko keamanan siber, terutama bagi organisasi yang memproses data dalam jumlah besar dan beroperasi secara daring.

Untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi dan teknologi, organisasi perlu mengadopsi solusi yang memungkinkan mereka tetap kompetitif dan adaptif. Dua pendekatan utama yang dapat diterapkan adalah peningkatan fleksibilitas organisasi dan desain organisasi yang *agile*.

Fleksibilitas organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Fleksibilitas dapat diterapkan pada berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, proses, dan tenaga kerja. Menurut Griffin (2023), fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk merespons lebih cepat terhadap perubahan permintaan

pelanggan, teknologi baru, dan tantangan pasar. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi meliputi restrukturisasi yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat, misalnya dengan memperpendek rantai komando atau desentralisasi. Selain itu pengaturan kerja fleksibel, seperti *remote working* dan *flextime*, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi dan pada waktu yang fleksibel. Fleksibilitas dalam alokasi sumber daya, yang memungkinkan organisasi untuk memobilisasi sumber daya secara efisien sesuai dengan kebutuhan pasar.

Agile adalah pendekatan desain organisasi yang berfokus pada respons cepat, kolaborasi, dan inovasi terus-menerus. Desain *agile* berasal dari metodologi pengembangan perangkat lunak, tetapi telah diadopsi dalam konteks manajemen organisasi untuk menciptakan struktur yang lebih dinamis dan adaptif (Schermerhorn, 2022). *Agile* bekerja dengan memecah struktur tradisional organisasi yang hierarkis menjadi tim-tim kecil yang berfokus pada proyek tertentu, yang memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat perubahan kebutuhan pasar atau teknologi. Tim-tim lintas fungsi dibentuk dengan beragam keterampilan sehingga dapat mengatasi berbagai aspek proyek, tanpa perlu melewati berbagai tingkatan manajemen. Proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dapat dicapai karena adanya desentralisasi dan pemberdayaan tim di tingkat bawah (Jones & George, 2022).

Agile memungkinkan organisasi untuk menjalankan *prototyping* dan iterasi cepat dalam pengembangan produk atau layanan, sehingga mereka dapat menguji dan menyempurnakan solusi dengan cepat sebelum meluncurkan produk final. Ini penting untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang berubah cepat, seperti dalam industri teknologi dan manufaktur. Contoh Implementasi *Agile*: Perusahaan seperti Spotify dan Amazon telah mengadopsi prinsip *agile* dalam struktur organisasi mereka untuk mempercepat pengambilan keputusan dan inovasi. Amazon menggunakan tim-tim kecil yang disebut "*two-pizza teams*" untuk memecah tugas-tugas

besar menjadi proyek yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola, yang memungkinkan respons cepat terhadap perubahan pasar.

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam konteks globalisasi dan kemajuan teknologi membutuhkan solusi inovatif seperti peningkatan fleksibilitas organisasi dan adopsi desain *agile*. Fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk dengan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sementara desain agile memberikan kerangka kerja yang memungkinkan inovasi dan respons cepat terhadap tantangan eksternal. Dengan mengadopsi kedua pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KINERJA

Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M.,
CFRM.

Universitas Dhyana Pura



A. Pendahuluan

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi karena memiliki dampak langsung pada kinerja, budaya, dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi dan strategi jangka panjang bagi organisasi. Dengan kepemimpinan yang kuat, organisasi memiliki tujuan yang jelas dan arah yang pasti untuk mencapainya, yang membantu semua anggota tim untuk bekerja dengan tujuan yang sama. Pemimpin yang efektif, mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim. Pemimpin memberikan dorongan moral dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik karyawan, meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang kuat, memastikan pengambilan keputusan yang tepat dan strategis. Pemimpin bertanggung jawab untuk menilai risiko, mengevaluasi peluang, dan membuat keputusan yang mendukung pertumbuhan dan stabilitas organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah, organisasi membutuhkan

pemimpin yang dapat mengelola perubahan dengan baik. Pemimpin membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, atau regulasi, serta menjaga kelangsungan bisnis. Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam membentuk budaya organisasi.

Nilai-nilai, etika, dan norma yang dianut oleh pemimpin, akan memengaruhi perilaku, sikap, dan semangat kerja karyawan, yang berdampak langsung pada lingkungan kerja. Pemimpin yang baik tidak hanya fokus pada kinerja organisasi, tetapi juga pada pengembangan karyawan. Pemimpin memberi arahan, bimbingan, dan kesempatan bagi anggota tim untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan adanya koordinasi yang baik antara berbagai departemen dan tim dalam organisasi. Kepemimpinan yang kuat dapat mendorong kerja sama yang baik dan sinergi di antara tim, yang penting untuk mencapai hasil yang lebih besar. Dalam organisasi, konflik antara individu atau tim harus dihadapi dengan cara baik. Pengelolaan dan penyelesaian terhadap konflik dilakukan oleh seorang pemimpin dengan cara yang konstruktif agar terjaga keharmonisan dan produktivitas di dalam organisasi.

B. Penetapan Tujuan dan Sasaran yang Jelas (*Goal Setting*)

Goal setting dalam kepemimpinan strategis adalah proses penetapan tujuan jangka panjang yang selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Ini merupakan komponen kunci dari kepemimpinan strategis karena membantu pemimpin menentukan arah organisasi, mengarahkan sumber daya dengan efektif, dan memotivasi tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Unsur utama *goal setting* dalam kepemimpinan strategis.

1. Selaras dengan Visi dan Misi Organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam kepemimpinan strategis, harus mendukung visi dan misi organisasi. Pemimpin strategis menetapkan tujuan yang akan membawa organisasi lebih dekat ke visi jangka panjangnya.
2. Menggunakan Pendekatan SMART. Tujuan harus dirancang berdasarkan prinsip SMART: (1) *Specific* (Spesifik): Tujuan harus jelas dan tidak ambigu; (2) *Measurable* (Terukur): Ada kriteria

kuantitatif atau kualitatif untuk mengukur pencapaian; (3) *Achievable* (Dapat Dicapai): Tujuan realistis dan bisa dicapai, mengingat sumber daya yang tersedia; 4) *Relevant* (Relevan): Tujuan relevan dengan strategi jangka panjang organisasi; (5) *Time-bound* (Batas Waktu): Ada kerangka waktu yang jelas untuk mencapai tujuan.

3. Membagi Tujuan Menjadi Jangka Pendek dan Jangka Panjang. Kepemimpinan strategis melibatkan perencanaan untuk masa depan, sehingga pemimpin harus menetapkan tujuan jangka panjang yang selaras dengan visi besar organisasi. Namun, untuk menjaga momentum, tujuan jangka pendek juga harus ditetapkan sebagai bagian dari pencapaian bertahap menuju tujuan akhir. Jangka panjang: Tujuan 3-5 tahun yang berkaitan dengan ekspansi, inovasi, atau transformasi organisasi. Jangka pendek: Target tahunan atau kuartalan yang mendukung kemajuan menuju tujuan jangka panjang.
4. Melibatkan Tim dalam Proses Penetapan Tujuan. Kepemimpinan strategis yang efektif melibatkan anggota tim atau pemangku kepentingan dalam proses penetapan tujuan. Ketika karyawan merasa terlibat dalam penetapan tujuan, Karyawan cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapainya. Ini juga memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan realistis dan relevan untuk setiap level dalam organisasi.
5. Menghubungkan Tujuan Individu dan Tim dengan Tujuan Organisasi. Setiap individu dan tim dalam organisasi harus memahami bagaimana tujuan karyawan terkait dengan tujuan strategis organisasi. Ini membantu menciptakan pemahaman bersama tentang kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan memberikan arahan yang jelas dalam pekerjaan sehari-hari.
6. Pengelolaan Kinerja Berbasis Tujuan. Dalam kepemimpinan strategis, pengelolaan kinerja didasarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus secara rutin memantau dan mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan, memberikan umpan balik, dan menyesuaikan strategi jika diperlukan. Pengelolaan

- kinerja yang efektif memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai target jangka panjang.
7. **Fleksibilitas dan Adaptasi.** Dalam dunia bisnis yang dinamis, pemimpin harus tetap fleksibel dalam menetapkan tujuan. Jika ada perubahan lingkungan eksternal atau tantangan tak terduga, pemimpin strategis harus siap untuk meninjau dan mengubah tujuan sesuai kebutuhan. Namun, perubahan ini harus tetap sejalan dengan arah strategis yang telah ditetapkan.
 8. **Pengukuran Keberhasilan dan Akuntabilitas.** Untuk memastikan bahwa tujuan strategis dicapai, penting untuk memiliki mekanisme yang jelas untuk mengukur keberhasilan. Pemimpin harus menetapkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPIs) yang dapat memantau pencapaian tujuan dan memastikan akuntabilitas di semua level organisasi. Akuntabilitas juga penting, di mana pemimpin memastikan bahwa setiap individu bertanggung jawab atas kontribusi setiap individu terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar.
 9. **Komunikasi yang Efektif.** Tujuan strategis harus dikomunikasikan dengan jelas ke seluruh organisasi. Pemimpin yang strategis harus memastikan bahwa semua orang memahami prioritas utama organisasi dan bagaimana peran setiap individu sesuai dengan tujuan tersebut. Komunikasi yang terbuka membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
 10. **Membangun Budaya Berorientasi pada Hasil.** Dalam kepemimpinan strategis, goal setting juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang berfokus pada hasil dan pencapaian. Pemimpin dapat mendorong budaya ini dengan menekankan pentingnya pencapaian tujuan, merayakan keberhasilan, dan memberikan penghargaan kepada individu atau tim yang berhasil mencapai atau melampaui target.

C. Pelibatan Karyawan dalam Perencanaan Kinerja (*Employee Involvement*)

Employee Involvement dalam kepemimpinan strategis adalah pendekatan di mana pemimpin melibatkan karyawan secara aktif

dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan strategi organisasi. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan keterlibatan langsung dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan strategis, keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat komitmen terhadap visi dan misi perusahaan.

Pemimpin yang strategis, melibatkan karyawan dalam menetapkan target yang realistis dan relevan dengan tanggung jawab karyawan. Ini meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap tujuan perusahaan dan mendorong motivasi karyawan untuk mencapainya. Pemimpin yang strategis, memberi kesempatan pada karyawan untuk menyuarakan ide-ide dan memberikan umpan balik, yang tidak hanya mendorong inovasi tetapi juga menciptakan rasa inklusi. Pemimpin strategis harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan mentoring. Dengan melibatkan karyawan dalam proyek-proyek strategis atau memberikan tanggung jawab tambahan, karyawan dapat mengasah keterampilan kepemimpinan, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dalam kepemimpinan strategis, pemberdayaan karyawan akan menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan mendorong karyawan untuk proaktif dalam memecahkan masalah atau menjalankan inisiatif yang mendukung strategi perusahaan. Pemberdayaan ini memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur cara terbaik mencapai target, meningkatkan kreativitas dan inovasi. Untuk memaksimalkan keterlibatan karyawan, pemimpin harus mempraktikkan komunikasi yang terbuka dan transparan. Pemimpin strategis berbagi informasi penting tentang visi, misi, tujuan, serta kemajuan organisasi. Ini memberi karyawan pemahaman yang jelas tentang arah perusahaan dan bagaimana peran karyawan sesuai dengan strategi keseluruhan. Komunikasi dua arah ini juga memberi karyawan kesempatan untuk memberikan umpan balik dan ide. Karyawan harus dilibatkan dalam proses perencanaan dan penetapan

tujuan kinerja karyawan. Pelibatan ini menciptakan rasa tanggung jawab dan kepemilikan atas kinerja karyawan, yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai target.

D. Umpan Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*)

Continuous feedback dalam kepemimpinan strategis merujuk pada proses pemberian dan penerimaan umpan balik yang berkelanjutan di semua tingkatan organisasi untuk mendorong perbaikan, inovasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks kepemimpinan strategis, *continuous feedback* sangat penting karena memengaruhi adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan memastikan pelaksanaan strategi yang efektif. Umpan balik yang berkelanjutan, memberikan manfaat kepada para pemimpin untuk dapat membuat keputusan berdasarkan data dan informasi terbaru. Ini membantu menyesuaikan strategi sesuai dengan situasi pasar atau internal perusahaan.

Feedback yang konsisten dan konstruktif, membantu tim memahami kekuatannya dan area yang perlu ditingkatkan. Hal ini memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih baik dan selaras dengan visi strategis perusahaan. Umpan balik berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk lebih cepat mengidentifikasi masalah atau peluang baru, yang penting untuk menyesuaikan strategi di tengah perubahan kondisi eksternal. *Continuous feedback* memungkinkan keterbukaan dalam komunikasi antara pemimpin dan anggota tim. Ini menciptakan budaya kerja yang transparan, yang mendukung kolaborasi yang efektif dan kepercayaan yang lebih besar di seluruh organisasi.

Feedback yang terus-menerus memungkinkan proses evaluasi strategi yang lebih dinamis, di mana organisasi dapat terus meningkatkan proses dan performa secara real-time tanpa harus menunggu evaluasi tahunan atau triwulanan. *Feedback* yang aktif dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis, memungkinkan pemimpin untuk lebih memahami ekspektasi dan kebutuhan banyak pihak. Ini membantu menyesuaikan strategi perusahaan agar tetap relevan dan kompetitif.

Dalam kepemimpinan strategis, *continuous feedback* bukan hanya soal kritik atau saran, tetapi juga tentang penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perbaikan yang berkelanjutan, serta menyesuaikan tindakan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

E. Monitoring dan Evaluasi Kinerja (*Performance Monitoring and Evaluation*)

Performance Monitoring and Evaluation dalam kepemimpinan strategis adalah proses sistematis untuk mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja organisasi serta implementasi strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang. *Performance Monitoring and Evaluation* merupakan alat penting yang digunakan untuk memastikan bahwa strategi berjalan efektif dan selaras dengan visi dan misi perusahaan. Dampak *Performance Monitoring and Evaluation* pada organisasi sangat signifikan karena dapat memengaruhi berbagai aspek, mulai dari kinerja individu hingga keberhasilan keseluruhan strategi organisasi. Dengan adanya pemantauan kinerja secara berkelanjutan, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana kinerja belum mencapai standar yang diinginkan. Proses bisnis dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi, sehingga organisasi menjadi lebih efisien.

Pemantauan dan evaluasi yang transparan, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik karena karyawan mengetahui bahwa kinerjanya dinilai secara objektif. Hasil *Performance Monitoring and Evaluation* menyediakan data berbasis fakta yang membantu manajemen membuat keputusan yang lebih terinformasi sehingga organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan rencana strategis jika hasil evaluasi menunjukkan perlunya perubahan. Dengan memahami area yang berkinerja baik atau kurang, sumber daya dapat dialokasikan secara lebih efisien untuk memaksimalkan *output*. Hasil *Performance Monitoring and Evaluation* mendorong peningkatan akuntabilitas di semua tingkatan organisasi. Setiap individu atau tim bertanggung jawab atas kinerjanya sehingga karyawan lebih sadar akan perannya dan merasa bertanggung jawab untuk mencapai target.

Pelaporan hasil evaluasi kinerja menciptakan transparansi dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kepada pimpinan, tim internal, maupun pemangku kepentingan eksternal. *Performance Monitoring and Evaluation* membantu organisasi mengidentifikasi potensi masalah atau risiko lebih awal, yang memungkinkan pemimpin mengambil langkah mitigasi sebelum masalah tersebut menjadi besar. Organisasi dapat segera mendeteksi kegagalan dalam strategi atau operasional dan segera melakukan perbaikan. Risiko strategis atau operasional yang diidentifikasi melalui *Performance Monitoring and Evaluation* dapat diatasi dengan lebih proaktif, mencegah dampak buruk jangka panjang.

Performance Monitoring and Evaluation membantu menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan peningkatan berkelanjutan. Organisasi menjadi lebih fokus pada pembelajaran dan pengembangan, di mana kesalahan dilihat sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Evaluasi kinerja juga dapat mengidentifikasi area di mana kolaborasi antara tim atau departemen perlu ditingkatkan.

F. Pengembangan Karyawan (*Employee Development*)

Employee Development dalam kepemimpinan strategis adalah pendekatan yang berfokus pada pengembangan keterampilan, kompetensi, dan potensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang organisasi. Pemimpin strategis melihat pengembangan karyawan sebagai investasi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh tantangan. Pengembangan karyawan diarahkan untuk mendukung visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Pemimpin strategis mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk masa depan, kemudian memastikan karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan yang relevan.

Dalam kepemimpinan strategis, pemimpin mendukung pembelajaran seumur hidup dan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri. Program pelatihan formal, seperti pelatihan teknis atau manajerial, dikombinasikan dengan metode informal

seperti *mentoring*, *coaching*, atau pembelajaran *on-the-job*, membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensinya secara berkelanjutan. Pengembangan kepemimpinan merupakan bagian penting dari *employee development* dalam konteks strategis. Pemimpin yang sukses menciptakan program-program yang memungkinkan karyawan dengan potensi kepemimpinan tinggi untuk mengembangkan kemampuan karyawan, termasuk melalui penugasan proyek, program pengembangan manajemen, atau pelatihan kepemimpinan formal.

Pemimpin strategis bekerja sama dengan karyawan untuk merancang jalur karir yang jelas dan terarah. Pemimpin membantu karyawan memahami bagaimana pemimpin bisa mengembangkan karir karyawan sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi, memberikan karyawan peluang untuk promosi, peningkatan tanggung jawab, atau rotasi jabatan yang bisa memperluas pengalaman dan keterampilan karyawan. Selain keterampilan teknis, *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, dan kemampuan pemecahan masalah juga penting. Pemimpin strategis mendukung pengembangan keterampilan ini karena sangat penting dalam menciptakan tim yang tangguh, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

Employee development yang efektif, meningkatkan kepuasan dan engagement karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, karyawan lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan dan bekerja lebih berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi. Ini secara langsung berdampak positif pada tingkat retensi karyawan. Pengembangan karyawan juga merupakan cara untuk mendorong inovasi. Dengan mengasah keterampilan karyawan dan membekalinya dengan pengetahuan terbaru, pemimpin strategis memastikan bahwa organisasi mampu berinovasi dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar atau industri.

G. Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*)

Rewards and Recognition dalam kepemimpinan strategis, merujuk pada upaya pemimpin untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu atau tim atas kontribusi, kinerja, atau pencapaian yang luar biasa dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan, membangun budaya kerja yang positif, dan mendorong produktivitas yang tinggi. Penghargaan (*rewards*) dan pengakuan (*recognition*) meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai atas pekerjaan yang dilakukannya, karyawan cenderung bekerja lebih keras dan lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin menggunakan *reward* dan *recognition* untuk mendorong perilaku yang sesuai dengan strategi jangka panjang organisasi. Ini mencakup pemberian penghargaan atas inisiatif, inovasi, atau tindakan yang berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Pengakuan yang diberikan secara konsisten dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat turnover. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih betah dan mau berkontribusi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan strategis yang efektif, menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap *feedback* positif. *Reward* dan *recognition* yang diterapkan dengan adil menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai. Secara keseluruhan, *rewards* dan *recognition* dalam kepemimpinan strategis adalah alat penting untuk mendorong pencapaian strategis organisasi melalui pemanfaatan potensi terbaik dari setiap anggota tim.

H. Manajemen Kinerja Kolaboratif (*Collaborative Performance Management*)

Employee Development dalam konteks kepemimpinan strategis adalah pendekatan yang berfokus pada pengembangan keterampilan, kompetensi, dan potensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang organisasi. Pemimpin strategis melihat pengembangan karyawan sebagai investasi yang sangat penting untuk

keberhasilan organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh tantangan. Pengembangan karyawan diarahkan untuk mendukung visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Pemimpin strategis mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk masa depan, kemudian memastikan karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan yang relevan.

Dalam kepemimpinan strategis, pemimpin mendukung pembelajaran seumur hidup dan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri. Program pelatihan formal, seperti pelatihan teknis atau manajerial, dikombinasikan dengan metode informal seperti mentoring, coaching, atau pembelajaran *on-the-job*, membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensinya secara berkelanjutan. Pengembangan kepemimpinan merupakan bagian penting dari employee development dalam konteks strategis. Pemimpin yang sukses menciptakan program-program yang memungkinkan karyawan dengan potensi kepemimpinan tinggi untuk mengembangkan kemampuannya, termasuk melalui penugasan proyek, program pengembangan manajemen, atau pelatihan kepemimpinan formal. Pemimpin strategis bekerja sama dengan karyawan untuk merancang jalur karir yang jelas dan terarah.

Pemimpin membantu karyawan memahami bagaimana pemimpin bisa mengembangkan karir karyawan sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi, memberikan karyawan peluang untuk promosi, peningkatan tanggung jawab, atau rotasi jabatan yang bisa memperluas pengalaman dan keterampilan karyawan. Selain keterampilan teknis, soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, dan kemampuan pemecahan masalah juga penting. Pemimpin strategis mendukung pengembangan keterampilan ini karena sangat penting dalam menciptakan tim yang tangguh, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Employee development yang efektif meningkatkan kepuasan dan engagement karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, karyawan lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan dan bekerja lebih berkomitmen terhadap keberhasilan

organisasi. Ini secara langsung berdampak positif pada tingkat retensi karyawan.

I. Manajemen Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance Management*)

Adaptive Performance Management dalam kepemimpinan strategis adalah pendekatan pengelolaan kinerja yang responsif dan fleksibel, memungkinkan organisasi dan karyawannya untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan yang dinamis. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian terus-menerus terhadap strategi, tujuan, dan ekspektasi kinerja untuk mempertahankan relevansi dan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan yang berkembang.

Pemimpin strategis mengadopsi tujuan kinerja yang dapat diubah atau disesuaikan dengan cepat ketika kondisi pasar atau organisasi berubah. Dengan menggunakan kerangka kerja yang memungkinkan revisi tujuan secara berkala, pemimpin dapat memastikan bahwa fokus organisasi selalu relevan dan dapat menghadapi tantangan atau peluang baru dengan cepat. Alih-alih evaluasi kinerja tradisional yang bersifat periodik, pendekatan adaptif menekankan evaluasi kinerja berkelanjutan. Dengan evaluasi yang dilakukan lebih sering dan pada interval yang lebih singkat, pemimpin dan karyawan dapat mendiskusikan pencapaian, hambatan, serta strategi baru untuk memperbaiki kinerja atau menyesuaikan tujuan.

Feedback dalam *adaptive performance management* dilakukan secara *real-time* untuk memastikan karyawan mendapatkan masukan yang relevan dan bermanfaat saat karyawan mengerjakan tugasnya. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin memberikan arahan yang segera serta menampung *feedback* dari karyawan terkait tantangan atau ide karyawan, menciptakan lingkungan yang responsif dan berkolaborasi. Pemimpin strategis mendukung pengembangan keterampilan karyawan yang membantu beradaptasi dengan cepat, seperti kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan pemecahan masalah. Dengan fokus pada pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masa depan, karyawan dapat merespons

perubahan secara efektif dan menjalankan peran dalam berbagai situasi.

Pemimpin strategis yang mengimplementasikan *adaptive performance management* memantau tren industri dan perkembangan eksternal lainnya untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi. Karyawan menyesuaikan kinerja dan strategi ketika terjadi perubahan dalam regulasi, teknologi, atau perilaku konsumen, yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif. Pemimpin strategis memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan berkomitmen, meskipun terjadi perubahan strategi atau tujuan. Keterlibatan karyawan dapat dijaga dengan komunikasi yang jelas, pemahaman tentang alasan di balik setiap perubahan, dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut.

J. Pemecahan Masalah dan Dukungan (*Problem-Solving and Support*)

Problem-Solving and Support dalam kepemimpinan strategis adalah pendekatan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi masalah yang kompleks, mengembangkan solusi yang efektif, dan memberikan dukungan yang tepat kepada karyawan serta tim dalam menghadapi tantangan tersebut. Pemimpin strategis berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung penyelesaian masalah secara kolaboratif, sambil mendorong karyawan untuk tumbuh melalui dukungan dan bimbingan yang berkelanjutan.

Pemimpin strategis tidak hanya bereaksi terhadap masalah setelah terjadi tetapi juga secara proaktif mengidentifikasi potensi masalah sebelum berkembang. Dengan melakukan pemantauan yang berkelanjutan terhadap lingkungan internal dan eksternal, pemimpin dapat menemukan area yang memerlukan perbaikan atau perhatian khusus, yang mengurangi risiko eskalasi masalah. Pendekatan *problem-solving* yang efektif menekankan analisis mendalam terhadap penyebab utama masalah. Pemimpin strategis menggunakan teknik seperti analisis akar masalah, *data-driven insights*, atau model 5 Whys untuk mengidentifikasi faktor fundamental yang menjadi penyebab. Dengan cara ini, solusi yang dikembangkan lebih tepat

sasaran dan memiliki dampak jangka panjang. Kepemimpinan strategis melibatkan pemikiran kritis dan kreatif dalam menyusun solusi.

Pemimpin strategis sering kali mencari solusi inovatif yang di luar kebiasaan untuk menyelesaikan masalah secara efektif dan berkelanjutan. Melalui brainstorming, pemetaan ide, dan kolaborasi lintas fungsi, pemimpin strategis dapat mengembangkan solusi yang memenuhi kebutuhan organisasi dan pelanggan. Problem-solving dalam kepemimpinan strategis melibatkan karyawan dan tim secara kolaboratif. Dengan mendorong partisipasi aktif dari berbagai departemen atau divisi, pemimpin dapat mengintegrasikan perspektif yang berbeda dan mengidentifikasi solusi yang lebih komprehensif. Kolaborasi ini juga meningkatkan keterlibatan karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan berkontribusi dalam mencapai solusi.

Dalam kepemimpinan strategis, pemimpin tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk mengatasi masalah. Dukungan ini bisa berupa pelatihan, alat kerja yang relevan, waktu yang fleksibel, atau akses ke informasi. Dengan menyediakan sumber daya yang tepat, pemimpin memastikan bahwa tim memiliki semua yang karyawan butuhkan untuk menyelesaikan masalah.

Pemimpin strategis berperan sebagai mentor dan *coach* bagi karyawan saat menghadapi masalah. Dengan memberikan panduan dan bimbingan, pemimpin membantu karyawan mengembangkan kemampuannya dalam pemecahan masalah, yang tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini tetapi juga meningkatkan kompetensi jangka panjang karyawan.

K. Kultur Kinerja Berkelanjutan (*Sustainable Performance Culture*)

Sustainable Performance Culture dalam kepemimpinan strategis adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pencapaian kinerja jangka panjang secara berkelanjutan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial, serta dampak lingkungan. Dalam budaya ini, pemimpin tidak hanya fokus

pada pencapaian target finansial, tetapi juga berupaya membangun lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pertumbuhan karyawan serta memberikan nilai positif bagi masyarakat dan lingkungan. Pemimpin strategis memastikan bahwa prinsip keberlanjutan tidak hanya menjadi slogan tetapi diintegrasikan dalam strategi dan tujuan bisnis. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan yang memperhitungkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat, serta menekankan kinerja yang tidak hanya menguntungkan tetapi juga bertanggung jawab.

Pemimpin strategis dalam budaya kinerja berkelanjutan memberi perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Kesejahteraan karyawan dipandang sebagai elemen penting untuk kinerja berkelanjutan, dengan menyediakan dukungan dalam hal kesehatan mental, keseimbangan kerja-kehidupan, dan lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Pemimpin strategis dalam budaya ini bertindak sebagai role model, menunjukkan komitmen nyata terhadap keberlanjutan. Pemimpin menginspirasi karyawan dengan mempraktikkan sendiri prinsip-prinsip keberlanjutan, menunjukkan tanggung jawab dalam setiap tindakan, dan mengedepankan nilai-nilai keberlanjutan di dalam dan di luar organisasi.

Pemimpin strategis menciptakan budaya yang menghargai pembelajaran dari tantangan atau kegagalan, mendorong karyawan untuk terus beradaptasi dan berkembang dalam upaya mencapai kinerja berkelanjutan. Lingkungan ini memungkinkan karyawan untuk belajar dari pengalaman, meningkatkan keterampilannya, dan menciptakan cara baru yang mendukung kinerja jangka panjang.

TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM., CDM.
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta



A. Pendahuluan

Tipologi adalah istilah yang mengacu pada pengelompokan atau klasifikasi suatu objek, konsep, atau fenomena berdasarkan karakteristik tertentu. Dalam konteks akademis atau ilmiah, tipologi digunakan untuk mengkategorikan sesuatu menjadi tipe-tipe yang berbeda, berdasarkan ciri atau sifat yang sama. Dalam ilmu manajemen, tipologi manajemen membagi gaya atau pendekatan manajerial berdasarkan karakteristik tertentu, seperti hierarki, fleksibilitas, atau partisipasi.

Secara umum, tipologi adalah cara untuk mengklasifikasikan atau membagi suatu hal ke dalam tipe-tipe yang berbeda untuk memudahkan pemahaman dan analisis. Tipologi manajemen menurut ahli manajemen merupakan pengklasifikasian berbagai pendekatan manajemen berdasarkan karakteristik tertentu. Para pakar seperti Mintzberg, Hersey-Blanchard, Woodward, dan Hofstede telah mengembangkan teori-teori yang menjelaskan bahwa manajemen tidak bersifat satu ukuran untuk semua. Pendekatan manajemen harus disesuaikan dengan situasi, lingkungan, budaya, dan kebutuhan spesifik organisasi.

Tipologi manajemen tradisional dan modern dapat dijelaskan melalui berbagai teori yang dikemukakan oleh ahli-ahli manajemen. Masing-masing teori ini menggambarkan karakteristik dan pendekatan berbeda dalam pengelolaan organisasi. Berikut ini adalah teori-teori dari pakar manajemen yang relevan untuk menjelaskan tipologi manajemen tradisional dan modern:

Tipologi Manajemen Tradisional

1. Frederick Winslow Taylor: Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*), adalah salah satu pionir dalam manajemen tradisional. Taylorisme menekankan pada
 - a. pembagian kerja yang jelas antara manajer (perencana) dan pekerja (pelaksana);
 - b. efisiensi produksi melalui penggunaan metode ilmiah dan standarisasi kerja; dan
 - c. pengendalian ketat dan pengawasan langsung terhadap pekerja untuk memastikan tugas dilakukan sesuai standar.Ciri-ciri utama dari teori Taylor mencerminkan pendekatan tradisional yang menekankan hierarki, otoritas sentral, dan kontrol ketat.
2. Henry Fayol: Teori Administrasi
Henry Fayol mengembangkan 14 prinsip manajemen yang mencakup elemen-elemen seperti pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan komando, dan sentralisasi. Fayol juga memperkenalkan lima fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian) yang dianggap fundamental dalam pendekatan tradisional. Manajemen tradisional menurut Fayol berfokus pada stabilitas dan kontrol, di mana struktur organisasi bersifat hierarkis dan linear.
3. Douglas Mc.Gregor: Teori X
Gregor menggambarkan pendekatan tradisional terhadap manajemen, yang menganggap bahwa pekerja secara alami malas, perlu diawasi ketat, dan harus diberi perintah eksplisit.

Tipologi Manajemen Modern

1. Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch: Contingency Theory
Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang terbaik; struktur dan gaya manajemen harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Manajemen modern menekankan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan teknologi, lingkungan, serta dinamika pasar, berbeda dari pendekatan tradisional yang kaku dan sentralistik.
2. Ludwig von Bertalanffy: Systems Theory
Teori sistem melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan. Pendekatan modern berdasarkan teori ini lebih holistik dan melihat hubungan antar elemen dalam organisasi sebagai saling terkait, berbeda dengan pendekatan tradisional yang lebih terfragmentasi.
3. Douglas Mc.Gregor: Teori Y
Berlawanan dengan Teori X, Teori Y menggambarkan manajemen modern di mana karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki potensi, kreativitas, dan motivasi internal. Dalam manajemen modern, karyawan diberikan lebih banyak tanggung jawab, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberdayaan untuk mencapai tujuan bersama, dengan struktur organisasi yang lebih desentralisasi.
4. Paul Hersey & Kenneth Blanchard: Situational Leadership Theory
Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kesiapan dan kematangan anggota tim. Dalam manajemen modern, pemimpin bersifat lebih fleksibel, tergantung pada situasi, dan mengedepankan pengembangan karyawan.

Manajemen tradisional mengacu pada pendekatan awal terhadap manajemen yang menekankan struktur hierarki, kontrol ketat, dan efisiensi operasional. Konsep ini telah dijelaskan dalam berbagai buku terbitan oleh para pakar manajemen. Berikut ini adalah

beberapa definisi dan konsep manajemen tradisional menurut para ahli.

1. Frederick Winslow Taylor: Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Dalam bukunya "The Principles of Scientific Management" yang diterbitkan pada tahun 1911, Taylor mengemukakan konsep manajemen tradisional yang sangat berfokus pada efisiensi kerja melalui metode ilmiah. Prinsip utamanya sebagai berikut.

- a. Standarisasi Proses Kerja: Pekerjaan harus dianalisis secara ilmiah untuk menentukan cara terbaik menyelesaikan tugas.
- b. Pembagian Tugas yang Jelas: Tugas harus dibagi antara manajer (yang merencanakan) dan pekerja (yang melaksanakan).
- c. Pengendalian Ketat: Manajer harus mengawasi pekerja secara ketat untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai standar yang ditetapkan.
- d. Penggunaan Insentif Finansial: Motivasi pekerja ditingkatkan melalui bonus atau insentif berbasis kinerja.

Taylor beranggapan bahwa dengan metode ilmiah, produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan secara drastis, dan pekerja hanya perlu mengikuti prosedur yang telah ditentukan.

2. Henry Fayol: Teori Administrasi

Dalam bukunya "General and Industrial Management" yang diterbitkan pada tahun 1916, Fayol menjelaskan teori manajemen tradisional melalui lima fungsi dasar manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Dia juga menguraikan 14 prinsip manajemen, di antaranya sebagai berikut.

- a. Pembagian Kerja (*Division of Work*): Spesialisasi kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*): Manajer harus memiliki otoritas untuk memberikan perintah dan tanggung jawab untuk memastikan pekerjaan terlaksana.
- c. Kesatuan Komando (*Unity of Command*): Setiap karyawan hanya harus menerima perintah dari satu atasan.

- d. Sentralisasi (*Centralization*): Keputusan dibuat di tingkat atas organisasi, dan otoritas terkonsentrasi pada manajemen puncak.

Konsep Fayol sangat menekankan pada struktur hierarki dan kepatuhan yang ketat terhadap prinsip-prinsip organisasi, yang merupakan ciri khas manajemen tradisional.

3. Max Weber: Teori Birokrasi

Max Weber dalam bukunya "*Economy and Society*" yang diterbitkan pada tahun 1922, menjelaskan konsep manajemen birokrasi yang juga merupakan bagian dari manajemen tradisional. Birokrasi Weber dicirikan sebagai berikut.

- a. Struktur Hierarki yang Kaku: Organisasi dibagi dalam tingkatan yang jelas, dan otoritas terpusat pada atasan.
- b. Aturan dan Regulasi yang Ketat: Ada seperangkat aturan dan prosedur yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan.
- c. Spesialisasi: Tugas dalam organisasi dibagi secara khusus untuk meningkatkan efisiensi.
- d. Impersonalitas: Hubungan kerja bersifat formal, tanpa pengaruh pribadi atau emosional.
- e. Penggunaan Kualifikasi dalam Promosi: Promosi dan penempatan jabatan didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi, bukan faktor subjektif.

Teori Weber menggambarkan organisasi sebagai sistem yang diatur oleh aturan-aturan yang ketat, mengurangi ketidakpastian dan mendorong keteraturan dan efisiensi.

4. Douglas McGregor: Teori X dan Y

Dalam bukunya "*The Human Side of Enterprise*" yang diterbitkan pada tahun 1960, McGregor memperkenalkan Teori X sebagai representasi dari manajemen tradisional. Menurut Teori X, manajer percaya bahwa

- a. karyawan secara alami malas dan tidak suka bekerja;
- b. mereka harus diawasi secara ketat dan diberi instruksi jelas;
- c. insentif dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik; dan

d. pengambilan keputusan bersifat sentralistik, dengan sedikit keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Teori X ini mencerminkan pendekatan tradisional, di mana manajemen cenderung otoriter dan percaya bahwa kontrol ketat diperlukan untuk memastikan produktivitas.

5. Lyndall Urwick dan Luther Gulick: Teori Klasik Manajemen
- Dalam buku mereka yang berjudul "*Papers on the Science of Administration*" yang diterbitkan pada tahun 1937, Urwick dan Gulick memperluas teori manajemen tradisional dengan konsep POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Model ini memperjelas fungsi-fungsi manajerial yang mencakup
- a. perencanaan: menetapkan tujuan dan menentukan langkah-langkah untuk mencapainya;
 - b. pengorganisasian: mengatur sumber daya dan tugas agar tujuan tercapai;
 - c. *staffing* (penyusunan SDM): mengelola rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan;
 - d. pengarahan: mengarahkan dan memotivasi staf untuk melaksanakan tugas; dan
 - e. pengendalian: memastikan segala sesuatu berjalan sesuai rencana melalui pengawasan dan evaluasi.

Pendekatan ini menekankan ketertiban, stabilitas, dan keteraturan dalam organisasi, yang merupakan prinsip inti dalam manajemen tradisional. Tipologi manajemen tradisional dan modern mencerminkan perbedaan pendekatan terhadap manajemen berdasarkan evolusi pemikiran dan teori manajemen dari waktu ke waktu. Berikut ini penjelasan masing-masing tipologi beserta teori yang relevan menurut pakar manajemen.

1. Manajemen Tradisional

Manajemen tradisional berkembang di awal abad ke-20, berfokus pada efisiensi, pengendalian, dan struktur organisasi yang kaku. Pendekatan ini sering menggunakan hierarki yang kuat dengan penekanan pada komando dan pengawasan.

Teori yang Relevan: Teori Manajemen Ilmiah, Frederick Winslow Taylor: Taylor, sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, mengembangkan pendekatan yang sangat sistematis untuk meningkatkan produktivitas melalui efisiensi kerja. Taylorisme menekankan

- a. pembagian tugas yang jelas antara manajer dan pekerja;
- b. standarisasi prosedur kerja untuk meminimalkan kesalahan dan meningkatkan efisiensi; dan
- c. penggunaan insentif finansial untuk meningkatkan kinerja.

Ciri-ciri utama manajemen tradisional menurut Taylor:

- a. fokus pada efisiensi produksi dan pengendalian ketat;
- b. manajer memiliki otoritas penuh, sementara pekerja hanya menjalankan perintah; dan
- c. penggunaan analisis ilmiah untuk menetapkan standar kerja.

Teori Manajemen Klasik - Henry Fayol: Fayol menambahkan pada pendekatan tradisional dengan lima fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian). Fayol juga mencetuskan 14 prinsip manajemen, seperti otoritas, pembagian kerja, dan kesatuan komando, yang menjadi dasar manajemen tradisional.

- a. Pembagian kerja: Spesialisasi meningkatkan efisiensi.
- b. Sentralisasi: Keputusan dibuat di tingkat atas manajemen.
- c. Hierarki formal: Struktur yang jelas dengan jalur komunikasi yang teratur.
- d. Fokus dari manajemen tradisional adalah stabilitas, kontrol, dan pengawasan terhadap pekerjaan untuk mencapai hasil yang optimal dalam konteks yang relatif stabil.

2. Manajemen Modern

Manajemen modern berkembang dengan konteks yang lebih fleksibel, mengakui dinamika perubahan di lingkungan bisnis, serta pentingnya inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan pekerja. Pendekatan modern cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, dengan struktur organisasi yang lebih adaptif dan non-hierarkis.

Teori yang Relevan: Teori Manajemen Sistem, Ludwig von Bertalanffy: Teori ini melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam pendekatan ini, manajemen modern berfokus pada

- a. kolaborasi antarbagian organisasi, di mana semua elemen organisasi saling terkait;
- b. fleksibilitas dan adaptasi dalam merespons perubahan eksternal; dan
- c. penggunaan umpan balik untuk terus memperbaiki proses dan hasil.

Teori Kontingensi - Joan Woodward, Paul Lawrence & Jay Lorsch: Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola, karena pendekatan manajemen harus sesuai dengan kondisi lingkungan dan struktur organisasi. Manajemen modern dalam teori ini mencakup

- a. adaptasi terhadap perubahan: organisasi harus fleksibel dalam menyesuaikan dengan teknologi, lingkungan, dan pasar;
- b. struktur organisasi yang fleksibel: struktur dapat berbentuk datar atau lebih dinamis sesuai dengan tuntutan bisnis; dan
- c. pengambilan keputusan desentralisasi: manajer dan tim di berbagai tingkatan berperan lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Douglas McGregor Teori Manajemen Partisipatif, McGregor mengembangkan teori X dan Y, yang menggambarkan perbedaan pendekatan manajemen tradisional (teori X) dan modern (teori Y).

- a. Teori X (pendekatan tradisional): Manajer percaya bahwa pekerja malas dan harus diawasi ketat.
- b. Teori Y (pendekatan modern): Manajer percaya bahwa pekerja akan termotivasi jika diberdayakan dan diberikan tanggung jawab, sehingga pendekatan partisipatif lebih efektif.

Paul Hersey & Kenneth Blanchard Teori Kepemimpinan Situasional, dalam manajemen modern, peran pemimpin lebih adaptif. Mereka harus menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kematangan dan kemampuan tim, yang berarti lebih fleksibel dan situasional dibanding pendekatan kaku tradisional.

B. Perbedaan Utama antara Manajemen Tradisional dan Modern

1. Struktur
 - a. Tradisional: Struktur hierarki yang ketat dengan alur komando yang jelas dan terpusat.
 - b. Modern: Struktur lebih datar, lebih fleksibel, dengan keputusan yang lebih desentralisasi.
2. Kontrol dan Pengawasan
 - a. Tradisional: Manajemen sangat fokus pada kontrol ketat terhadap pekerja.
 - b. Modern: Manajemen lebih berfokus pada pemberdayaan, kolaborasi, dan inovasi, dengan kontrol yang lebih bersifat pengawasan yang fleksibel.
3. Fleksibilitas
 - a. Tradisional: Mengedepankan stabilitas dan efisiensi.
 - b. Modern: Lebih responsif terhadap perubahan dan inovasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis.
4. Pengambilan Keputusan
 - a. Tradisional: Terpusat di tangan manajer senior.
 - b. Modern: Lebih partisipatif dan kolaboratif, melibatkan semua tingkatan dalam organisasi.

C. Simpulan

Tipologi manajemen tradisional dan modern dapat dijelaskan melalui berbagai teori yang dikemukakan oleh ahli-ahli manajemen. Masing-masing teori ini menggambarkan karakteristik dan pendekatan berbeda dalam pengelolaan organisasi. Berikut ini adalah teori-teori dari pakar manajemen yang relevan untuk menjelaskan tipologi manajemen tradisional dan modern.

Tipologi manajemen tradisional didasarkan pada prinsip-prinsip stabilitas, hierarki, dan kontrol yang ketat, seperti yang dipresentasikan oleh teori Taylor, Fayol, dan McGregor (Teori X). Sebaliknya, manajemen modern berfokus pada fleksibilitas, adaptasi, dan pemberdayaan, seperti yang diilustrasikan dalam teori kontingensi, sistem, dan Teori Y dari McGregor. Dengan demikian,

perbedaan utama antara manajemen tradisional dan modern terletak pada bagaimana struktur organisasi dikelola, bagaimana karyawan dipandang, dan bagaimana perubahan direspons.

Manajemen tradisional mengacu pada pendekatan awal terhadap manajemen yang menekankan struktur hierarki, kontrol ketat, dan efisiensi operasional.

Manajemen modern beradaptasi dengan lingkungan yang lebih dinamis, sementara manajemen tradisional cenderung cocok untuk konteks yang lebih stabil dan dapat diprediksi.

PENERAPAN PRINSIP MANAJEMEN MODERN ORGANISASI

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.
Universitas Pattimura



A. Definisi Manajemen

Definisi manajemen dapat bervariasi menurut sudut pandang dan konteks yang digunakan. Berikut adalah beberapa definisi manajemen menurut para ahli.

1. Menurut Henri Fayol (1916) dalam bukunya yang berjudul *General and Industrial Management* dalam Sutarno NS (2008), menyatakan bahwa pengertian manajemen menurut Henri adalah mengelola yang meliputi meramalkan/merencanakan (*planning*), mengatur (*to organize*), mengoordinasi (*to co-ordinate*) dan mengendalikan (*to control*).
2. G.R. Terry (1997) merupakan seorang ahli manajemen, salah satu bukunya berjudul *Principles of Management*, mengungkapkan bahwa *management is the accomplishing of a predeternined obojectives through the efforts of other people*. Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.
3. Menurut Drucker, (1954) manajemen adalah proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan tersebut dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

4. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1972) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Menurut Robbins (2005), manajemen adalah proses pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki beberapa unsur penting, berikut ini.

1. Proses: Manajemen melibatkan serangkaian kegiatan yang saling terkait dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan.
2. Sumber Daya: Manajemen memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal, seperti manusia, modal, material, mesin, metode, dan informasi.
3. Tujuan: Manajemen memiliki tujuan yang jelas dan spesifik yang ingin dicapai melalui proses manajemen.
4. Efektivitas dan Efisiensi: Manajemen berusaha untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal dan biaya yang minimal.

B. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah kumpulan tugas atau tanggung jawab utama yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam menjalankan proses manajemen. Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat kategori utama, sebagai berikut.

1. Perencanaan (*planning*): Perencanaan adalah proses menentukan tujuan yang ingin dicapai dan cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan meliputi kegiatan seperti menetapkan visi, misi, nilai-nilai, strategi, kebijakan, program, anggaran, jadwal, dan standar kinerja.
2. Pengorganisasian (*organizing*): Pengorganisasian adalah proses menata sumber daya yang ada sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengorganisasian meliputi kegiatan seperti menentukan struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, alokasi sumber daya, koordinasi antar unit kerja, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

3. Pengarahan (*leading*): Pengarahan adalah proses memimpin dan memotivasi orang-orang yang terlibat dalam proses manajemen agar bekerja sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah ditetapkan. Pengarahan meliputi kegiatan, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, pemberian umpan balik, pemberdayaan, delegasi, kepemimpinan situasional, dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Pengendalian (*controlling*): Pengendalian adalah proses mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan proses manajemen agar sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah ditetapkan.

C. Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh seorang manajer melalui proses manajemen. Tujuan manajemen dapat dibedakan menjadi dua jenis.

1. Tujuan umum: Tujuan umum adalah tujuan yang bersifat luas dan abstrak yang mencerminkan visi dan misi organisasi. Contoh tujuan umum adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, atau menjadi pemimpin pasar di bidang tertentu.
2. Tujuan khusus: Tujuan khusus adalah tujuan yang bersifat spesifik dan konkret yang dapat diukur dan dievaluasi. Contoh tujuan khusus adalah meningkatkan penjualan sebesar 10% dalam satu tahun, mengurangi biaya produksi sebesar 5% dalam satu bulan, atau menyelesaikan proyek dalam waktu enam bulan. Tujuan manajemen juga harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan agar tercipta integrasi dan harmoni.

D. Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen adalah pedoman atau aturan dasar yang harus ditaati oleh seorang manajer dalam menjalankan fungsi manajemen. Prinsip manajemen dapat membantu seorang manajer untuk mengatasi berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi

dalam proses manajemen. Prinsip manajemen dapat bersifat umum atau spesifik tergantung pada bidang atau situasi yang dihadapi.

Berikut adalah beberapa contoh prinsip manajemen yang umum.

1. Prinsip tujuan: Prinsip ini menyatakan bahwa setiap kegiatan dalam proses manajemen harus berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan organisasi harus jelas, spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan berbatas waktu (SMART).
2. Prinsip otoritas dan tanggung jawab: Prinsip ini menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi harus memiliki otoritas yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
3. Prinsip kesatuan perintah: Prinsip ini menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi hanya boleh menerima perintah dari satu atasan saja.
4. Prinsip kesatuan arah: Prinsip ini menyatakan bahwa setiap kegiatan dalam organisasi yang memiliki tujuan yang sama harus diarahkan oleh satu orang atau satu rencana.
5. Prinsip koordinasi: Prinsip ini menyatakan bahwa setiap kegiatan dalam organisasi harus diselaraskan dan disesuaikan dengan kegiatan lainnya agar tercipta harmoni dan sinergi. Koordinasi dapat dilakukan melalui komunikasi, konsultasi, partisipasi, integrasi, dan standarisasi.
6. Prinsip delegasi: Prinsip ini menyatakan bahwa seorang manajer harus mampu menyerahkan sebagian tugas dan wewenangnya kepada bawahannya sesuai dengan kemampuan dan kompetensi.

E. Pandangan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen

Penerapan prinsip Taylorisme dalam organisasi atau perusahaan di era modern ini mengacu kepada konsep manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20. Taylor juga mempublikasikan *Principles on Scientific Management*, sedangkan karya Weber diterjemahkan sebagai *The Theory of Social and Economic Organization*, di mana kedua buku tersebut membahas tentang masalah-masalah perusahaan dan bisnis dengan filsafat.

Secara bersamaan, Taylor dan Weber menyajikan sebuah teori organisasi dan manajemen yang di mana secara khusus membahas tentang anatomi organisasi formal yang biasa disebut sebagai teori-teori structural klasik. Meskipun pada era saat ini perkembangan teknologi dan budaya sudah berkembang pesat, tetapi prinsip-prinsip dasar dari Taylorisme masih memiliki relevansi dengan organisasi atau perusahaan saat ini.

Manajemen ilmiah, juga disebut Taylorisme, adalah penerapan teori Frederick Taylor ke tempat kerja untuk meningkatkan efisiensi ekonomi. Taylor menerbitkan “Prinsip Manajemen Ilmiah” pada tahun 1911, yang menjelaskan prosesnya menggunakan studi ilmiah untuk menganalisis, mengoptimalkan, dan menstandarisasi alur kerja.

Manajemen ilmiah dapat diringkas dalam empat prinsip utama:

1. menggunakan metode ilmiah untuk menentukan dan menstandarkan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan;
2. pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
3. gaji tinggi untuk karyawan berkinerja tinggi; dan
4. hierarki otoritas dan pengawasan ketat terhadap karyawan.

Dalam menggunakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah di tempat kerja dengan mengikuti langkah-langkah berikut.

1. Menganalisis proses kerja.

Dapat membantu menentukan cara paling efisien. dalam menyelesaikan tugas dengan bereksperimen dengan beberapa metode berbeda untuk mengetahui metode mana yang membutuhkan waktu paling sedikit dan langkah paling sedikit untuk diselesaikan.

2. Menentukan dan mendelegasikan tugas.

Menugaskan satu karyawan untuk melakukan berbagai tugas atau menyelesaikan proyek dari awal hingga selesai, manajer dapat memecah proyek yang rumit dengan menugaskan karyawan ke satu tugas tertentu. Ini akan memungkinkan karyawan menjadi efisien dalam menyelesaikan bagian proyek. Langkah selanjutnya ditugaskan ke karyawan berikutnya sampai proyek selesai.

3. Menggunakan keterampilan karyawan dan tawarkan insentif.
Manajer perusahaan harus berusaha untuk mengenali keterampilan karyawan dan menugaskan karyawan untuk tugas yang paling sesuai dengan bakat mereka sehingga mereka dapat menjadi seproduktif mungkin. Manajer dapat menetapkan tujuan untuk produktivitas dan memberikan bonus atau kenaikan gaji kepada karyawan berkinerja tinggi, yang secara konsisten memenuhi atau melampaui tujuan tersebut.
4. Menetapkan hierarki profesional.
Memastikan bahwa setiap karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan kepada siapa harus melapor dapat membantu menentukan hierarki tempat kerja.

F. Prinsip-Prinsip Manajemen Ilmiah Taylor

Menurut Taylor (1911) terdapat prinsip-prinsip manajemen antara lain sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja
Pembagian kerja di sini menyangkut bagaimana tugas, kewajiban dan pekerjaan organisasi didistribusikan. Di sini Taylor menyatakan bahwa seorang pekerja harus dibebaskan dari tugas perencanaan serta kegiatan tata usaha.
2. Proses Skalar dan Fungsional
Proses skalar dan fungsional di sini berkaitan dengan pertumbuhan vertikal dan horizontal dari suatu organisasi. Proses skalar di sini, menunjukkan rantai perintah atau dimensi vertikal organisasi.
3. Struktur
Struktur di sini, berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam sebuah organisasi. Teori klasik di sini berfokus kepada dua struktur yaitu struktur Lini dan struktur Staf. Struktur Lini di sini, menyangkut saluran-saluran kewenangan organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan utama organisasi.

4. Rentang Kekuasaan

Rentang pengawasan menunjukkan jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang atasan. Meskipun sering dikatakan bahwa jumlah bawahan yang bisa diawasi seorang manajer adalah lima atau enam orang dalam praktik rentang pengawasan tersebut bervariasi.

Banyak organisasi atau perusahaan, yang menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah Taylor sampai saat ini. Ini membuktikan bahwa prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah Taylor efektif untuk digunakan. Contoh organisasi atau perusahaan saat ini menggunakan prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah Taylor:

1. McDonald's.

Restoran cepat saji ini terkenal karena penerapan manajemen ilmiah Taylor, di mana proses yang terstruktur, pembagian kerja jelas, standar kerja yang ketat, dan juga terdapat pelatihan karyawan yang tepat dan cermat. Agar bisa mencapai konsisten layanan di seluruh cabang.

2. Perusahaan Otomotif Ford di AS.

Perusahaan ini menggunakan prinsip manajemen ilmiah Taylor untuk menyederhanakan tugas, menyuruh pemimpin menugaskan anggotanya untuk bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing, melatih kemampuan karyawan secara menyeluruh serta mengawasi karyawan agar tetap efisien dalam bekerja.

3. Hospitals and Healthcare Systems.

Rumah sakit dan sistem keperawatan kesehatan tentu saja menggunakan prinsip manajemen ilmiah Taylor untuk perawatan pasien, pengelolaan stok serta keefisiensi operasional. Rumah sakit dan sistem keperawatan kesehatan selalu berusaha untuk mengupayakan peningkatan pelayanan.

Menurut Sutarno NS (2008), ada beberapa prinsip manajemen yang harus diterapkan dalam organisasi.

1. Organisasi harus mempunyai tujuan.

Suatu tujuan yang hanya dapat dicapai melalui daya upaya kerja sama yang teratur dan kontinu antara orang-orang yang

- bersangkutan. Prinsip ini membawa konsekuensi, bahwa harus ada kesatuan pimpinan dan kesatuan arah dan gerak.
2. Harus ada pembagian kerja dan penugasan yang homogen.
Organisasi yang dibentuk untuk menampung semua orang di dalam organisasi ikut berdaya upaya. Daya-daya yang dijalankan itu masing- masing terarah kesatu tujuan.
 3. Pendelegasian kekuasaan yang diperlukan.
Pendelegasian kekuasaan penting untuk menjalankan tugas dan menunaikan tanggung jawab itu harus selalu diusahakan dengan baik adil dan merata/seimbang. Hal itu untuk menghindari terjadinya satu unit kerja mendapat beban tugas yang terlalu besar, sementara unit kerja yang lain harus mendapat porsi sangat sedikit.
 4. Prinsip komunikasi.
Kekompakan organisasi tergantung kepada komunikasi, yakni pertukaran informasi antar instansi di dalamnya. Komunikasi seharusnya dikembangkan antara atasan dan bawahan, antara sesama atasan, dan komunikasi silang (*cross communication*).
 5. Prinsip kewajiban pimpinan untuk mengadakan pengecekan terhadap pelaksanaan perintah-perintahnya.
Pemantauan dan pengawasan ini bersifat organisasional, artinya merupakan bagian integral di dalam kehidupan organisasi.
 6. Prinsip kontinuitas.
Artinya pekerjaan atau usaha atau kegiatan perpustakaan harus berjalan terus, tidak boleh mandeg atau (terhenti), karena seseorang berhalangan sakit, keluar kota, cuti dan lain sebagainya.
 7. Prinsip koordinasi.
Prinsip ini adalah perlengkapan asas pembagian kerja dan pembagian tugas yang homogen.
 8. Prinsip kehayatan (hidup).
Setiap organisasi diciptakan demikian rupa sehingga seolah-olah hidup (hayat) dan dinamis dalam menyelenggarakan semua aktivitasnya.

9. Prinsip asas tahu diri pada setiap diri warga organisasi.
Hal ini berhubungan erat dengan disiplin dan asas pembagian tugas tanggung jawab dan kekuasaan.

G. Prinsip Manajemen Modern

Hamel G. (2008) memberi cara untuk membingkai pandangan terhadap prinsip-prinsip manajemen modern, dengan melihat penerapannya, dan tujuan yang dituju.

Tabel 6.1 Prinsip Manajemen Modern

Prinsip	Aplikasi	Sasaran
Standardisasi	Minimalkan varians dari standar seputar masukan, keluaran, dan metode kerja.	Mengembangkan skala ekonomi, efisiensi manufaktur, keandalan, dan kualitas.
Spesialisasi (Tugas dan Fungsi)	Melompokkan aktivitas serupa ke dalam unit organisasi modular.	Mengurangi kompleksitas dan mempercepat pembelajaran.
Penyelarasan Tujuan	Tetapkan tujuan yang jelas melalui serangkaian tujuan tambahan dan metrik pendukung.	Pastikan bahwa upaya individu selaras dengan tujuan dari atas ke bawah.
Hierarki	Ciptakan piramida wewenang berdasarkan rentang kendali yang terbatas.	Pertahankan kendali atas cakupan operasi yang luas.
Perencanaan dan pengendalian	Ramalkan permintaan, anggarkan sumber daya, dan jadwalkan tugas, lalu lacak dan perbaiki penyimpangan dari rencana.	Menetapkan keteraturan dan prediktabilitas dalam operasi; kesesuaian dengan rencana.
Penghargaan ekstrinsik	Memberikan penghargaan finansial kepada individu dan tim karena mencapai hasil tertentu.	Memotivasi upaya dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan standar.

Sumber : Hamel G. (2008)

H. Prinsip Manajemen Henry Fayol

Prinsip umum yang dikemukakan oleh Henry Rayol (1925) dalam manajemen terdiri dari 14 prinsip. Adapun di antaranya adalah sebagai berikut.

1. **Pembagian Kerja (*Division of Work*)**
Pembagian tugas ke dalam beberapa spesialisasi bidang khusus membuat tingkat akurasi yang dijalankannya menjadi lebih tinggi dan meningkatkan produktivitas . Pekerjaan bisa diserahkan kepada orang yang memang ahli di bidangnya.
2. **Wewenang dan Tanggung Jawab**
Untuk mencapai tujuan dari organisasi, perlu adanya pemimpin yang berwenang memberikan perintah. Dengan menjalankannya, akan mempermudah aktivitas di perusahaan berjalan dengan baik dan maksimal.
3. **Disiplin**
Prinsip selanjutnya adalah disiplin. Sikap disiplin juga menjadi nilai dasar agar mendapatkan visi dan misi yang diinginkan. Dengan melakukannya, ini juga membuat kondisi organisasi menjadi lebih baik karena ada sikap saling menghormati.
4. **Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)**
Prinsip manajemen yang tidak kalah penting adalah kesatuan perintah atau komando. Dengan menerima perintah dari satu manajer ini lebih membuat tugas terarah dibandingkan diperintah oleh banyak orang.
5. **Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)**
Tak hanya kesatuan perintah, Henry Rayol juga memberikan prinsip kesatuan pengarahan. Maksud dari prinsip ini adalah karyawan menjalankan kegiatan yang sama dan memiliki tujuan sama.
6. **Mengutamakan Kepentingan Organisasi di Atas Pribadi**
Prinsip manajemen berikutnya adalah mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kepentingan organisasi perlu dikedepankan dan diprioritaskan terlebih dahulu. Hal ini karena organisasi melibatkan banyak orang dan tujuannya juga untuk kepentingan bersama.

7. **Penggajian Karyawan**
Untuk meningkatkan produktivita, diperlukan suatu motivasi. Salah satu motivasi yang membangun adalah dalam hal penggajian karyawan. Dengan memberlakukan penggajian yang sesuai dengan tugas dan jabatannya ini membuat organisasi berjalan dengan lancar.
8. **Pemusatan (*Centralization*)**
Dalam menjalankan manajemen dan tanggung jawab perlu dilakukan secara seimbang. Penting juga melakukan sentralisasi atau pemusatan otoritas kepada jabatan tertinggi seperti dewan eksekutif.
9. **Hierarki (Tingkatan)**
Hierarki atau tingkatan ini juga diperlukan dalam organisasi. Fungsinya agar bisa mempunyai tanggung jawab dan wewenang tertentu sesuai dengan jabatan yang diemban dan spesialisasinya. Hierarki paling tinggi biasanya ditempati oleh manajemen senior.
10. **Ketertiban (*Order*)**
Setiap karyawan dalam organisasi wajib memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya agar berjalan dengan lancar. Sangat penting untuk menjaga lingkungan kerja dengan baik mulai dari keamanan, kebersihan, kerapian, sampai ketertiban dalam menggunakan fasilitas kantor.
11. **Keadilan dan Kejujuran**
Keadilan dan kejujuran ini sudah tidak asing diwajibkan dalam menjalankan organisasi. Setiap perusahaan juga mengharuskan karyawan untuk adil dan jujur dalam bekerja.
12. **Stabilitas Kondisi Karyawan**
Stabilitas adalah sesuatu yang harus diutamakan dalam organisasi. Penempatan karyawan dan pengelolaanya juga harus seimbang. Perusahaan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai kondisi karyawan tersebut
13. **Prakarsa (*Initiative*)**
Prakarsa atau inisiatif adalah hal yang penting untuk membuat organisasi maju. Diperlukan adanya ide baru dan kreatifitas yang

dimiliki oleh karyawan. Semangat

14. Kesatuan dan Semangat Korps

Prinsip manajemen yang terakhir adalah nilai semangat persatuan atau yang disebut dengan “esprit de corps”. Prinsip ini diartikan sebagai semangat perjuangan agar ikut terlibat dalam kesatuan para pegawainya.

Menurut Sutarno NS (2008), prinsip-prinsip manajemen yang terpenting meliputi enam bagian, yaitu:

1. adanya tujuan yang akan dicapai,
2. pembagian dan penguasaan kerja yang homogen,
3. keseimbangan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab,
4. kesatuan dan komando (perintah),
5. komunikasi, dan
6. koordinasi.

I. Unsur-Unsur Manajemen

Samsudin, S. (2019) Dalam sebuah perpustakaan perlu memikirkan unsur-unsur sebuah organisasi, yaitu:

1. pembagian kerja, sebuah organisasi dibentuk untuk memwadahi kegiatan yang harus dilakukan oleh banyak orang dalam waktu yang bersamaan,
2. penentuan sumber kewenangan yang akan menentukan tanggung jawab, dan
3. menciptakan tata hubungan antara jabatan-jabatan dan unit-unit agar dapat berkembang tim kerja yang harmonis.

Unsur-unsur organisasi modern meliputi

1. bentuk dan konfigurasi, yaitu bentuk bagan atau skema. Bentuk organisasi misalnya jalur atau lini, staf, lini dan staf, fungsional, dan organisasi dewan atau panitia;
2. struktur atau kerangka, adalah bentuk pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab;
3. jabatan-jabatan, adalah formasi-formasi jabatan harus diisi oleh orang-orang yang tepat sesuai dengan persyaratan yang ditentukan; dan
4. prinsip-prinsip dan aturan-aturan permainan (Sutarno NS, 2006)

J. Jenis Manajemen

Berikut ini adalah jenis manajemen yang harus diketahui dengan berbagai ciri khasnya masing-masing.

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis dalam perusahaan membuat perusahaan bisa berjalan dengan lancar sambil mempertahankan keunggulan dari perusahaan. Bisnis yang dijalankan dengan manajemen strategis akan mampu bersaing dengan kompetitor

2. Manajemen Pemasaran

Pekerjaan manajemen pemasaran memiliki tugas mulai dari merencanakan produk, strategi marketing, menetapkan target pasar, sampai dengan media sebagai promosi terkait dengan promosi produk atau jasa.

3. Manajemen Hubungan Masyarakat

Sesuai dengan namanya, manajemen hubungan masyarakat dilakukan dengan mengatur komunikasi yang baik antara organisasi dengan masyarakat. Hubungan masyarakat harus dikelola dengan baik agar perusahaan dapat berkembang.

4. Manajemen Penjualan

Manajemen penjualan adalah tentang kebijakan dalam mengatur penjualan. Ini berkaitan dengan metode jual beli yang diterapkannya sampai dengan pemenuhan keuntungan penjualan.

5. Manajemen Rantai Pasokan

Jenis manajemen ini hampir sama dengan manajemen penjualan. Namun, untuk rantai pasokan lebih berfokus pada proses jual belinya dibandingkan pengaturan *output* yang didapat.

6. Manajemen Operasi

Manajemen operasi adalah tugas pengelolaan dalam operasional perusahaan sehingga memiliki manfaat yang luas.

7. Manajemen Pengadaan

Macam-macam manajemen dalam pengadaan diperlukan untuk perusahaan manapun.

8. Manajemen Keuangan dan Akuntansi

Manajemen keuangan dilakukan oleh tim keuangan untuk mengatur semua proses terkait dengan anggaran yang dimiliki

- perusahaan.
9. Manajemen Sumber Daya Manusia
Manajemen SDM bertugas mengatur semua hal tentang kinerja karyawan.
 10. Manajemen Teknologi dan Informasi
Manajemen ini adalah bagaimana pemanfaatan teknologi untuk perusahaan dilakukan sebaik mungkin.
 11. Manajemen R&D
Tujuan dari manajemen ini adalah untuk mengelola hal yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan.
 12. Manajemen Rekayasa
Tugas dari manajemen rekayasa adalah mengelola aplikasi atau hal teknis untuk membuat produk yang lebih berkembang.
 13. Manajemen Proyek
Tugas dari manajemen ini terbilang lebih luas karena berkaitan dengan keseluruhan perusahaan.
 14. Manajemen Program
Macam-macam manajemen lainnya yang berkaitan dengan proyek adalah manajemen program.
 15. Manajemen Risiko
Manajemen risiko yang merupakan faktor penting dalam perusahaan. Setiap usaha tidak terlepas dari risiko bisnis.
 16. Manajemen Kualitas
Manajemen kualitas juga penting dilakukan untuk memastikan kualitas produk atau layanannya kepada customer.
 17. Manajemen Perubahan
Divisi berikutnya adalah manajemen perubahan yang berfungsi mengelola seluruh perubahan yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan.
 18. anajemen Inovasi
Inovasi adalah hal yang diperlukan dalam berbisnis. Adanya inovasi yang baik akan membuat perusahaan menjadi lebih unggul dan meningkatkan branding.

19. Manajemen Desain

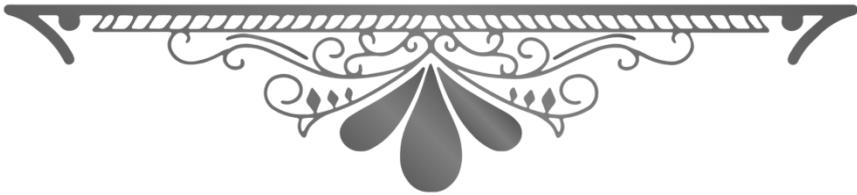
Manajemen desain juga sangat diperlukan untuk menarik perhatian calon pelanggan.

20. Manajemen Fasilitas

Jenis manajemen yang terakhir adalah manajemen fasilitas. Jenis ini diterapkan dalam perusahaan untuk mengelola seluruh sarana dan prasarana yang ada di perusahaan tersebut.

KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS NILAI- NILAI KEBIJAKAN

Dr. Deby R. Karundeng, S.E., M.M.
Universitas Gorontalo



A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebijakan menitikberatkan pentingnya keputusan yang sejalan dengan nilai-nilai etis dan kepentingan publik. Pendekatan ini, tidak hanya mengedepankan analisis teknis dan rasional dalam proses kebijakan, tetapi juga memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan dampak sosial, moral, dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Nilai-nilai seperti keadilan, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas menjadi pedoman utama, yang berfungsi untuk mengarahkan keputusan agar lebih bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip-prinsip etis yang diharapkan publik (Smith, 2020).

Dalam pengambilan keputusan kebijakan, keadilan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mampu memberikan manfaat yang merata bagi seluruh lapisan masyarakat, tanpa diskriminasi. Transparansi, di sisi lain, memungkinkan keterbukaan dalam proses dan hasil kebijakan, sehingga masyarakat dapat melihat dan memahami alasan di balik setiap keputusan yang dibuat. Efisiensi terkait erat dengan pengelolaan sumber daya secara optimal, yang

bertujuan untuk mencapai hasil maksimal dengan biaya dan sumber daya yang minimal. Terakhir, akuntabilitas menjadi landasan penting yang menuntut agar pengambil kebijakan bertanggung jawab atas keputusan yang mereka buat, baik dalam konteks dampak sosial maupun keuangan (Haerani, Hakim, & Putra, 2020).

Bab ini akan mengeksplorasi konsep dan prinsip pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebijakan dengan mengkaji kerangka kerja dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai kebijakan yang berorientasi pada nilai. Selain itu, contoh aplikasi dan studi kasus kebijakan publik akan disajikan untuk memperjelas peran nilai dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Dengan begitu, diharapkan pembahasan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya mempertimbangkan nilai dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana penerapan nilai-nilai kebijakan mampu meningkatkan kualitas kebijakan publik serta membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah dan lembaga terkait.

B. Pengertian dan Konsep Pengambilan Keputusan Berbasis Kebijakan

Pengambilan keputusan berbasis kebijakan adalah suatu proses yang tidak hanya berfokus pada pemilihan langkah-langkah yang rasional, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mendasari kebijakan publik. Dalam konteks ini, keputusan yang diambil tidak hanya sekadar mencari hasil yang optimal, melainkan juga bertujuan untuk memenuhi standar moral, etika, dan kepentingan publik. Nilai-nilai kebijakan, seperti keadilan, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas, memainkan peran sentral dalam memastikan bahwa setiap keputusan memiliki dampak yang positif, adil, dan bertanggung jawab. Dengan menempatkan nilai-nilai ini sebagai dasar, proses pengambilan keputusan dapat dioptimalkan untuk tidak hanya mencapai hasil yang diinginkan, tetapi juga memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat (Murdiono, 2024).

Pendekatan pengambilan keputusan berbasis nilai kebijakan menekankan bahwa kebijakan publik harus didasari oleh prinsip-prinsip yang mencerminkan aspirasi masyarakat. Dalam proses pengambilan keputusan, keadilan menuntut agar kebijakan mampu memberikan manfaat yang merata tanpa adanya diskriminasi. Transparansi diharapkan dapat mewujudkan keterbukaan dalam setiap tahap pengambilan keputusan, sehingga masyarakat dapat memahami latar belakang dan alasan di balik setiap kebijakan yang diambil. Efisiensi, di sisi lain, bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, agar manfaat kebijakan dapat diperoleh dengan biaya dan sumber daya yang minimal. Akuntabilitas menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa pengambil kebijakan bertanggung jawab atas segala implikasi keputusan yang mereka buat. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya efektif secara fungsional tetapi juga sesuai dengan harapan masyarakat terhadap etika dan integritas (Andrews, 2018; Hames, 2020).

Pengambilan keputusan berbasis kebijakan menggabungkan analisis teknis dengan pertimbangan moral, menjadikannya lebih kompleks dibandingkan pengambilan keputusan konvensional yang seringkali hanya fokus pada keuntungan atau hasil langsung. Pendekatan ini menuntut agar para pembuat kebijakan tidak hanya berpegang pada data dan analisis yang rasional, tetapi juga memahami dan mempertimbangkan dampak sosial yang dihasilkan dari setiap keputusan. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai kebijakan dalam proses ini, kebijakan yang dihasilkan diharapkan dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan, serta membangun kepercayaan dan legitimasi terhadap institusi pemerintahan.

Dengan demikian, pengambilan keputusan berbasis kebijakan bukan hanya sekadar suatu proses administratif atau teknis, tetapi juga suatu komitmen moral yang mengikat para pengambil kebijakan untuk menjalankan tanggung jawab sosial mereka dengan memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan masyarakat luas. Hal ini menjadikan kebijakan publik sebagai instrumen yang mampu menciptakan perubahan positif dalam masyarakat, sehingga

mencerminkan prinsip-prinsip etika yang diharapkan dalam pemerintahan yang bertanggung jawab dan transparan.

C. Teori dan Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan Kebijakan

Berbagai teori dan pendekatan menggarisbawahi pentingnya nilai-nilai kebijakan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam kebijakan publik tidak hanya melibatkan analisis objektif dan data kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan batasan-batasan yang dihadapi pengambil kebijakan, seperti keterbatasan informasi, waktu, dan sumber daya. Dalam konteks ini, teori-teori seperti Rasionalitas Terbatas dan berbagai model pengambilan keputusan publik, seperti incremental dan mixed-scanning, memberikan kerangka untuk memahami bagaimana nilai-nilai kebijakan dapat diterapkan dalam proses pengambilan keputusan.

D. Pendekatan Rasionalitas Terbatas (*Bounded Rationality*)

Teori rasionalitas terbatas yang diperkenalkan oleh Herbert Simon (1947) mengusulkan bahwa pengambil keputusan tidak selalu mampu membuat keputusan yang sepenuhnya rasional karena keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan manusia untuk memproses informasi yang kompleks. Dalam dunia nyata, pengambil kebijakan sering kali tidak memiliki informasi yang sempurna atau waktu yang cukup untuk mengevaluasi setiap alternatif yang tersedia secara mendalam. Oleh karena itu, mereka cenderung membuat keputusan yang "cukup memuaskan" atau memadai, bukan yang optimal.

Dalam konteks kebijakan publik, teori ini menjelaskan bahwa nilai-nilai kebijakan, seperti keadilan, transparansi, dan efisiensi, menjadi panduan penting yang membantu pengambil keputusan mengarahkan proses ke arah yang lebih positif. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai filter atau tolok ukur, yang memastikan bahwa meskipun keputusan tidak sepenuhnya optimal, keputusan tersebut tetap sesuai dengan harapan publik dan prinsip kebijakan yang telah ditetapkan.

(Muth, 2015). Dengan menggunakan nilai-nilai kebijakan sebagai pedoman, pengambil kebijakan dapat lebih mudah menentukan alternatif yang paling sesuai meskipun berada dalam kondisi terbatas.

E. Model Pengambilan Keputusan Publik

Model-model pengambilan keputusan publik, seperti incremental dan mixed-scanning, menawarkan pendekatan praktis dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian dalam kebijakan publik. Model incremental, yang dikembangkan oleh Charles Lindblom (1959), menyarankan bahwa pengambil kebijakan tidak selalu melakukan perubahan besar, tetapi lebih sering melakukan perubahan bertahap berdasarkan kebijakan yang sudah ada. Model ini menekankan bahwa kebijakan publik biasanya berkembang secara bertahap melalui penyesuaian kecil, bukan melalui perubahan besar yang radikal. Nilai-nilai kebijakan berperan penting dalam setiap tahapan perubahan, dengan memastikan bahwa setiap langkah tambahan tetap sesuai dengan prinsip kebijakan yang dipegang oleh lembaga atau pemerintah.

Di sisi lain, model *mixed-scanning* yang dikemukakan oleh Amitai Etzioni (1967) menggabungkan elemen dari pendekatan incremental dan pendekatan rasional komprehensif. Dalam model ini, pengambil kebijakan melakukan "pemindaian" atau evaluasi umum terhadap berbagai pilihan kebijakan, tetapi hanya melakukan analisis mendalam pada beberapa pilihan utama. Pendekatan ini memungkinkan pengambil kebijakan untuk fokus pada alternatif yang dianggap paling kritis dan sesuai dengan nilai-nilai kebijakan, seperti akuntabilitas dan keadilan, sambil tetap mempertimbangkan konteks yang lebih luas.

Model *incremental* dan *mixed-scanning* menunjukkan bagaimana nilai-nilai kebijakan dapat memengaruhi setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan incremental menunjukkan bahwa perubahan bertahap memungkinkan pengambil kebijakan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan menghindari risiko besar yang mungkin timbul dari perubahan mendadak. Sementara itu, model *mixed-scanning* memberikan

fleksibilitas bagi pengambil kebijakan untuk melakukan perubahan signifikan pada aspek-aspek penting, namun tetap mempertahankan stabilitas kebijakan pada aspek-aspek lainnya yang kurang kritis.

Dengan mengintegrasikan nilai-nilai kebijakan, teori rasionalitas terbatas, dan model pengambilan keputusan publik, pengambil kebijakan dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan untuk menghasilkan kebijakan yang lebih responsif dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan masyarakat.

F. Prinsip-Prinsip Nilai dalam Pengambilan Keputusan

Prinsip nilai, termasuk keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, memandu setiap tahap pengambilan keputusan kebijakan.

1. Keadilan

Keadilan mengedepankan penyamarataan akses dan hasil kebijakan bagi seluruh lapisan masyarakat. Keadilan sebagai prinsip dasar memungkinkan kebijakan menjadi lebih inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan sosial (Rawls, 1971; Miller, 2005).

2. Efisiensi

Efisiensi terkait dengan alokasi sumber daya secara optimal, yang bertujuan memaksimalkan manfaat kebijakan tanpa membebani anggaran pemerintah. Efisiensi dalam kebijakan publik berarti penggunaan sumber daya secara produktif dan tepat sasaran, dengan fokus pada hasil maksimal dan pengurangan pemborosan anggaran (Weimer & Vining, 2017; Hill & Varone, 2016). Studi lain oleh Dunn (2015) menunjukkan bahwa efisiensi menjadi nilai penting dalam kebijakan, terutama ketika keterbatasan anggaran menuntut prioritas alokasi yang efektif.

3. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan yang memungkinkan masyarakat untuk memahami dasar-dasar dan alur keputusan yang dibuat. Transparansi meningkatkan kepercayaan publik dan memungkinkan partisipasi yang lebih luas dalam kebijakan publik (Bowles & Gintis, 2002; Bovens, 2007).

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang diwajibkan kepada para pengambil keputusan untuk memastikan bahwa hasil dari kebijakan tersebut sesuai dengan standar etika dan hukum. Akuntabilitas mencakup pertanggungjawaban dalam hal dampak sosial dan finansial (Fox, 2000; Bovens, Goodin, & Schillemans, 2014).

G. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Kebijakan

Langkah-langkah ini memberikan panduan praktis dalam penerapan nilai-nilai kebijakan pada setiap tahap proses pengambilan keputusan. Sebagaimana gambar berikut ini.



Gambar 7.1 Langkah-langkah pengambilan keputusan berbasis nilai kebijakan.

1. Identifikasi Masalah

Tahap ini melibatkan pengumpulan data dan pemahaman awal tentang masalah yang dihadapi, dengan mempertimbangkan nilai-nilai kebijakan yang relevan seperti keadilan dan transparansi dalam proses identifikasi (Birkland, 2015; Stone, 2012).

2. Analisis Alternatif Kebijakan

Alternatif-alternatif kebijakan dianalisis berdasarkan dampaknya terhadap masyarakat dan kesesuaiannya dengan nilai-nilai kebijakan. Dalam tahap ini, keadilan dan efisiensi menjadi dua nilai utama yang sering digunakan untuk menilai manfaat masing-masing alternatif (Bardach & Patashnik, 2019; Dunn, 2015).

3. Penilaian Dampak Kebijakan

Setelah alternatif dianalisis, penilaian dampak kebijakan dilakukan untuk memahami bagaimana keputusan tersebut memengaruhi

masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Nilai transparansi dan akuntabilitas penting dalam memastikan masyarakat memiliki akses terhadap informasi yang relevan (Majone, 1989; Weimer & Vining, 2017).

4. Pemilihan dan Implementasi Kebijakan

Dalam tahap ini, alternatif terbaik dipilih berdasarkan analisis sebelumnya dan nilai-nilai kebijakan yang dianggap penting. Implementasi kebijakan kemudian dimonitor untuk memastikan hasil yang sesuai dengan harapan (Howlett, Ramesh, & Perl, 2009; Hill & Varone, 2016).

H. Studi Kasus: Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai di Bidang Kebijakan Publik

Studi kasus di bawah ini mengilustrasikan penerapan nilai-nilai kebijakan dalam pengambilan keputusan di bidang pendidikan dan kesehatan.

Studi Kasus 1: Kebijakan Pendidikan yang Berkeadilan

Contoh kebijakan pendidikan yang mempertimbangkan prinsip keadilan dapat dilihat pada program beasiswa bagi siswa kurang mampu. Beasiswa ini mencerminkan keadilan dalam memberikan akses yang setara untuk pendidikan yang lebih baik (West & Woessmann, 2010; Hanushek & Rivkin, 2006).

Studi Kasus 2: Kebijakan Kesehatan dan Efisiensi

Di bidang kesehatan, efisiensi sering menjadi nilai utama, terutama dalam kebijakan terkait distribusi vaksin. Studi kasus distribusi vaksin Covid-19 menunjukkan pentingnya efisiensi dan keadilan dalam upaya menjangkau seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi (World Health Organization, 2021; Lurie et al., 2020).

I. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Kebijakan

Pengambilan keputusan berbasis nilai kebijakan dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk konflik nilai, pengaruh politik, dan keterbatasan sumber daya.

1. Konflik Nilai

Terkadang, nilai-nilai kebijakan dapat bertentangan satu sama lain, misalnya, antara keadilan dan efisiensi. Konflik ini membutuhkan kompromi yang tidak selalu mudah dicapai (Schwartz, 1994; Sen, 2009).

2. Pengaruh Politik

Pengaruh politik sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan sehingga pengambilan kebijakan yang sejalan dengan nilai-nilai kebijakan dapat terganggu oleh kepentingan politik (Lowi, 1964; Kingdon, 1984).

3. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan anggaran, waktu, dan kapasitas manusia juga menjadi tantangan dalam menjaga penerapan nilai-nilai kebijakan secara konsisten (Lipsky, 2010; Wildavsky, 1984).

J. Kesimpulan

Pengambilan keputusan berbasis nilai kebijakan adalah pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai keadilan, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas untuk menghasilkan kebijakan yang lebih bertanggung jawab dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan mengikuti pedoman ini, pengambil kebijakan diharapkan dapat menghasilkan solusi yang tidak hanya efektif secara operasional tetapi juga dapat diterima secara etis oleh masyarakat luas.

TEORI MANAJEMEN KLASIK DAN TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
STIE Widya Wiwaha



Dalam perkembangan manajemen, terdapat beberapa tahapan yaitu era sebelum perang dunia kedua (*Pre World War II Era*) yaitu era sistem perajin, manajemen klasik (*Classical Management School*), *Behavioral School* yaitu hubungan manusia, ilmu perilaku dan fungsi sumber daya manusia, era setelah perang dunia kedua (*Post World War II Era*), era ilmu sosial (*Social Issues Era*), era efektivitas biaya (*Cost Effectiveness Era*) dan era kemajuan teknologi (*Technological Advancement Era*) (Robbins & Coulter, 1999; Henson, 2009; Rotich, 2015). Di sini fokus membahas teori manajemen klasik, di mana terdapat dua teori utama yaitu teori manajemen ilmiah dan teori administrasi.

A. Sejarah Perkembangan Manajemen: Sistem Perajin

Orang-orang yang bekerja pada kurun waktu 1600-an sampai dengan 1700-an diarahkan oleh sisten perajin (*craft system*). Dalam sistem ini, produksi barang dan jasa dihasilkan oleh pekerja yang berada di ruang yang sempit, biasanya rumah tangga. Karakteristik pada era perajin ini, pekerjaan diawasi oleh seorang kepala perajin. Masing-masing kepala perajin memiliki perajin, yakni pemegang

(*apprentices*) dan nomaden (*journeyman*). Jika perajin mengundurkan diri, biasanya digantikan oleh nomaden yang paling senior. Dalam sistem ini, tidak dipikirkan masalah jalur karir dan upah. Sistem ini sesuai untuk kerajinan rumah tangga (*domestic industry*), di mana kepala perajin bekerja mandiri, bisa menentukan dirinya sendiri dengan dibantu oleh perajin/tukang. Di samping itu, semua pekerja/karyawan dianggap menghasilkan produktivitas yang sama, jika produktivitas mereka tidak meningkat maka mereka langsung dikeluarkan dari tempat kerja.

Oleh karena permintaan produk meningkat, sistem perajin tidak sanggup memenuhinya. Perajin perlu mempekerjakan lebih banyak perajin (nomaden dan pemegang) dan ruang kerja yang sempit berubah menjadi pabrik kecil. Pada waktu yang sama, mesin mulai diperkenalkan, di mana mesin ini dapat membantu menghasilkan barang berkualitas lebih tinggi dan lebih cepat. Perubahan ini mengantarkan masyarakat menuju revolusi industri.

B. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik/pendekatan klasik fokus pada rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi seefisien mungkin. Tujuan dari teori manajemen klasik antara lain maksimalisasi produktivitas, mempercepat operasi, efisiensi, pengambilan keputusan sentralisasi, spesialisasi bagi tenaga kerja, dan meningkatkan laba. Terdapat empat konsep utama dalam teori ini, yaitu hierarki struktur (*hierarchical structure*), spesialisasi (*specialization*), insentif (*incentive*), dan kepemimpinan otoriter (*autocratic leadership*).

1. Hierarki Struktur (*Hierarchy Structure*)

Teori manajemen klasik memberikan kontribusi pentingnya struktur dan hierarki organisasi yang jelas, dengan membagi tingkatan manajemen yaitu (1) *top management* bertanggung jawab pada tujuan jangka panjang organisasi, (2) *middle management* memimpin departemen dan membawahi beberapa *first line/lower management*, dan (3) *lower management* bertanggung jawab pada operasional sehari-hari. Hal ini

bermanfaat terbangunnya komunikasi yang lebih lancar (*smooth communication*), peran bagi anggota organisasi lebih jelas (*well-defined roles*), dan pengambilan keputusan lebih efektif (*effective decision making*).

2. Spesialisasi (*Specialization*)

Teori ini memperkenalkan pentingnya pembagian tugas yang jelas (spesialisasi), berdasarkan keterampilan dan pengetahuan. Spesialisasi ini mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan menghemat waktu.

3. Insentif (*Incentive*)

Teori manajemen klasik juga memperkenalkan pentingnya insentif berwujud finansial (*monetary incentives*) guna memotivasi para tenaga kerja. Hal ini disebabkan teori ini berasumsi bahwa manusia adalah manusia ekonomi (*economic man*) maka beranggapan bahwa pekerja akan bekerja lebih giat (semangat kerja meningkat), apabila diberi penghargaan berwujud uang.

4. Kepemimpinan Otoriter (*Autocratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana keputusan tersentralisasi, keputusan pada pemimpin tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan, komunikasi satu arah dan *top down*. Hal ini mampu membuat keputusan lebih cepat.

Di samping itu, terdapat dua teori utama pendekatan klasik adalah teori manajemen ilmiah (*scientific management*) dan teori administrasi umum (*generale administrative*).

C. Teori Manajemen Ilmiah

Pada awal tahun 1900-an, terdapat banyak perubahan di tempat kerja. Berbagai mesin dan metode pabrik guna meningkatkan produktivitas mulai diperkenalkan. Melonjaknya produksi diiringi munculnya berbagai masalah, dan mesin produksi membutuhkan beberapa orang untuk mengoperasikan, menimbulkan peningkatan jumlah pekerja secara signifikan.

Hal ini memaksa manajer menyusun peraturan dan prosedur untuk mengawasi para pekerja. Akan tetapi, sering peraturan yang telah ditetapkan semakin meningkatkan spesialisasi, berdampak

pekerjaan monoton, sehingga menimbulkan kebosanan. Spesialisasi juga membuat manajer dapat mengganti pekerja (perajin) secara cepat dan ekonomis, terutama bagi setiap pekerja yang terlampau menuntut atau dianggap menimbulkan banyak masalah. Mengingat berbagai persoalan tersebut, manajer berupaya menemukan solusi melalui studi berkelanjutan secara ilmiah, yang kemudian disebut manajemen ilmiah (*scientific management*).

Pendukung gerakan manajemen ilmiah memiliki pola pikir berbeda-beda. Teori manajemen klasik diawali oleh Robert Owen dan Charles Babbage. Dilanjutkan teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor, Frank B. & Lilian Gilberth dan Henry L. Gantt meyakini bahwa para manajer di mana sebagian besar adalah insinyur mekanik, seharusnya menerapkan pendekatan ilmiah dan obyektif dalam mempelajari bagaimana suatu pekerjaan bisa dirancang secara efisien.

Pada dasarnya, teori manajemen ilmiah muncul, karena kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas, dengan mengedepankan penghematan operasional (efisiensi operasional), melalui penentuan sebuah cara terbaik dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Tolok ukur cara terbaik adalah cara yang paling murah, paling cepat dan paling efisien (hemat), sehingga mampu memberikan keuntungan yang tinggi (maksimalisasi laba). Sayangnya cara yang dianggap terbaik ini kurang memperhatikan tingkat keamanan bagi para pekerja.

1. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen adalah manajer sekaligus pemilik beberapa pabrik kapas di Inggris. Saat itu, lingkungan kerja di pabrik sangat tidak baik. Owen menyimpulkan bahwa manajer harus melakukan perubahan, dengan fokus perhatian pada pekerja. Hal ini disebabkan Owen beranggapan pekerja sebagai sumber daya yang berperan sangat penting bagi perusahaan. Mengingat hal itu, Owen mendirikan perumahan bagi pekerja, juga mendirikan toko yang dijual murah bagi para pekerja, agar kondisi pekerja lebih baik.

Owen juga mengurangi waktu kerja dari 15 jam sehari menjadi 10,5 jam sehari, dan tidak memperkerjakan pekerja di bawah umur 10 tahun. Owen berkeyakinan bahwa membangun

lingkungan kerja yang baik sebagai investasi bagi sumber daya manusia, menumbuhkan peningkatan semangat kerja, maka semakin produktif dan semakin menguntungkan bagi perusahaan. Tindakan Owen ini, berbeda dengan para manajer lainnya, di mana mereka cenderung investasi pada perangkat keras (terutama investasi mesin), mengabaikan investasi pada sumber daya manusia.

Di samping itu, Owen adalah orang yang pertama kali memperkenalkan sistem penilaian terbuka dan diterapkan setiap hari. Hal ini berdampak manajer dapat mengidentifikasi masalah secara lebih spesifik dan lebih baik, selanjutnya para pekerja semakin termotivasi untuk berprestasi, karena ada kebanggaan karena namanya dapat dilihat oleh pekerja yang lain.

2. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage adalah professor matematika di Inggris. Dengan keahlian kuantitatifnya, Babbage meyakini bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah mampu meningkatkan efisiensi produksi, penurunan biaya operasional, dan peningkatan produktivitas. Bukunya yang berjudul "*On the Economy of Machinery and Manufactures*" pada intinya menyatakan pentingnya pembagian kerja (*division of labor*), sehingga biaya lebih hemat karena sistem kerja terpisah dapat dianalisis lebih jelas, sehingga biaya pelatihan lebih rendah.

Di samping itu, para pekerja yang diberi tugas yang sama berulang kali, maka pekerja akan semakin terampil, muaranya efisiensi operasional. Babbage meyakini bahwa pendekatan/metode kuantitatif bisa dimanfaatkan untuk melakukan analisis pada berbagai permasalahan perusahaan, baik efisien bahan baku, efisien biaya operasional, dan lain-lain. Banyaknya gagasan dari Babbage, maka sering dikatakan Babbage sebagai pendahulu/pionir manajemen ilmiah.

3. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

F.W. Taylor sering disebut sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Taylor menghimpun data dan menganalisis gerakan khusus yang dibutuhkan dalam melakukan berbagai macam pekerjaan.

Taylor kemudian membagi pekerjaan ke dalam tugas khusus dan menyempurnakan gerakan yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas hingga tidak dapat disempurnakan lagi. Taylor kemudian memilih, melatih dan memantau secara cermat pekerja yang sedang melakukan tugasnya. Pekerja yang berhasil adalah pekerja yang menuruti perintah manajemen dan melaksanakan tugas seperti yang dikehendaki manajer. Taylor beranggapan, dengan cara seperti ini akan meningkatkan produktivitas dan menghasilkan banyak uang.

Inti dari manajemen ilmiah Taylor adalah gerakan efisiensi kerja, dengan menggunakan metode ilmiah guna menyeleksi, melatih, dan memotivasi tenaga kerja. Terdapat prinsip yang diterapkan yaitu: (1) menghapus sistem coba-coba (*trial and error*), dengan menerapkan metode-metode berdasarkan hasil riset di setiap unsur aktivitas, (2) secara ilmiah memilih tenaga kerja yang paling tepat, kemudian melatih, mendidik, dan membina tenaga kerja tersebut, (3) bekerja sama secara sungguh-sungguh dengan tenaga kerja yang lain, guna memastikan bahwa mereka menjalankan tugas sesuai dengan aturan-aturan kerja yang telah dikembangkan secara ilmiah, dan (4) membagi beban kerja dan tanggung jawab secara hampir merata di antara manajemen dan para tenaga kerja. Para manajer harus mengerjakan tugas-tugas yang lebih sesuai untuk dikerjakan oleh pihak manajemen perusahaan.

Pada era ini, para manajer cenderung berasumsi bahwa pekerja adalah manusia ekonomi (*economic man*), di mana para manajer berasumsi bahwa pekerja akan semangat kerja (termotivasi) oleh keuntungan ekonomi dan *output* pekerja hanya dapat dimaksimalkan melalui insentif keuangan. Berdasarkan konsep ini, Taylor memformulasikan sistem gaji tarif per satuan yang berbeda (*differential rate system*), para pekerja dapat memperoleh tarif bayaran lebih tinggi, apabila pekerja mampu melampaui standard *output* yang ditetapkan perusahaan.

4. Frank B. Gilberth (1868-1924) dan Lillian Gilberth (1878-1972)

Frank B. dan Lillian adalah suami istri, studi mereka saling melengkapi, di mana Frank B. tertarik studi pada perangkat keras yang diilhami dari efisiensi operasional Taylor, sedangkan Lillian tertarik pada perangkat lunak, khususnya peran pekerja. Frank B. menciptakan teknik-teknik manajemen guna peningkatan efisiensi operasional, sedangkan Lillian tertarik studi mengenai kondisi manusia dalam bekerja, seperti pentingnya penarikan dan seleksi, penempatan, pelatihan, dan promosi bagi pekerja.

Di samping itu, keduanya juga melakukan studi gerak dan waktu yang efisien, melalui pengurangan gerakan yang tidak diperlukan dalam pekerjaan, kemudian dikenal dengan “kerja cepat” atau “kilat”. Dalam perkembangannya, temuan/hasil studi ini digunakan sebagai dasar program pelatihan dan pengembangan pekerja (*human resource training and development*), serta peningkatan motivasi pekerja.

5. Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Untuk menurunkan tingkat pemborosan (efisiensi), Gantt melengkapi gagasan Taylor, dengan memperkenalkan gagasan: (1) kerja sama yang saling menguntungkan antara bawahan dengan manajemen, (2) seleksi pekerja/karyawan secara ilmiah, (3) sistem insentif (*task and bonus plan*) guna mendorong produktivitas karyawan, di mana cara ini sebagai awal berkembangnya penerapan insentif atau bonus dalam dunia kerja saat ini, (4) implementasi instruksi kerja secara terperinci, dan 5) mengembangkan sistem penilaian terbuka dari Owen, dengan mencatat kemajuan karyawan menggunakan bagan kotak. Bagan kotak diberi warna, warna hitam menunjukkan karyawan memenuhi standard, warna merah menunjukkan karyawan tidak memenuhi standard, sering disebut Bagan Gantt (*Gantt chart*). Dalam perkembangannya Bagan Gantt banyak diterapkan untuk mencatat jadwal pekerjaan tertentu.

6. Harrington Emerson (1853-1931)

Emerson merupakan pakar manajemen dari Amerika, yang mengembangkan 14 prinsip efisiensi, sebagai berikut.

- a. Gagasan Pemimpin Tertinggi: Keberhasilan penghematan operasional diawali oleh ide pemimpin tertinggi. Pemimpin tertinggi harus mengutamakan efisiensi, dan dimasukkan ke dalam visi, misi, tujuan, kebijakan, dan praktik dalam perusahaan.
- b. Reformasi Filsafat: Pekerja/karyawan mesti memperhatikan pekerjaan/tugasnya, di mana penyelesaian pekerjaan/tugas sebagai bagian dari pencapaian efisiensi dan tujuan perusahaan.
- c. Reformasi Proses: Memperbaharui proses bisnis, memperbaiki dan menghilangkan proses bisnis yang tidak perlu.
- d. Standar Waktu: Standar waktu yang jelas harus ditetapkan pada setiap pekerjaan.
- e. Standar Biaya: Standar biaya yang jelas harus ditetapkan pada setiap pekerjaan.
- f. Remuneration: Sistem imbalan dan insentif berperan penting guna mendorong produktivitas karyawan.
- g. Standarisasi Metode: Metode standard yang jelas pada setiap pekerjaan.
- h. Kooperasi: Kerja sama dan kolaborasi antar pekerja/karyawan.
- i. Keahlian Pekerja/Karyawan: Pekerja/Karyawan harus memiliki keahlian/kompetensi (keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan), dan perusahaan berkewajiban mengadakan pelatihan untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerja/karyawan.
- j. Hubungan Timbal Balik: Implementasi saluran komunikasi dua arah antara manajemen dengan bawahan.
- k. Sistem: Penerapan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan di berbagai aspek dalam perusahaan.
- l. Kemajuan Terus-menerus: Pemimpin mesti memotivasi bawahan, guna meningkatkan kreativitas dan inovasi metode baru dari pekerja/karyawan.

- m. Manajemen Fungsional: Memisahkan fungsi manajemen dengan fungsi operasional, agar pengambilan keputusan lebih efisien dan efektif.
 - n. Disiplin: Pimpinan dan bawahan harus mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.
7. Bertrand Thompson
- C. Bertrand Thompson pada tahun 1910 memberikan kontribusi pentingnya dukungan dari serikat pekerja. Thompson melakukan studi pada The Freach General Electric, dengan topik mengembangkan sistem Taylor. Dalam studinya, Thompson harus menghadapi serikat pekerja radikal. Temuan studinya menunjukkan pentingnya kolaborasi (ikut serta) dengan wakil serikat pekerja. Kolaborasi manajemen dengan wakil serikat pekerja dapat menurunkan konflik, sehingga operasional perusahaan berjalan lebih lancar.

D. Teori Administrasi Umum

Untuk efisiensi operasional dan maksimalisasi profit, studi sebelumnya cenderung fokus pada perangkat keras dan pekerja, terdapat sekelompok penulis/peneliti yang memandang manajemen dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini sering disebut teori administrasi umum (*generale administrative theory*), lebih menitikberatkan berbagai aspek yang dikerjakan oleh manajer dan praktik-praktik manajemen yang baik. Teori dikembangkan oleh Henry Fayol dan Max Weber.

1. Henry Fayol

Henry Fayol memberikan kontribusi bahwa seorang manajer mesti menajalankan lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), penugasan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Fayol mencetuskan gagasan-gagasannya dalam periode yang sama dengan Taylor. Jika Taylor lebih fokus pada manajemen lini pertama (*first-line manager*) dan metode-metode ilmiah, perhatian Fayol terarah pada aktivitas semua manajer. Fayol menuliskan ide-idenya berdasarkan pengalaman pribadinya

sebagai direktur eksekutif (*managing director*) sebuah perusahaan penambangan batu bara Prancis.

Fayol menguraikan 14 prinsip manajemen sebagai berikut.

- a. Pembagian Kerja (*Specialization*): Spesialisasi bidang kerja akan meningkatkan luaran (*output*), karena dengan peran yang lebih spesifik, tenaga kerja bekerja lebih efisien.
- b. Kewenangan (*Authority*): Para manajer mempunyai hak untuk memerintah dan melarang berbagai aspek atau aktivitas pada bawahannya.
- c. Disiplin (*Discipline*): Anggota organisasi harus menghormati dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam organisasi.
- d. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*): Setiap pekerja/karyawan harus menerima perintah dari satu atasan.
- e. Kesatuan Arahan (*Unity of Direction*): Organisasi harus memiliki sebuah rencana kerja yang berlaku seragam dan dapat dijadikan panduan bagi para manajer dan semua pekerja.
- f. Kepentingan umum lebih tinggi daripada kepentingan pribadi (*Public Interest is Higher than Personal Interest*): Kepentingan seorang karyawan atau sekelompok karyawan tidak lebih penting daripada kepentingan organisasi.
- g. Imbalan Jasa (*Remuneration*): Para pekerja harus mendapatkan upah yang adil untuk jasa (kerja) yang telah diberikan oleh pekerja/karyawan.
- h. Pemusatan/Sentralisasi (*Centrallization*): Karyawan memiliki batasan dalam keterlibatan pengambilan keputusan.
- i. Rantai Skalar/Rantai Komando (*Chain of Command*): Garis kewenangan dari manajemen puncak hingga para pekerja di jenjang terbawah dalam organisasi merupakan sebuah rantai komando.
- j. Keteraturan (*The Right Man in The Right Place*): Pekerja/karyawan ditempatkan pada posisi dan waktu yang tepat.
- k. Keselayakan/Keadilan (*Equity*): Para manajer harus bersikap secara pantas dan adil kepada para bawahannya.

- l. Kestabilan Posisi dan Jabatan Karyawan (*Stability of Employee Positions and Positions*): Manajemen harus merancang penempatan pekerja/karyawan yang tertib dan teratur, serta memastikan tersedianya para pengganti yang layak, jika terdapat kekosongan posisi/jabatan.
- m. Inisiatif (*Inisiative*): Para pekerja/karyawan yang diijinkan untuk membuat dan melaksanakan rencana-rencana kerja harus mencurahkan segala daya upayanya untuk memastikan keberhasilan rencana-rencana tersebut.
- n. Semangat Korps atau Semangat Kekeluargaan (*Esprit de Corps*): Menumbuhkembangkan semangat kebersamaan akan membangun keselarasan dan persatuan dalam organisasi.

2. Max Weber

Max Weber mengembangkan sebuah teori mengenai struktur otoritas dan hubungan-hubungan kewenangan, berdasarkan sebuah model organisasi ideal yang disebut birokrasi. Teori Birokrasi Max Weber ini menekankan struktur organisasi dan administrasi yang efisien. Suatu birokrasi mengandung ciri-ciri berikut.

- a. Pembagian Kerja (*Division of Labor*): Pekerjaan-pekerjaan dipecah menjadi tugas-tugas sederhana, rutin, dan terdefinisi jelas. Spesialisasi tugas dapat memberikan peningkatan efisiensi, karena individu bertanggung jawab pada tugas tertentu, maka diperlukan keterampilan tertentu (spesialisasi keterampilan).
- b. Hierarki Kewenangan (*Authority Hierarchy*): Posisi-posisi di dalam organisasi adalah sebuah hierarki dengan rantai komando yang jelas. Sistem hierarki mampu memberikan kontribusi wewenang yang jelas, aturan yang kaku, dan *impartiality*.
- c. Pemilihan Formal (*Formal Selection*): Orang-orang dipilih untuk pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi teknis mereka. Prinsip ini memberikan kontribusi pengambilan keputusan yang rasional dan manajemen yang efektif bagi organisasi besar.

- d. Arahan dan Peraturan Formal (*Formal Rules and Regulations*): Sistem aturan dan prosedur operasional baku yang tertulis.
- e. Impersonalitas (*Impersonality*): Penerapan aturan dan kendali secara seragam bagi semua, bukan sesuai pribadi-pribadi.
- f. Orientasi Karier (*Career Orientation*): Para manajer adalah profesional karier, bukan pemilik yang sesungguhnya dari unit organisasi yang mereka kelola.

Ide-ide Weber ini sering dianggap kurang praktis dibandingkan pendapat Taylor. Weber meyakini bahwa birokrasi yang ideal sulit dilakukan, tetapi hal ini dapat sebagai acuan manajemen yang efektif, dan banyak dijadikan acuan oleh banyak organisasi dewasa ini. Akan tetapi, organisasi birokrasi mengandung kelemahan yaitu pengambilan keputusan yang lambat, hambatan untuk berubah, dan hubungan secara personal rendah. Organisasi birokrasi ini sesuai bagi organisasi pemerintah, organisasi besar, institusi pendidikan, organisasi militer, dan fasilitas kesehatan.

E. Kelebihan dan Kelemahan Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik mengandung beberapa kelebihan.

1. Peningkatan Efisiensi (*Increased Efficiency*): Teori manajemen klasik bertujuan peningkatan efisiensi, pengurangan pemborosan waktu dan sumber daya, muaranya peningkatan produktivitas.
2. Struktur yang Jelas (*Clear Structure*): Manajemen klasik memberikan kontribusi struktur organisasi yang jelas, aturan, tanggung jawab, dan hubungan antar personal dan hubungan antara departemen yang jelas. Hal ini bermanfaat penghapusan konflik dan pengurangan adanya ketidakjelasan dalam organisasi.
3. Pembagian Kerja (*Division of Labor*): Teori ini menyatakan pentingnya spesialisasi tugas atau pembagian kerja yang jelas, sehingga karyawan bisa fokus pada tugas tertentu, muaranya terbangun efisiensi proses produksi.
4. Penghematan Waktu dan Biaya (*Time and Cost Saving*): Penerapan metode ilmiah dan standarisasi proses mampu mengurangi gerakan dan kesalahan, sehingga terbangun penghematan waktu dan biaya.

5. Penerapan dalam Industri yang Berbeda (*Applicability in Different Industries*): Prinsip-prinsip dalam teori manajemen klasik dapat diterapkan di berbagai industry.
6. Pengembangan Prinsip-Prinsip Manajemen (*Development of Management Principles*): Teori manajemen klasik sebagai dasar teori dan prinsip-prinsip manajemen berikutnya. Teori ini sebagai dasar inspirasi studi selanjutnya atau sebagai dasar evolusi teori manajemen.
7. Penekanan pada Pendekatan berdasarkan Fakta (*Emphasis on Evidence-Based Approach*): Teori manajemen ilmiah dan teori administrative mengedepankan manajemen berbasis data, analisis proses secara sistematis, dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta.
8. Peningkatan Produktivitas Karyawan (*Increasing Employee Productivity*): Teori manajemen klasik terlalu mengedepankan tujuan produktivitas maksimal.
9. Pengembangan Pendekatan Rasional (*Development of Rational Approach*): Teori manajemen klasik mengembangkan pendekatan yang rasional dalam penyelesaian berbagai permasalahan organisasi
10. Terlalu Menekankan pada Metode Ilmiah (*Overemphasizing of Science Method*): Teori manajemen klasik mengedepankan sikap profesional yang diukur melalui manajemen ilmiah, padahal manajemen ilmiah juga mengandung kelemahan (tidak lepas dari kritik).

Teori manajemen klasik mengandung beberapa kelemahan, sebagai berikut.

1. Terlalu Menekankan pada Efisiensi (*Overemphasis on Efficiency*): Teori manajemen klasik terlalu mengedepankan efisien dan produktivitas, mengabaikan aspek penting dalam organisasi yang lain, seperti kesehatan psikologis karyawan, kreatifitas, dan inovasi.
2. Bersifat kaku dan Tidak Fleksibel (*Rigidity and Inflexibility*): Struktur organisasi dan prosedur yang terstandarisasi menciptakan lingkungan organisasi yang kaku dan tidak fleksibel.

Hal ini dapat mengakibatkan organisasi sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

3. Kebebasan Karyawan yang Terbatas (*Limited Employee Autonomy*): Pendekatan *top down* berdampak membatasi kebebasan karyawan dan kekuasaan dirasakan tinggi oleh anggota organisasi. Hal ini cenderung mengakibatkan rendahnya keterlibatan karyawan, karyawan merasa senantiasa dikendalikan, dan merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya.
4. Mengabaikan Faktor Kemanusiaan (*Neglect of Human Factors*): Teori manajemen klasik berasumsi karyawan seperti mesin, cenderung mengabaikan aspek psikologis dan aspek sosial dalam bekerja. Hal ini dapat menimbulkan karyawan merasa kurang bernilai, muaranya kepuasan kerja dan motivasi rendah.
5. Perlakuan Tidak Adil (*Inequitable Treatment*): Prinsip-prinsip manajemen klasik tidak memperhatikan perbedaan pada diri masing-masing individu, satu metode diterapkan pada semua aktivitas (*one-size-fits-all approach*) mengabaikan perbedaan kebutuhan dan kekuatan karyawan.
6. Penekanan pada Pengalaman dan Kemampuan Karyawan (*Emphasizing Prior Experience and Employee Ability*): Teori manajemen klasik berkeyakinan bahwa pengalaman sebelumnya dan kemampuan individu sebagai dasar pengaturan manufaktur (*manufacturing setting*).
7. Penekanan pada Manusia Ekonomi (*Emphasizing Economic Man*): Teori manajemen klasik memperlakukan karyawan sebagai alat produksi, bukan sebagai manusia.
8. Peningkatan produktivitas cenderung tidak diikuti peningkatan penjualan (*Increased Productivity is not accompanied by Increased Sales*): Teori manajemen klasik lebih mengedepankan produktivitas karyawan, padahal hal ini tidak berkaitan dengan peningkatan penjualan.

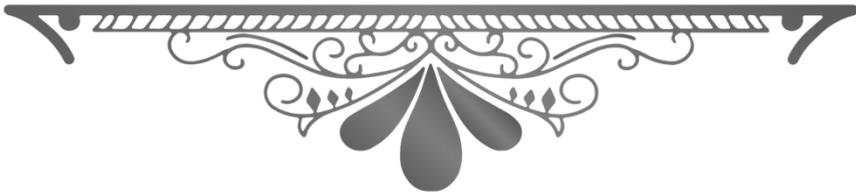
F. Perusahaan yang Menerapkan Teori Manajemen Klasik

Terdapat beberapa perusahaan yang mengimplementasikan teori manajemen klasik, antara lain sebagai berikut.

1. Ford Motor Company. Ford Motor Company didirikan oleh Henry Ford, mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen klasik khususnya manajemen ilmiah dalam proses manufakturnya. Ford memperkenalkan teknik aliran perakitan dan mengoptimalkan aliran kerja guna mencapai produksi massal secara efisien. Revolusi pada industri otomotif (mobil) ini berdampak pada keberadaan mobil yang mudah diperoleh.
2. McDonald. McDonald menerapkan prinsip-prinsip manajemen klasik terutama manajemen ilmiah pada operasi makanan cepat saji (*fast-food*). McDonald melakukan standarisasi dari awal proses produksi, mengimplementasikan studi waktu (*time studies*) yakni mengevaluasi efisiensi waktu, dan mengoptimalkan alur kerja (*workflow*) guna memastikan konsistensi kualitas dan layanan di berbagai lokasi di seluruh dunia. Untuk itu McDonald juga melakukan program pelatihan peningkatan kinerja karyawan melalui efisiensi dan produktivitas.
3. U.S. Government. Pemerintah Amerika Serikat menerapkan prinsip-prinsip struktur administrasi. Pemerintah menetapkan struktur hirarki, peran yang jelas, standard prosedur operasi (*standard operating procedures*) yang jelas, guna menghemat atau efisiensi manajemen layanan public dan efisiensi implementasi kebijakan-kebijakan pemerintah.
4. General Electric (GE). GE menerapkan prinsip-prinsip manajemen klasik guna mempersingkat/mempercepat operasi yang sangat kompleks. Perusahaan membagi ke dalam spesialisasi tugas,
5. Toyota. Toyota menerapkan prinsip-prinsip manajemen klasik secara efektif pada sistem operasinya. Perusahaan mengimplementasikan studi waktu (*time studies*) dan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement/Kaizen*) guna mengoptimalkan proses manufaktur (*manufacturing processes*). Toyota mengedepankan koordinasi dan kelompok kerja (*team work*) untuk meningkatkan efisiensi pada manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) dan pengembangan produk (*product development*).

TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

Olfen Ishak, S.E., M.M.
Universitas Gorontalo



A. Pendahuluan

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan, tetapi juga sebagai mekanisme yang membentuk dan memelihara struktur organisasi itu sendiri. Proses komunikasi mencakup pertukaran informasi, ide, dan nilai antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk menciptakan pemahaman bersama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023). Komunikasi yang efektif adalah fondasi penting yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, baik dari dalam maupun dari lingkungan eksternal.

Dalam operasional sehari-hari, komunikasi yang terstruktur dapat memperjelas peran dan tanggung jawab setiap anggota, mempercepat pengambilan keputusan, dan memastikan setiap bagian organisasi bekerja secara harmonis. Studi oleh Stewart (2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan kolaborasi antaranggota tim, memperkuat rasa saling percaya, serta mengurangi konflik dan ketidakjelasan yang mungkin muncul dalam hubungan kerja.

Komunikasi yang efektif juga mendorong inovasi dalam organisasi. Ketika informasi dapat mengalir dengan bebas dan cepat, ide-ide baru lebih mudah disampaikan dan dievaluasi. Organisasi yang mendukung lingkungan komunikasi yang terbuka, di mana karyawan merasa didengarkan dan diberdayakan untuk berbagi ide, cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Chen & Hao, 2023).

Selain itu, komunikasi yang efektif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Menurut penelitian, karyawan yang merasa terhubung secara komunikatif dengan organisasi dan rekan-rekan mereka memiliki tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif (Kim & Lee, 2020). Dengan demikian, komunikasi organisasi yang baik tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan jangka panjang organisasi.

Pada era digital, dinamika komunikasi organisasi semakin kompleks dengan munculnya teknologi baru yang memungkinkan interaksi virtual dan kolaborasi jarak jauh. Penggunaan teknologi ini memungkinkan organisasi untuk melibatkan anggota tim dari berbagai lokasi geografis, namun juga menghadirkan tantangan seperti miskomunikasi, kurangnya kehadiran fisik, dan kesulitan dalam memahami konteks secara penuh. Oleh karena itu, organisasi modern perlu terus menyesuaikan strategi komunikasi mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungan kerja digital yang terus berkembang (Prasetyo & Wulandari, 2021).

B. Teori-Teori Utama Komunikasi Organisasi

1. Teori Klasik

Teori Manajemen Ilmiah (Taylor) yang dikembangkan oleh Frederick Taylor pada awal abad ke-20, teori ini memfokuskan pada optimalisasi kerja melalui pendekatan ilmiah. Taylor percaya bahwa dengan merancang metode kerja yang terstandarisasi, organisasi dapat mencapai efisiensi maksimal dalam produksi.

Komunikasi dalam konteks teori ini bersifat satu arah, di mana manajemen memberikan instruksi yang jelas kepada pekerja dan mengharapkan mereka mengikuti prosedur tanpa banyak penyesuaian. Hal ini dilakukan untuk mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan produktivitas dengan menghindari ambiguitas dalam tugas. Taylor juga mengusulkan pemisahan peran antara manajer, yang merencanakan dan mengontrol pekerjaan, dan pekerja, yang melaksanakan tugas sesuai arahan. Dengan komunikasi yang dikendalikan dari atas ke bawah, manajer memiliki peran utama dalam memastikan pekerja mengikuti standar kerja yang telah ditentukan. Komunikasi yang efektif dalam pandangan Taylor adalah instruktif dan tidak memberi banyak ruang untuk improvisasi, yang dianggapnya bisa mengganggu stabilitas kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, teori ini memberikan pondasi bagi struktur komunikasi yang sangat formal dan hierarkis dalam organisasi (Murdiono, 2024).

2. Teori Birokrasi (Weber)

Max Weber mengembangkan teori birokrasi sebagai bentuk ideal dari organisasi yang sangat terstruktur, di mana setiap posisi dalam hierarki memiliki tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Weber berpendapat bahwa struktur birokratis memungkinkan organisasi mencapai ketertiban dan stabilitas dengan menetapkan aturan formal untuk setiap aspek pekerjaan. Dalam birokrasi, komunikasi mengalir secara vertikal, yang berarti bahwa instruksi diberikan dari tingkatan manajemen yang lebih tinggi ke bawah, dan laporan dikirim dari tingkat bawah ke atas. Weber percaya bahwa komunikasi vertikal yang terstruktur ini dapat memastikan konsistensi dalam operasional organisasi, karena setiap tindakan terikat oleh peraturan yang jelas dan dapat diprediksi. Selain itu, birokrasi mendukung spesialisasi tugas, yang memungkinkan karyawan untuk fokus pada area spesifik tanpa intervensi dari fungsi lain. Dengan demikian, teori ini menempatkan komunikasi sebagai alat untuk memperkuat hierarki, menghindari ambiguitas, dan menciptakan ketertiban yang konsisten dalam seluruh organisasi. Pandangan Weber memberikan kerangka untuk

organisasi besar yang memiliki banyak tingkatan manajemen dan membutuhkan kontrol ketat untuk mencapai tujuan yang efisien (Murdiono, 2024).

3. Teori Hubungan Manusia

Teori hubungan manusia berkembang sebagai reaksi terhadap kekakuan teori klasik yang terlalu menekankan efisiensi dan mengabaikan aspek emosional dan sosial dalam tempat kerja. Pada tahun 1930-an, Elton Mayo melakukan penelitian di Pabrik Hawthorne yang menghasilkan temuan penting bahwa interaksi sosial dan hubungan interpersonal memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Mayo menyadari bahwa ketika karyawan merasa didukung secara emosional, mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras dan lebih loyal terhadap organisasi. Teori ini menempatkan pentingnya komunikasi yang terbuka dan dukungan sosial dalam organisasi. Dengan membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajer, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar.

Dalam pandangan ini, komunikasi tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang menciptakan koneksi yang memperkuat hubungan antarindividu di tempat kerja. Selain itu, komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Teori ini juga mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, yang dapat memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan motivasi. Pada akhirnya, teori hubungan manusia menekankan bahwa organisasi yang mengutamakan kesejahteraan emosional karyawan akan lebih sukses dalam jangka panjang karena memiliki karyawan yang lebih puas dan termotivasi (Haerani et al., 2020).

4. Teori Sistem

Teori sistem melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari berbagai subsistem, seperti departemen atau divisi, yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain.

Setiap subsistem memiliki peran dan tanggung jawab tertentu, tetapi keseluruhan sistem hanya dapat berfungsi secara optimal jika ada koordinasi yang baik antarbagian tersebut. Dalam konteks ini, komunikasi berfungsi sebagai penghubung yang memungkinkan pertukaran informasi antara berbagai bagian dalam organisasi, serta antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Dengan komunikasi yang efektif, setiap bagian dalam organisasi dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan untuk menjalankan tugas mereka secara efisien.

Teori ini menekankan pentingnya umpan balik untuk menyesuaikan strategi dan operasi agar tetap relevan dengan dinamika eksternal yang berubah. Umpan balik memungkinkan organisasi untuk memperbaiki proses, mengatasi masalah, dan beradaptasi dengan cepat. Tanpa komunikasi yang efektif, subsistem dalam organisasi dapat bekerja secara terisolasi, yang dapat mengganggu koordinasi dan menyebabkan ketidakefisienan. Dalam pandangan teori sistem, komunikasi yang tidak lancar dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam sistem, yang pada akhirnya akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, teori ini menekankan pentingnya aliran informasi yang bebas dan terbuka di seluruh bagian organisasi untuk memastikan stabilitas dan adaptabilitas dalam jangka panjang (Senge, 2021).

5. Teori Jaringan Komunikasi

Teori jaringan komunikasi menganggap bahwa organisasi terdiri dari jaringan individu dan kelompok yang berinteraksi secara terus-menerus, baik melalui jalur formal maupun informal. Jaringan formal mencakup struktur komunikasi resmi, seperti laporan dari bawahan ke atasan atau instruksi dari manajer ke anggota tim. Sebaliknya, jaringan informal mencakup komunikasi tidak resmi yang terjadi di luar struktur formal, seperti percakapan antarrekan kerja yang dapat mempercepat penyebaran informasi di luar jalur formal. Jaringan komunikasi informal sering kali membantu organisasi dalam menyebarkan informasi lebih cepat dan dalam membangun ikatan yang kuat antara karyawan.

Selain itu, jaringan informal sering kali memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi sensitif atau ide yang mungkin tidak disampaikan dalam konteks formal. Teori jaringan komunikasi menekankan bahwa pola komunikasi dalam jaringan ini sangat memengaruhi bagaimana informasi mengalir, pembentukan opini, dan bahkan pengambilan keputusan. Jaringan yang kuat dan kohesif memungkinkan organisasi untuk beroperasi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Dalam organisasi yang dinamis, keberadaan jaringan komunikasi informal yang sehat sangat penting untuk mendorong inovasi dan kolaborasi lintas departemen. Teori ini menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki jaringan komunikasi yang kohesif cenderung lebih adaptif dan inovatif, karena mereka mampu menanggapi tantangan dengan cepat melalui dukungan dan kerja sama antaranggota organisasi (Chen & Hao, 2023).

C. Komunikasi Dalam Struktur Organisasi

1. Komunikasi Vertikal vs Horizontal

Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal melibatkan transfer informasi antara tingkatan berbeda dalam hierarki organisasi, seperti dari pimpinan ke karyawan atau sebaliknya. Komunikasi dari atas ke bawah mencakup instruksi, kebijakan, pemberian arahan, serta penilaian kinerja dari pihak manajemen ke bawahan. Aliran komunikasi ini, berfungsi memastikan bahwa setiap anggota memahami tujuan organisasi dan standar kerja yang harus dipenuhi. Misalnya, manajer bisa menggunakan komunikasi vertikal untuk menyampaikan perubahan kebijakan atau prosedur baru yang memerlukan penyesuaian segera oleh semua karyawan.

Di sisi lain, komunikasi dari bawah ke atas mencakup umpan balik, laporan hasil kerja, atau saran yang disampaikan oleh karyawan kepada atasan mereka. Jenis komunikasi ini memungkinkan karyawan menyuarakan pendapat mereka terkait kondisi kerja, tantangan yang dihadapi, dan ide untuk meningkatkan efektivitas kerja. Komunikasi dari bawah ke atas,

dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, membuat mereka merasa didengar, dan membantu manajemen membuat keputusan berdasarkan data dari operasional sehari-hari. Efektivitas komunikasi vertikal sangat penting dalam menciptakan pemahaman bersama antara manajer dan karyawan, serta membantu organisasi mencapai tujuannya secara lebih efisien melalui pemahaman yang jelas akan harapan dan aspirasi (Darmawan, 2022).

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi antara anggota atau tim di level yang sama dalam organisasi dan bertujuan untuk mendorong kerja sama dan koordinasi. Komunikasi ini memungkinkan karyawan atau tim untuk berbagi informasi, mengkoordinasikan tugas, dan menyelaraskan tindakan mereka tanpa melalui struktur hirarkis. Dalam organisasi yang berorientasi pada proyek, komunikasi horizontal sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja dengan tujuan yang sama dan tidak mengalami miskomunikasi terkait peran atau tanggung jawab. Misalnya, dalam tim yang mengembangkan produk baru, komunikasi horizontal membantu anggota tim berbagi ide, membahas masalah teknis, dan menyelesaikan tantangan bersama. Komunikasi horizontal yang efektif juga membantu mengurangi potensi konflik antaranggota tim atau antardepartemen, karena setiap individu memiliki pemahaman yang lebih baik tentang peran mereka dan saling menghargai kontribusi satu sama lain. Selain itu, komunikasi ini dapat meningkatkan kohesi tim dan memperkuat rasa kebersamaan, yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Darmawan, 2022).

2. Dampak Komunikasi terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah gabungan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang mendasari perilaku setiap anggota organisasi. Komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam membangun dan memperkuat budaya organisasi. Organisasi dengan budaya terbuka dan partisipatif, biasanya mendorong komunikasi yang transparan dan mengundang karyawan untuk

berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan cenderung lebih nyaman menyampaikan ide, umpan balik, atau kekhawatiran mereka karena merasa dihargai.

Selain itu, budaya yang mendukung komunikasi terbuka membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih hierarkis atau otoriter, komunikasi biasanya bersifat satu arah dari pimpinan ke bawahan, yang dapat membatasi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini mungkin menciptakan stabilitas jangka pendek, tetapi dapat menghambat inovasi dan menurunkan motivasi karyawan dalam jangka panjang. Dengan mendorong komunikasi yang terbuka dan mendukung partisipasi, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan loyalitas karyawan. Budaya ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan produktivitas dan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis (Kim & Lee, 2020).

3. Peran Teknologi dalam Komunikasi Organisasi Modern

Teknologi telah mengubah cara organisasi berkomunikasi, memungkinkan interaksi yang lebih cepat, fleksibel, dan terhubung secara global. Alat-alat seperti platform manajemen proyek (Asana, Trello), aplikasi komunikasi tim (Slack, Microsoft Teams), dan perangkat lunak video konferensi (Zoom, Google Meet) telah membuka peluang baru untuk kolaborasi lintas lokasi dan waktu. Teknologi ini sangat berguna bagi organisasi yang menerapkan model kerja jarak jauh atau hybrid, karena memungkinkan tim untuk tetap terhubung dan bekerja bersama secara efektif. Selain itu, teknologi komunikasi ini mendukung transparansi informasi di seluruh bagian organisasi. Misalnya, setiap anggota tim dapat melihat perkembangan proyek secara *real-time*, memberikan umpan balik, atau mendiskusikan masalah tanpa harus bertemu secara fisik.

Namun, kemajuan teknologi juga membawa tantangan baru, seperti risiko *overload* informasi di mana karyawan bisa kewalahan dengan pesan atau notifikasi yang berlebihan. Selain itu, organisasi perlu memastikan keamanan data dan privasi dalam penggunaan teknologi ini. Tanpa pengelolaan yang tepat, peningkatan penggunaan teknologi komunikasi dapat menimbulkan kebingungan atau kesalahpahaman, terutama dalam organisasi yang sangat besar. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan komunikasi yang mengatur penggunaan teknologi dengan bijak dan mendukung keseimbangan antara responsivitas dan efektivitas untuk memastikan produktivitas tetap terjaga (Noviana, 2023).

D. Tantangan dan Tren Komunikasi Organisasi Kontemporer

1. Komunikasi Lintas Budaya

Pada era globalisasi, semakin banyak organisasi yang memiliki operasi lintas negara, yang menciptakan kebutuhan penting untuk berkomunikasi secara efektif di berbagai budaya. Komunikasi lintas budaya melibatkan interaksi antara individu dengan latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai yang mungkin berbeda, yang sering kali dapat menimbulkan risiko miskomunikasi. Misalnya, perbedaan dalam cara mengekspresikan persetujuan, bahasa tubuh, dan penggunaan intonasi bisa memengaruhi cara pesan diterima dan dipahami. Di beberapa budaya, menunjukkan ketidaksepakatan secara terbuka dianggap tidak sopan, sedangkan di budaya lain, hal itu dianggap sebagai bagian penting dari dialog konstruktif.

Ketidaksadaran akan nuansa seperti ini, bisa menyebabkan kesalahpahaman yang berdampak negatif pada kerja sama dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi yang beroperasi di tingkat internasional perlu menanamkan kesadaran budaya (*cultural awareness*) dan keterampilan komunikasi lintas budaya yang efektif pada setiap anggotanya. Hal ini dapat dilakukan dengan pelatihan khusus yang fokus pada pemahaman lintas budaya, sehingga karyawan dapat menghindari asumsi atau stereotip yang mungkin

menghalangi interaksi yang positif. Melalui pelatihan ini, karyawan dilatih untuk menyesuaikan gaya komunikasi mereka, belajar untuk beradaptasi, dan mengidentifikasi perbedaan serta kesamaan budaya.

Pendekatan proaktif ini, sangat penting dalam membangun kepercayaan, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif yang mendukung kolaborasi efektif dalam tim multinasional. Dengan demikian, komunikasi lintas budaya yang sukses dapat memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan bahkan membuka peluang baru bagi pengembangan bisnis di pasar internasional yang beragam (Yanti & Pratama, 2022).

2. Pengaruh Media Digital

Kemajuan teknologi digital telah mengubah cara komunikasi berlangsung dalam organisasi, memungkinkan karyawan untuk berinteraksi kapan saja dan dari mana saja tanpa batasan geografis. Dengan alat-alat seperti *e-mail*, aplikasi pesan instan, dan konferensi video, organisasi kini dapat membentuk tim lintas lokasi dan menghubungkan karyawan yang bekerja secara jarak jauh. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan yang memiliki struktur global, karena mereka dapat membentuk tim proyek yang terdiri dari anggota di berbagai belahan dunia. Meskipun demikian, komunikasi digital juga menghadirkan tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan terbesar adalah hilangnya elemen komunikasi non-verbal, seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara, yang sering kali penting dalam komunikasi tatap muka.

Elemen-elemen non-verbal ini, memberikan nuansa tambahan yang membantu penerima pesan untuk memahami maksud sebenarnya dari komunikasi. Ketidakhadiran aspek-aspek ini dalam komunikasi digital sering kali dapat mengurangi kedalaman komunikasi dan meningkatkan risiko miskomunikasi, terutama dalam percakapan yang kompleks atau sensitif yang memerlukan pemahaman konteks. Selain itu, penggunaan media digital yang intensif dapat menyebabkan kelebihan informasi atau

information overload, di mana karyawan merasa kewalahan dengan volume pesan dan notifikasi yang berlebihan. Ini dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan stres, karena karyawan mungkin merasa harus merespons setiap pesan atau email dengan cepat.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu menetapkan kebijakan yang memastikan penggunaan media digital secara efektif dan efisien. Misalnya, kebijakan dapat menetapkan aturan kapan pesan penting harus dikirim atau bagaimana merangkum informasi dalam satu email atau laporan agar lebih terstruktur. Dengan begitu, organisasi dapat menjaga produktivitas dan efisiensi komunikasi di era digital yang terus berkembang (Prasetyo & Wulandari, 2021).

3. Strategi Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Menghadapi tantangan komunikasi modern, banyak organisasi kini mengadopsi strategi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi internal. Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah pelatihan komunikasi interpersonal, di mana karyawan dilatih untuk mengembangkan keterampilan komunikasi seperti mendengarkan secara aktif, berempati, dan menyampaikan informasi secara jelas dan efektif. Pelatihan ini tidak hanya bermanfaat bagi komunikasi internal, tetapi juga membantu menciptakan keselarasan dalam tim dan membangun hubungan kerja yang positif. Mendengarkan secara aktif memungkinkan anggota tim untuk benar-benar memahami perspektif rekan kerja mereka, sementara berempati dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung.

Selain pelatihan, penggunaan teknologi kolaboratif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi. Platform seperti Microsoft Teams, Slack, atau Trello membantu tim dalam berbagi informasi, melakukan diskusi, dan memperbarui kemajuan proyek secara transparan. Dengan teknologi ini, setiap anggota tim dapat mengakses informasi terbaru dan memberikan umpan balik secara langsung. Transparansi ini memungkinkan koordinasi yang lebih baik, karena

semua anggota tim memiliki akses yang sama terhadap informasi dan dapat memahami konteks tugas mereka. Selain itu, transparansi juga membantu mengurangi potensi konflik dan kesalahpahaman karena setiap orang dapat melihat kontribusi dan tanggung jawab masing-masing.

Strategi komunikasi yang efektif, yang meliputi pelatihan interpersonal dan penerapan teknologi kolaboratif, membantu menciptakan budaya kerja yang kohesif dan produktif. Organisasi yang berinvestasi dalam peningkatan komunikasi internal cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan puas dengan lingkungan kerjanya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja tim dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar (Stewart, 2022).

E. Studi Kasus dan Aplikasi Praktis

Salah satu contoh penerapan komunikasi organisasi yang efektif, dapat dilihat pada PT XYZ, sebuah perusahaan yang berhasil meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawannya dengan menerapkan sistem komunikasi terbuka yang didukung oleh teknologi digital. Sebelumnya, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam hal aliran informasi yang sering terhambat di level manajemen, yang berdampak pada lambatnya pengambilan keputusan dan ketidakpuasan karyawan. Setelah melakukan evaluasi internal, PT XYZ memutuskan untuk mengimplementasikan pendekatan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan.

Implementasi Sistem Komunikasi Terbuka: PT XYZ memperkenalkan berbagai forum komunikasi internal, seperti pertemuan mingguan antara tim, sesi tanya-jawab langsung dengan manajemen, dan forum diskusi daring yang memungkinkan karyawan berbagi ide atau masukan. Melalui sistem komunikasi terbuka ini, karyawan merasa lebih didengarkan dan dihargai, karena mereka diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau memberikan umpan balik secara langsung. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat kepercayaan antara manajemen dan staf operasional (Iswanto & Nur, 2023).

Penggunaan Teknologi Digital: Selain sistem komunikasi terbuka, PT XYZ juga mengadopsi teknologi digital, seperti platform manajemen proyek dan aplikasi komunikasi tim, yang memungkinkan koordinasi antarkaryawan dari berbagai departemen. Alat ini memungkinkan komunikasi *real-time*, sehingga setiap anggota tim dapat mengetahui perkembangan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Teknologi ini juga mendukung kolaborasi lintas departemen, memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam proyek tanpa terhalang oleh lokasi geografis. Hasilnya, proses kerja menjadi lebih efisien dan transparan, karena setiap anggota tim memiliki akses terhadap informasi yang sama dan dapat melihat kemajuan proyek secara real-time (Iswanto & Nur, 2023).

Hasil dan Dampak: Implementasi sistem komunikasi terbuka dan teknologi digital ini menghasilkan beberapa perubahan positif di PT XYZ. Pertama, tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat secara signifikan karena mereka merasa lebih terlibat dan berperan dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, kolaborasi antartim menjadi lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Studi internal menunjukkan bahwa sejak diterapkannya perubahan ini, tingkat produktivitas PT XYZ meningkat hingga 20% dalam setahun. Selain itu, perusahaan juga mengalami penurunan turnover karyawan, karena karyawan merasa lebih nyaman dan terikat dengan perusahaan (Iswanto & Nur, 2023).

Penerapan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan penggunaan teknologi yang tepat dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, baik dari segi produktivitas maupun kepuasan kerja. Studi kasus PT XYZ menggambarkan bagaimana komunikasi yang dikelola dengan baik dan berbasis teknologi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan serta tuntutan bisnis yang dinamis.

F. Penutup

Komunikasi organisasi yang efektif adalah fondasi yang sangat penting bagi keberhasilan operasional sebuah organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam dunia bisnis modern

yang penuh dinamika, komunikasi yang baik memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, tujuan, dan arah strategis organisasi. Dengan demikian, komunikasi berfungsi tidak hanya sebagai alat pertukaran informasi, tetapi juga sebagai pilar utama dalam mengkoordinasikan upaya bersama untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan (Robbins & Judge, 2023).

Seiring perkembangan teknologi dan globalisasi, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam berkomunikasi, seperti keberagaman budaya, model kerja jarak jauh, dan kecepatan informasi yang terus meningkat. Tantangan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi komunikasinya agar lebih fleksibel, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan pasar dan harapan karyawan yang terus berubah. Organisasi yang gagal menyesuaikan strategi komunikasinya, berisiko tertinggal dan kehilangan daya saing. Sebaliknya, organisasi yang proaktif dalam memperbaiki dan mengadaptasi strategi komunikasi mereka akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inovatif, dan adaptif.

Era digital membuka peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi melalui penggunaan teknologi, seperti platform kolaborasi dan aplikasi komunikasi *real-time*. Namun, adopsi teknologi ini harus diiringi dengan pendekatan yang berpusat pada manusia, yaitu dengan memastikan bahwa setiap anggota organisasi merasa terhubung dan dilibatkan dalam proses komunikasi. Strategi komunikasi yang efektif, melibatkan keterbukaan, partisipasi, dan penghargaan terhadap peran setiap individu di dalam organisasi, sehingga mampu membangun rasa memiliki dan keterikatan emosional yang kuat.

Sebagai kesimpulan, komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya tentang menyampaikan pesan atau informasi, tetapi juga tentang membangun hubungan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota. Menghadapi tantangan yang terus berkembang di era digital, organisasi harus terus berinovasi dalam pendekatan komunikasinya untuk menciptakan koneksi yang bermakna, baik di antara karyawan maupun dengan pihak eksternal. Dengan strategi komunikasi yang

tepat, organisasi dapat memastikan kesinambungan, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat posisi mereka dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis (Robbins & Judge, 2023).

TEORI PERILAKU TERENCANA (THEORY OF PLANNED BEHAVIOR)

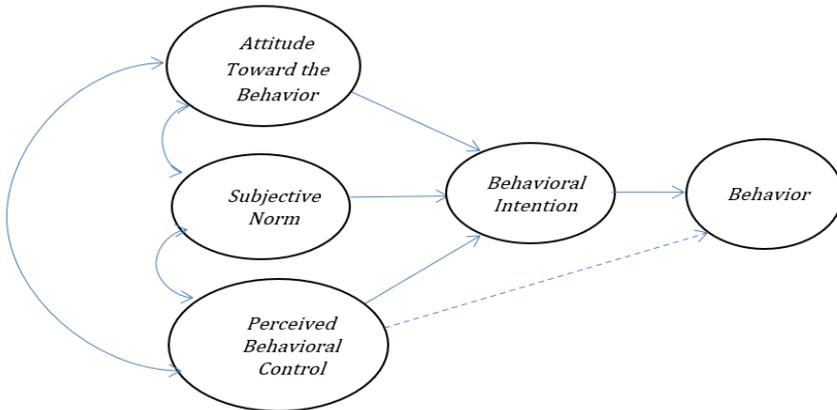
Dr. Yulita Milla Pakereng, S.E., M.M.
Universitas Kristen Wira Wacana Sumba



Teorinya Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) adalah salah satu teori psikologi sosial yang dimanfaatkan untuk menjelaskan perilaku manusia pada berbagai konteks, di mana teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Ajzen, (1991, 2005). Teori Perilaku Terencana dikembangkan dari *Theory of Reasoned Action* (Fishbein & Ajzen, 1975), yang menjelaskan bahwa perilaku (*behavior*) terjadi karena individu mempunyai keinginan atau niat untuk melakukan perilaku tersebut (*behavioral intention*). Dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), niat perilaku dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *attitude toward the behavior* (sikap terhadap perilaku) dan *subjective norm* (norma subjektif).

Ajzen berpendapat bahwa niat perilaku tidak hanya ditentukan oleh faktor sikap dan norma subjektif, karena hubungan sikap dan perilaku dalam TRA tidak dapat menjelaskan tentang perilaku yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh individu, meskipun individu memiliki sikap yang positif pada perilaku tersebut. Karena itu, Ajzen menambahkan satu faktor penentu perilaku yaitu perilaku kontrol persepsian (Ajzen, 1991, 2005, Zhang, 2018, Bosnjak et al.,

2020). Perilaku kontrol persepsian mempunyai peran ganda, di mana selain sebagai faktor penentu niat, juga faktor penentu perilaku. Gambar berikut memperlihatkan model Teori Perilaku Terencana (TPB).



Gambar 10.1 *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991)

A. Niat Perilaku (*Behavioral Intention*)

Aktivitas yang dilakukan individu sebelum perilaku sesungguhnya (*actual behavior*) disebut sebagai niat perilaku. Niat perilaku dapat didefinisikan sebagai variabel yang menangkap faktor-faktor motivasi yang memengaruhi aspek perilaku (Ajzen, 2005). Niat perilaku dapat juga dinyatakan sebagai keinginan untuk melakukan perilaku (Jogiyanto, 2007).

Dalam TRA, Fishbein & Ajzen, (1975) menyatakan bahwa niat perilaku merupakan faktor prediktor utama dari tindakan atau perbuatan yang akan dilakukan seseorang pada situasi tertentu. Niat seseorang untuk (melakukan atau tidak melakukan) suatu perilaku akan menjadi penentu langsung dari suatu tindakan atau perilaku. Niat perilaku ditentukan oleh dua penentu dasar yaitu penentu dari diri sendiri dan penentu karena pengaruh sosial. Penentu dari diri sendiri adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*) dan penentu karena pengaruh sosial adalah norma subjektif (*subjective norm*).

Dalam Teori Perilaku Terencana, Ajzen, (1991) menyatakan bahwa niat perilaku juga ditentukan oleh perilaku kontrol persepsian (*perceived behavioral control*) selain faktor sikap dan norma subjektif. Ketiga faktor tersebut (sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan perilaku kontrol persepsian) dianggap dapat memberikan kontribusi signifikan sebagai penentu niat perilaku. Tetapi tingkat kontribusi masing-masing faktor tersebut bervariasi tergantung pada perilaku dan situasi (Ajzen, 2005). Dalam suatu perilaku, ada kemungkinan hanya satu faktor (misalnya sikap terhadap perilaku) yang mempunyai pengaruh signifikan, sedangkan pada perilaku lainnya, kemungkinan dua faktor (misalnya sikap terhadap perilaku dan perilaku kontrol persepsian) yang memengaruhi signifikan. Demikian juga ketiga faktor tersebut dapat bersama-sama memengaruhi suatu niat perilaku pada perilaku lainnya.

B. Sikap terhadap Perilaku (*Attitude toward the Behavior*)

Dalam ilmu psikologi sosial, terdapat beberapa definisi sikap. Allport menyatakan sikap adalah kesiapan mental, yaitu suatu proses yang berlangsung dalam diri seseorang bersama dengan pengalaman individual masing-masing, mengarahkan dan menentukan respons terhadap berbagai objek dan situasi (Sarwono & Meinarno, 2009). Menurut Mercer & Clayton, (2012), sikap merupakan evaluasi menyeluruh terhadap suatu objek berdasarkan informasi kognitif, afektif, dan behavioral.

Fishbein & Ajzen, (1975) mendeskripsikan sikap sebagai perasaan umum seseorang untuk mendukung atau tidak mendukung terhadap suatu objek. Fishbein dan Ajzen selanjutnya membedakan dua macam sikap. *Pertama*, sikap terhadap objek (*attitude toward object*). Sikap ini merupakan perasaan seseorang terhadap objek atau benda-benda. *Kedua*, sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*). Sikap terhadap perilaku merupakan perasaan seseorang mengenai suatu perilaku yang bukan objek atau benda. Sikap terhadap perilaku dianggap lebih kuat memprediksi suatu perilaku dibandingkan dengan sikap terhadap objek (Jogiyanto, 2007). Teori

Perilaku Terencana menggunakan konsep sikap terhadap perilaku (Ajzen, 1991).

Dalam Teori Perilaku Terencana, sikap terhadap suatu perilaku merupakan salah satu anteseden dari faktor niat dalam memperkirakan perilaku di masa depan. Sikap terhadap perilaku merupakan sejauh mana seseorang memiliki evaluasi mendukung atau tidak mendukung atau penilaian dari perilaku tersebut (Ajzen, 1991, 2005). Sikap terhadap perilaku dapat juga didefinisikan sebagai perasaan seseorang untuk menerima atau menolak suatu perilaku. Sikap terhadap perilaku ditentukan oleh faktor keyakinan perilaku (*behavioral beliefs*). Keyakinan perilaku adalah keyakinan individu terhadap konsekuensi perilaku yang dapat diterima, di mana keyakinan tersebut akan mendorong terbentuknya suatu sikap.

Dalam model TRA dan TPB, sikap terhadap perilaku merupakan fungsi dari *behavioral beliefs*. Model ini mengkuantifikasikan sikap terhadap perilaku dengan cara mengalikan keyakinan perilaku (kemungkinan subjektif) dengan evaluasi hasil. Evaluasi hasil tersebut dapat berupa evaluasi positif atau negatif individu terhadap perilaku tertentu berdasarkan keyakinan-keyakinan yang dimilikinya. Kuantifikasi tersebut menunjukkan, bahwa orang yang percaya melakukan perilaku tertentu dapat menghasilkan sebagian besar positif, akan mempunyai sikap mendukung terhadap kinerja perilaku. Sebaliknya jika orang percaya bahwa melakukan perilaku akan menghasilkan sebagian besar negatif, akan mempunyai sikap tidak mendukung terhadap perilaku tersebut.

C. Norma Subjektif

Niat untuk melakukan suatu perilaku ditentukan juga oleh faktor-faktor selain faktor sikap. Salah satunya adalah faktor sosial, yang disebut sebagai norma subjektif (Ajzen, 1991). Norma subjektif merupakan pandangan atau persepsi seseorang tentang kepercayaan orang lain apakah suatu perilaku dapat dilaksanakan atau tidak (Fishbein & Ajzen, 1975). Norma subjektif secara umum ditentukan oleh dua komponen.

1. Keyakinan Norma (*Normative Beliefs*)

Keyakinan norma adalah persepsi atau keyakinan mengenai harapan orang lain terhadap dirinya yang dijadikan acuan untuk melakukan perilaku atau tidak. Keyakinan ini berhubungan dengan pendapat para tokoh atau orang lain yang dianggap penting dan berpengaruh bagi suatu individu.

2. Motivasi untuk Memenuhi (*Motivation to Comply*)

Motivasi untuk memenuhi adalah motivasi yang dimiliki individu untuk memenuhi suatu harapan. Motivasi untuk memenuhi dalam melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku dapat merupakan dorongan yang dipersepsikan oleh individu yang berasal dari orang-orang di sekitarnya.

Norma subjektif dapat dikatakan sebagai pengaruh tekanan sosial yang dipersepsikan oleh individu, yang mendorong individu untuk melakukan suatu perilaku atau tidak. Norma subjektif merupakan suatu fungsi dari *normative beliefs* (keyakinan normatif). Model ini mengkuantifikasi norma subjektif dengan dengan mengalikan keyakinan normatif (*normative belief*) yang mendeskripsikan keyakinan seseorang terhadap individu atau grup referensi yang dapat memengaruhi perilakunya) dengan motivasi seseorang untuk mengikuti (*motivation to comply*) apa yang diinginkan oleh referensi tersebut (Ajzen, 2005).

Referensi yang penting tergantung pada konteks suatu perilaku, antara lain pasangan hidup, orangtua, teman-teman, saudara atau para pakar. Secara umum, orang yang percaya pada banyak referensi yang memengaruhi mereka untuk melakukan suatu perilaku, akan menerima tekanan sosial untuk melakukan perilaku tersebut. Sebaliknya jika banyak referensi memengaruhi untuk tidak melakukan suatu perilaku, maka orang akan menerima tekanan sosial untuk tidak melakukan perilaku tersebut.

D. Perilaku Kontrol Persepsian

Ajzen, (1991) menyatakan bahwa dalam melakukan suatu perilaku, individu dibatasi oleh kelemahan-kelemahan yang dimiliki atau tidak adanya kesempatan. Hal tersebut dapat memengaruhi niat

individu untuk melakukan perilaku, walaupun individu telah mempunyai sikap yang positif dan didukung orang lain. Oleh karena itu, Ajzen mengemukakan pentingnya variabel perilaku kontrol persepsian (*perceived behaviour control*). Ajzen, (1991, 2005) mendefinisikan perilaku kontrol persepsian sebagai kemudahan atau kesulitan yang dipersepsikan oleh individu untuk melakukan suatu perilaku. Selain itu, perilaku kontrol persepsian diasumsikan dapat merefleksikan pengalaman masa lampau, kepemilikan sumber daya (misalnya waktu, uang, dan lain-lain), dan peluang-peluang. Konsep perilaku kontrol persepsian tersebut menunjukkan bahwa banyak perilaku tidak semuanya di bawah kontrol penuh individual (Jogiyanto, 2007).

Perilaku kontrol persepsian (*perceived behavioral control*) merupakan persepsi seseorang tentang kemudahan atau kesulitan untuk melakukan suatu perilaku. Perilaku kontrol persepsian juga diasumsikan fungsi dari keyakinan kontrol (*beliefs control*). Ajzen mengkuantifikasikan perilaku kontrol persepsian dengan cara mengalikan keyakinan kontrol (ketersediaan sumber daya) dengan kekuatan sumber daya untuk memfasilitasi atau menghambat kinerja suatu perilaku. Keyakinan kontrol (*control beliefs*) merupakan keyakinan yang dimiliki oleh individual mengenai sumber daya dan peluang-peluang yang dimilikinya untuk mengantisipasi halangan yang dihadapi individu tersebut. Keyakinan ini tidak hanya didasarkan pada pengalaman sebelumnya, tetapi dapat dipengaruhi oleh informasi pihak lain tentang perilaku, dengan mengamati pengalaman dari orang lain, dan dengan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan atau mengurangi kesulitan persepsi dalam melakukan perilaku (Jogiyanto, 2007).

Faktor perilaku dipengaruhi oleh perilaku kontrol persepsian dengan dua cara berikut.

1. Perilaku kontrol persepsian tidak langsung memengaruhi faktor perilaku, namun melalui faktor niat (*intention*) untuk melakukan perilaku. Perilaku kontrol persepsian memiliki implikasi motivasional untuk niat. Individu yang percaya bahwa mereka tidak memiliki peluang atau sumber daya untuk melakukan suatu

perilaku, tidak mungkin mempunyai niat yang kuat untuk melakukan perilaku tersebut, meskipun mereka mempunyai sikap yang mendukung terhadap perilaku tersebut serta ada pihak lain yang mendukung.

2. Perilaku kontrol persepsian secara langsung memengaruhi faktor perilaku. Dalam berbagai kasus, kinerja suatu perilaku tergantung pada kontrol yang memadai atas perilaku tersebut, tidak hanya pada motivasi untuk melakukan perilaku (niat). Oleh sebab itu, dalam beberapa kondisi, persepsi kontrol persepsian mungkin tidak realistis. Hal ini dapat terjadi dalam kondisi apabila individu mempunyai sedikit informasi tentang perilaku, persyaratan atau ketersediaan sumber daya yang berubah, atau ada unsur-unsur yang baru dan tidak familiar yang masuk dalam situasi (Azjen, 2005).

Teori Perilaku Terencana telah banyak digunakan dan terbukti akurat untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku manusia pada berbagai konteks yang dapat dilihat pada Tabel 10.1 Teori Perilaku Terencana terus menawarkan kerangka kerja yang bermanfaat untuk penelitian dalam ilmu sosial dan perilaku, yang menggambarkan minat yang berkelanjutan dalam menggunakan TPB untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku dalam berbagai domain (Bosnjak et al., 2020).

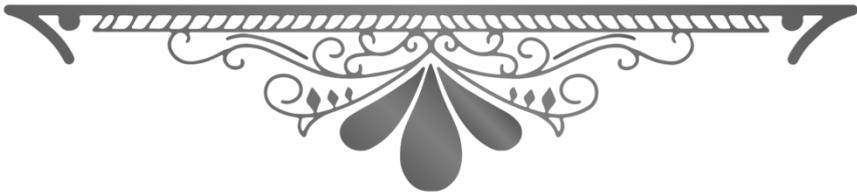
Tabel 10.1 Penggunaan Teori Perilaku Terencana dalam Berbagai Konteks selama 10 Tahun Terakhir

Konteks	Penulis
Penggunaan Teknologi Informasi	Hiranrat et al., (2021)
Perilaku Dunia Maya	Mäntymäki et al., (2014)
Keputusan Pendanaan	Pakereng, (2017)
Pariwisata	Kaplan et al., (2015); Han, (2015)
Kesehatan	Brouwer & Mosack, (2015); Mirutse et al., (2014); Jekauc et al., (2015); Li & Bautista, (2020); Hagger & Hamilton, (2015); Nickell & Hinsz, (2023); Santosa et al., (2023)
Perilaku Siswa	Wei et al., (2015)
Kewirausahaan	Rueda et al., (2014); Amelia & Sulistyowatie, (2022); Wibowo & Husain, (2022)
Niat investasi	Seni & Ratnadi, (2017)

Sumber: Dari berbagai penelitian.

TEORI MANAJEMEN MODERN

Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM
Universitas Pertahanan RI



A. Pendahuluan

Pendapat-pendapat ahli tersebut di bawah ini tentang perkembangan teori manajemen seperti dikutip dari Rokhayati (2014); Mahmud, Hilal & Khusna (2021); dan Boko (2022) adalah sebagai berikut.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam sejarahnya, manajemen telah berkembang melalui berbagai tahap yang mencerminkan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Pada awalnya, teori manajemen bersifat tradisional dan rigid, seperti yang terlihat pada pendekatan *Scientific Management* dan *Administrative Management*.

Teori *Scientific Management* yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor pada akhir abad ke-19 menekankan pada efisiensi operasional melalui analisis kerja dan standarisasi proses. Taylor percaya bahwa pekerjaan dapat dioptimalkan dengan metode ilmiah, seperti pembagian kerja yang jelas dan pemanfaatan waktu serta gerakan secara efisien. Teori ini berfokus pada produktivitas individu dan pengawasan yang ketat terhadap pekerja untuk meningkatkan *output*. Di sisi lain, Henri Fayol dengan teori *Administrative*

Management menekankan pada prinsip-prinsip manajemen umum, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, yang menjadi dasar bagi struktur manajerial organisasi.

Seiring perkembangan zaman, teori manajemen mengalami transformasi menuju pendekatan yang lebih humanistik. Teori ini lebih menekankan pada kebutuhan karyawan dan pentingnya interaksi manusia dalam organisasi. *Human Relations Theory*, yang dipelopori oleh Elton Mayo dan diilhami oleh eksperimen Hawthorne, menunjukkan bahwa faktor sosial dan lingkungan kerja memengaruhi motivasi dan produktivitas pekerja. Pendekatan ini menjadi dasar dari teori-teori motivasi seperti hierarki kebutuhan Abraham Maslow dan *Theory X and Theory Y* dari Douglas McGregor, yang melihat karyawan bukan hanya sebagai "alat" produksi, tetapi sebagai manusia yang memiliki kebutuhan psikologis dan motivasi intrinsik.

Perkembangan selanjutnya dari teori manajemen mencakup pendekatan sistem dan kontingensi. Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian saling berhubungan yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Teori kontingensi, yang muncul pada pertengahan abad ke-20, memperkenalkan gagasan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang benar-benar "cocok untuk semua". Pendekatan ini menekankan bahwa praktik manajerial harus disesuaikan dengan situasi spesifik yang dihadapi oleh organisasi, seperti budaya, lingkungan eksternal, dan karakteristik karyawan.

Teori aliran manajemen modern muncul sebagai respon terhadap keterbatasan aliran manajemen klasik, dan mulai berkembang sekitar tahun 1940-an hingga sekarang. Berbeda dengan pendekatan-pendekatan sebelumnya yang cenderung kaku, aliran manajemen modern memandang bahwa organisasi dan praktik manajemen harus lebih fleksibel dan adaptif, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Berikut adalah beberapa pendekatan utama dalam aliran manajemen modern (Sa'adah, 2022).

1. Pendekatan Proses

Pendekatan proses dalam manajemen diperkenalkan oleh tokoh seperti Harold Koontz, yang menekankan pada pentingnya melihat manajemen sebagai serangkaian proses yang saling terkait. Menurut pendekatan ini, manajemen tidak hanya berfokus pada fungsi-fungsi terpisah seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, tetapi juga pada bagaimana fungsi-fungsi tersebut berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini menyoroti perlunya mengelola proses-proses dalam organisasi secara terkoordinasi agar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Pendekatan Sistem

Dalam pendekatan ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen atau sub-sistem yang saling berinteraksi dan tidak dapat berdiri sendiri. Semua bagian dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan eksternal, dilihat sebagai bagian dari keseluruhan sistem yang harus bekerja secara sinergis. Pendekatan sistem menekankan pentingnya interaksi antara elemen-elemen ini untuk mencapai tujuan bersama, dengan menyesuaikan strategi dan tindakan berdasarkan perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi.

3. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi menawarkan pandangan yang fleksibel dan situasional dalam penerapan teori dan praktik manajemen. Pendekatan ini berpendapat bahwa tidak ada metode manajemen yang "paling benar" atau universal untuk semua situasi. Sebaliknya, pendekatan yang tepat harus disesuaikan dengan kondisi spesifik yang dihadapi organisasi, termasuk faktor lingkungan, budaya, serta jenis dan ukuran organisasi. Dalam pendekatan kontingensi, manajer perlu mengevaluasi situasi, mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal, serta memilih teknik manajemen yang paling cocok untuk menghadapi situasi tersebut.

Ketiga pendekatan ini, memberikan landasan bagi teori manajemen modern, yang lebih adaptif, sistematis, dan berbasis pada konteks. Pendekatan-pendekatan ini terus berkembang dan beradaptasi, seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, dan sosial yang memengaruhi cara organisasi beroperasi dan merespons tantangan pada era modern.

Manajemen modern saat ini semakin fleksibel dan dinamis, beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan globalisasi yang pesat. Teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan kolaborasi lintas batas, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memungkinkan manajer untuk mengakses data secara *real-time*. Selain itu, globalisasi mendorong organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan untuk mengadopsi struktur yang lebih datar dan desentralisasi. Hal ini tercermin dalam pendekatan *Agile Management* dan *Lean Management*, yang mendorong keterlibatan tim, fleksibilitas, dan adaptasi cepat dalam merespons perubahan. Manajemen modern juga menekankan pada inovasi berkelanjutan dan pentingnya adaptasi organisasi dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan bisnis global.

B. Pengertian Manajemen dan Teori Manajemen Modern

Manajemen pada dasarnya adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya tentang mengatur orang atau aset, tetapi juga tentang bagaimana mencapai keseimbangan antara sumber daya yang terbatas dengan target yang harus dicapai. Dalam konteks teori manajemen modern, manajemen tidak lagi sekadar tentang koordinasi dan kontrol, tetapi juga melibatkan pendekatan yang berpusat pada inovasi, fleksibilitas, dan adaptasi terhadap perubahan eksternal yang cepat, seperti teknologi dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

Teori manajemen modern memandang organisasi sebagai sistem dinamis yang berinteraksi dengan lingkungannya, baik secara internal maupun eksternal. Pendekatan ini menempatkan fokus pada

pentingnya komunikasi, kecepatan adaptasi, dan nilai-nilai yang lebih holistik dalam pengambilan keputusan. Manajemen modern juga cenderung lebih menghargai aspek-aspek seperti keterlibatan karyawan, keberlanjutan, dan penciptaan nilai jangka panjang, berbeda dengan pendekatan klasik yang cenderung hanya fokus pada efisiensi produksi dan profitabilitas jangka pendek.

C. Perkembangan Teori Manajemen dari Klasik ke Modern

Perjalanan teori manajemen dapat dibagi menjadi beberapa tahap penting.

1. **Teori Manajemen Klasik:** Tahap ini ditandai dengan pendekatan yang terstruktur dan ilmiah. Pendekatan Scientific Management oleh Frederick Taylor, misalnya, menekankan pada efisiensi, pembagian kerja, dan standar yang ketat dalam proses produksi. Taylor percaya bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan metode kerja yang seragam dan optimal.
2. **Teori Administratif dan Birokrasi:** Henri Fayol dan Max Weber menjadi tokoh utama dalam fase ini. Fayol memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan Weber menekankan struktur birokrasi sebagai cara untuk menciptakan efisiensi melalui hierarki yang jelas dan aturan-aturan yang ketat.
3. **Teori Perilaku (*Behavioral Theory*):** Pada perkembangan selanjutnya, pendekatan yang berpusat pada manusia mulai muncul. Studi Hawthorne oleh Elton Mayo menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis memainkan peran penting dalam produktivitas. Perhatian terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan mulai diperhatikan sebagai elemen penting dalam keberhasilan manajemen.
4. **Teori Sistem dan Kontingensi:** Perkembangan manajemen selanjutnya mengarah pada pemahaman bahwa organisasi merupakan sistem yang kompleks yang dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal. Teori sistem menganggap organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya,

sedangkan teori kontingensi menekankan bahwa strategi manajemen harus disesuaikan dengan situasi tertentu yang dihadapi.

5. Teori Manajemen Modern: Pada era ini, teori manajemen lebih fleksibel, kolaboratif, dan didorong oleh teknologi. Pendekatan modern seperti *Lean Management*, *Agile Management*, dan *Value-Based Management* muncul untuk menjawab kebutuhan organisasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Manajemen modern juga menekankan pentingnya inovasi, keberlanjutan, dan penciptaan nilai bagi semua pemangku kepentingan.

D. Faktor-Faktor yang Mendorong Perkembangan Teori Manajemen Modern

Ada beberapa faktor utama yang mendorong perkembangan teori manajemen modern, antara lain sebagai berikut.

1. Kemajuan Teknologi: Digitalisasi, *big data*, dan kecerdasan buatan telah mengubah cara manajer mengelola informasi, menganalisis data, dan membuat keputusan.
2. Globalisasi: Pasar yang lebih terbuka menciptakan persaingan internasional yang semakin ketat, sehingga organisasi perlu lebih adaptif dan inovatif untuk tetap kompetitif.
3. Perubahan Sosial dan Kultural: Pergeseran nilai-nilai masyarakat yang lebih menghargai keberlanjutan, keseimbangan kerja-hidup, dan tanggung jawab sosial memengaruhi kebijakan dan strategi organisasi.
4. Kebutuhan akan Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut organisasi untuk cepat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi perubahan yang tiba-tiba.

Subtopik berikut adalah pendapat dari beberapa ahli tentang Teori Manajemen Modern antara lain Priyawan (2009); Riantono (2014); Partogi (2015); Hapsari (2022) dan Tanjung et al. (2022).

E. Perbedaan Utama antara Pendekatan Tradisional dan Modern

Pendekatan tradisional dalam manajemen, seperti yang terlihat dalam teori klasik dan birokrasi, cenderung fokus pada stabilitas, hierarki yang kaku, dan efisiensi dengan peraturan yang ketat. Sebaliknya, pendekatan manajemen modern lebih fleksibel, berfokus pada adaptasi, dan menghargai partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara pendekatan tradisional lebih mengutamakan produktivitas dan kontrol, pendekatan modern lebih menghargai inovasi, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan.

Pendekatan modern juga berfokus pada keberlanjutan dan nilai jangka panjang, mengingat bahwa reputasi dan citra perusahaan menjadi faktor penting dalam menarik konsumen dan karyawan yang berkualitas. Organisasi modern mengintegrasikan tujuan sosial dan lingkungan dalam strategi bisnis mereka, berbeda dengan pendekatan tradisional yang lebih berfokus pada keuntungan semata.

F. Tantangan Manajemen pada Era Digital dan Global

Manajemen modern menghadapi tantangan yang berbeda dari era sebelumnya, terutama karena globalisasi dan digitalisasi. Beberapa tantangan utama yang dihadapi sebagai berikut.

1. Ketergantungan pada Teknologi: Peningkatan otomatisasi dan penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan menghadirkan risiko keamanan data, privasi, dan ketergantungan berlebihan pada sistem teknologi.
2. Persaingan Global: Persaingan tidak lagi terbatas pada pasar lokal; perusahaan harus bersaing dengan organisasi dari berbagai negara yang mungkin memiliki keunggulan biaya atau teknologi.
3. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial: Organisasi modern diharapkan memiliki dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini menuntut perubahan dalam rantai pasok dan strategi bisnis yang memperhatikan keberlanjutan jangka panjang.
4. Perubahan Ekonomi dan Ketidakpastian Pasar: Fluktuasi pasar global dan perubahan ekonomi yang cepat memengaruhi strategi perusahaan dan menuntut adaptasi yang cepat.

5. Perubahan Struktur Tenaga Kerja: Generasi baru karyawan, seperti Generasi Z dan Milenial, memiliki harapan yang berbeda terhadap lingkungan kerja, yang meliputi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, fleksibilitas, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

G. Penerapan Teori Sistem dalam Manajemen Modern

Dalam praktik manajemen modern, teori sistem diterapkan untuk memahami dan mengelola interaksi kompleks antara berbagai elemen dalam organisasi dan lingkungannya. Pendekatan ini banyak digunakan dalam strategi bisnis, perencanaan organisasi, manajemen perubahan, dan pengambilan keputusan. Teori sistem membantu organisasi untuk beberapa hal penting berikut.

1. Mengidentifikasi Elemen Penting: Menyadari bahwa setiap bagian dari organisasi adalah bagian dari sistem yang lebih besar, di mana perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan. Misalnya, perubahan dalam departemen produksi dapat berdampak pada pemasaran dan penjualan.
2. Memfasilitasi Komunikasi Antarbagian: Dalam sistem yang kompleks, komunikasi yang baik sangat penting untuk memastikan setiap bagian organisasi berjalan secara harmonis. Ini memungkinkan koordinasi yang lebih baik antar tim dan departemen sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan lebih efektif.
3. Adaptasi Berbasis Umpan Balik: Umpan balik dari pelanggan, karyawan, dan pasar menjadi panduan bagi organisasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Sistem umpan balik yang efektif, memungkinkan organisasi untuk merespon perubahan lingkungan dengan cepat, misalnya ketika menghadapi permintaan konsumen yang berubah atau tekanan regulasi baru.
4. Meningkatkan Efisiensi Proses: Melalui pendekatan sistem, manajer dapat mengidentifikasi alur kerja yang tidak efisien atau redundan dan mengoptimalkannya. Dengan begitu, organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan sambil mengurangi biaya.

H. Pentingnya Fleksibilitas dalam Manajemen Modern

Fleksibilitas menjadi kebutuhan mutlak dalam manajemen modern, terutama karena organisasi dihadapkan pada perubahan yang cepat dan seringkali tidak terduga. Fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan eksternal dengan lebih cepat, mengurangi risiko yang mungkin timbul, serta menangkap peluang baru yang muncul di pasar. Beberapa alasan pentingnya fleksibilitas dalam manajemen modern sebagai berikut.

1. Respons Cepat terhadap Perubahan: Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat merupakan keuntungan kompetitif. Fleksibilitas memungkinkan manajer untuk segera menyesuaikan strategi ketika ada perubahan dalam regulasi, preferensi konsumen, atau perkembangan teknologi.
2. Inovasi dan Kreativitas: Fleksibilitas mendorong inovasi dengan memberi ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan menciptakan ide-ide baru. Ini sangat penting dalam industri yang berkembang pesat, di mana produk dan layanan baru harus selalu diluncurkan untuk menjaga minat konsumen.
3. Pengelolaan Risiko: Ketidakpastian dalam lingkungan bisnis modern dapat meningkatkan risiko bagi organisasi. Dengan fleksibilitas, organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan operasional mereka untuk meminimalkan dampak risiko, misalnya dengan mengubah pemasok atau menyesuaikan portofolio produk.

I. Teknologi dan Manajemen Digital pada Era Modern

Bab terakhir ini membahas dampak besar teknologi terhadap manajemen modern, meliputi penerapan digitalisasi, big data, kecerdasan buatan (AI), dan analitik dalam proses manajerial. Dalam era modern, perkembangan teknologi telah merombak cara manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, membuat proses manajemen menjadi lebih responsif, efisien, dan berbasis data. Manajemen digital saat ini mengedepankan kemampuan adaptasi dalam mengolah data, penggunaan teknologi otomatisasi untuk mempercepat proses, dan penerapan AI untuk

memprediksi kebutuhan pasar dan tren bisnis masa depan. Selain peluang yang ditawarkan, bab ini juga mengeksplorasi tantangan dan risiko yang perlu diperhatikan dalam penerapan teknologi modern, seperti keamanan data, privasi, dan ketergantungan yang berlebihan pada teknologi.

J. Pengaruh Teknologi dalam Manajemen Modern

Teknologi telah memberikan dampak yang signifikan dalam semua aspek manajemen modern. Digitalisasi memungkinkan organisasi menyimpan dan mengelola informasi dalam skala besar dengan lebih mudah, sehingga memberikan akses cepat dan akurat terhadap data penting yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, dari yang sebelumnya manual menjadi otomatis, dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi dan waktu penyelesaian yang lebih cepat.

Dalam manajemen modern, penggunaan teknologi telah memperkuat peran data sebagai landasan dalam setiap keputusan. Teknologi memungkinkan organisasi melakukan analisis lebih mendalam dan membangun strategi berbasis bukti yang lebih akurat, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Contohnya, perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP) membantu organisasi dalam mengintegrasikan semua fungsi bisnis, mulai dari keuangan, sumber daya manusia, hingga rantai pasokan, untuk memastikan semua data terpusat dan dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan secara *real-time*. Transformasi teknologi dalam manajemen ini bukan hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif yang sangat penting di era persaingan global.

K. Peran *Big Data*, Kecerdasan Buatan, dan Analitik dalam Pengambilan Keputusan

Teknologi *big data*, kecerdasan buatan, dan analitik menjadi fondasi bagi manajemen berbasis informasi pada era digital. *Big data* memungkinkan organisasi mengakses dan menganalisis volume data yang sangat besar dan beragam, baik yang berasal dari sumber

internal maupun eksternal, untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, serta operasional internal. Dengan adanya *big data*, manajer dapat membuat keputusan yang lebih terukur karena didasarkan pada data yang akurat dan komprehensif.

Kecerdasan buatan (AI) memperkuat kemampuan organisasi dalam memprediksi dan mengantisipasi perubahan, dengan cara menganalisis pola-pola tertentu dari data historis untuk memberikan proyeksi tentang tren masa depan. Misalnya, AI memungkinkan perusahaan ritel memprediksi permintaan konsumen berdasarkan data penjualan masa lalu dan tren musiman, sehingga mereka dapat mengoptimalkan persediaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. AI juga membantu organisasi dalam merespon kebutuhan pelanggan lebih cepat dengan *chatbot* dan sistem otomatisasi lainnya, yang memungkinkan layanan yang lebih responsif dan personalisasi.

Analitik memainkan peran besar dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pengambilan keputusan. Analitik deskriptif membantu perusahaan memahami data masa lalu, analitik prediktif memberikan perkiraan untuk masa depan, dan analitik preskriptif memberikan rekomendasi yang optimal untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan analitik yang tepat, organisasi dapat membuat strategi yang lebih baik, misalnya dalam menetapkan harga produk, mengoptimalkan kampanye pemasaran, atau memperbaiki proses produksi. Integrasi teknologi ini mempercepat pengambilan keputusan dan memberikan kemampuan untuk merespons perubahan secara lebih cepat dan adaptif.

L. Penerapan Otomatisasi dan Digitalisasi Proses Manajerial

Digitalisasi dan otomatisasi telah mempercepat proses-proses manajerial di banyak organisasi. Otomatisasi memungkinkan berbagai tugas rutin dan berulang yang sebelumnya memerlukan waktu dan tenaga manusia menjadi lebih efisien dan konsisten. Misalnya, otomatisasi dalam manajemen inventaris memungkinkan perusahaan melacak stok barang secara otomatis, mengirimkan pesanan pembelian ketika stok menipis, serta menganalisis pola permintaan

untuk menghindari kelebihan atau kekurangan persediaan. Proses otomatis ini tidak hanya mengurangi kesalahan manusia tetapi juga memastikan efisiensi waktu dan biaya.

Selain itu, digitalisasi membantu organisasi mengubah sistem manual menjadi sistem elektronik yang dapat diakses dan dioperasikan dari berbagai lokasi. Dengan digitalisasi, organisasi bisa mengintegrasikan sistem kerja, berkolaborasi dengan tim secara virtual, dan mendukung sistem kerja fleksibel seperti kerja jarak jauh. Platform digital seperti aplikasi manajemen proyek memungkinkan tim bekerja bersama secara efisien, memantau kemajuan proyek, serta melakukan pembaruan dan komunikasi secara *real-time*. Penerapan ini meningkatkan produktivitas karyawan dan membuat organisasi lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

M. Tantangan dan Risiko dalam Manajemen Digital

Meskipun teknologi menawarkan banyak peluang, penerapannya dalam manajemen juga menghadirkan sejumlah tantangan dan risiko yang perlu diperhatikan:

1. **Keamanan Data dan Privasi:** Dengan meningkatnya penggunaan data, risiko kebocoran dan penyalahgunaan data juga meningkat. Organisasi harus menginvestasikan sumber daya dalam perlindungan keamanan data untuk menjaga informasi sensitif dari ancaman siber. Pelanggaran data dapat merusak reputasi perusahaan, mengakibatkan kerugian finansial, serta berdampak pada kepercayaan pelanggan dan *stakeholder*.
2. **Ketergantungan pada Teknologi:** Ketergantungan yang berlebihan pada teknologi juga bisa menimbulkan risiko ketika sistem mengalami kegagalan atau gangguan. Situasi ini dapat menyebabkan downtime operasional yang berdampak pada produktivitas dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki rencana pemulihan bencana yang kuat dan alternatif untuk menangani gangguan.
3. **Perubahan Kebutuhan Keterampilan Karyawan:** Digitalisasi mengubah keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-

hari, sehingga organisasi harus terus-menerus meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan dalam keterampilan teknologi dan digital menjadi sangat penting untuk memastikan karyawan dapat menggunakan teknologi baru secara efektif. Manajer juga harus memastikan bahwa ada keseimbangan antara teknologi dan kebutuhan keterampilan manusia agar teknologi tidak menggantikan tenaga kerja tetapi justru memperkuatnya.

4. Etika dalam Penggunaan Data dan AI: Penggunaan data besar dan AI menimbulkan isu etis, terutama terkait dengan pengumpulan data pribadi, prediksi perilaku, serta potensi bias dalam algoritma. Organisasi harus menerapkan kebijakan penggunaan data yang etis dan transparan, serta memastikan bahwa teknologi yang digunakan tidak mengakibatkan diskriminasi atau ketidakadilan.

N. Masa Depan Manajemen pada Era Teknologi yang Terus Berkembang

Manajemen di masa depan akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, dengan inovasi-inovasi baru yang terus bermunculan. Transformasi digital diperkirakan akan terus berkembang, dengan teknologi baru seperti *Internet of Things (IoT)*, *blockchain*, dan robotika yang semakin banyak diterapkan dalam manajemen. IoT, misalnya, memungkinkan pengumpulan data secara real-time dari berbagai perangkat dan aset perusahaan, yang dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Kecerdasan buatan diperkirakan akan semakin mendalam dalam proses manajerial, baik dalam analisis data, interaksi pelanggan, hingga inovasi produk. Penggunaan AI yang lebih canggih, seperti *machine learning* dan *deep learning*, akan mempercepat proses pengembangan produk baru, memperbaiki layanan pelanggan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Dengan kemampuan AI untuk menganalisis data dalam jumlah besar secara otomatis, manajer dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih akurat.

Selain itu, integrasi teknologi digital dengan praktik manajemen hijau atau berkelanjutan juga menjadi fokus penting di masa depan. Teknologi dapat membantu organisasi mengurangi jejak karbon, menggunakan sumber daya secara efisien, dan meningkatkan keberlanjutan lingkungan. Misalnya, teknologi analitik dapat mengidentifikasi proses yang boros energi, sehingga manajer dapat melakukan penyesuaian untuk mengurangi dampak lingkungan.

O. Kesimpulan

Dengan memahami evolusi manajemen, bisa dilihat bahwa praktik manajemen kini tidak hanya tentang pengendalian dan koordinasi, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dapat beradaptasi dan berkembang secara berkelanjutan di lingkungan yang dinamis. Adaptasi dan inovasi menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan global yang cepat.

Dengan memahami perubahan dan tantangan ini, manajer pada era modern dapat mengadopsi pendekatan yang lebih dinamis dan berfokus pada kesejahteraan jangka panjang, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Manajemen digital pada era modern telah mengubah cara organisasi beroperasi, merencanakan, dan mengambil keputusan, dengan teknologi menjadi pusat dari setiap aktivitas manajerial. *Big data*, AI, analitik, serta otomatisasi telah membantu organisasi mencapai efisiensi dan fleksibilitas yang lebih tinggi, meningkatkan kemampuan untuk merespons perubahan pasar, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Meskipun demikian, penerapan teknologi digital menghadirkan tantangan seperti keamanan data, privasi, ketergantungan teknologi, serta perubahan keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja. Pada masa depan, peran teknologi dalam manajemen akan terus berkembang, dengan inovasi seperti IoT, *blockchain*, dan AI semakin memperkuat proses manajerial serta membuka jalan menuju manajemen yang lebih cerdas, berkelanjutan, dan adaptif di era digital yang dinamis.

PRAKTIK MANAJEMEN PADA ERA DIGITAL

Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M.
Universitas Winaya Mukti



A. Pendahuluan

Dunia bisnis saat ini, mengalami transformasi yang belum pernah terlihat sebelumnya pada era digital saat ini. Teknologi telah berkembang dengan sangat cepat, menghasilkan banyak inovasi yang memengaruhi setiap aspek kehidupan manusia, termasuk manajemen. Dalam era digital, istilah "manajemen pada era digital" mengacu pada ide tentang bagaimana teknologi memengaruhi cara suatu organisasi dikelola. Era digital menuntut pendekatan manajemen yang lebih dinamis dan fleksibel daripada pendekatan tradisional yang lebih statis. Data besar, AI, dan otomatisasi menjadi komponen penting dalam mendukung proses bisnis dan pengambilan keputusan.

Transformasi digital tidak hanya mengubah teknologi dan alat organisasi, tetapi juga paradigma manajemen. Pendekatan konvensional yang bergantung pada struktur hierarki yang kaku sekarang lebih berkolaborasi, responsif, dan fleksibel, memungkinkan untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan. Pelanggan saat ini, yang lebih terbiasa dengan layanan digital, mengharapkan layanan yang lebih personal dan respons yang cepat. Sebaliknya, karyawan

mebutuhkan tempat kerja yang dapat disesuaikan dan memungkinkan mereka untuk belajar keterampilan baru yang berkaitan dengan teknologi canggih. Akibatnya, melakukan perubahan ini sekarang merupakan keharusan bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif.

Adaptasi terhadap digitalisasi membawa manfaat yang signifikan. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat keterlibatan karyawan, dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Namun, organisasi yang gagal beradaptasi dengan teknologi digital berisiko tertinggal dari pesaing yang lebih inovatif dan efisien dalam merespons dinamika pasar. Oleh sebab itu, buku ini hadir sebagai panduan untuk membantu para pemimpin organisasi, manajer, serta akademisi dalam memahami dan menerapkan praktik manajemen yang relevan pada era digital.

Buku ini bertujuan untuk menyediakan wawasan dan panduan praktis mengenai bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan dalam manajemen untuk mendorong inovasi dan meningkatkan efisiensi bisnis. Tidak hanya membahas strategi adaptasi digital, buku ini juga menawarkan perspektif pada perubahan budaya kerja, kepemimpinan, serta fungsi-fungsi manajerial seperti pemasaran, operasional, dan keuangan yang semuanya terdampak oleh perkembangan teknologi.

Terutama dalam konteks Indonesia, di mana perkembangan ekonomi digital mulai menunjukkan pertumbuhan signifikan, pembahasan mengenai praktik manajemen digital menjadi sangat relevan. Dukungan pemerintah terhadap sektor teknologi dan digitalisasi UMKM membuka peluang bagi bisnis untuk bersaing di pasar global. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam mengadopsi teknologi baru dan memastikan agar proses bisnis tetap efisien. Dengan membahas perubahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan baik di tingkat nasional maupun global, buku ini diharapkan mampu memberikan panduan yang komprehensif.

B. Dasar-Dasar Transformasi Digital dalam Manajemen

Transformasi digital telah menjadi pendorong utama dalam perubahan cara organisasi di seluruh dunia beroperasi dan berkembang. Bab ini menguraikan konsep dasar dari transformasi digital serta dampaknya yang mendalam terhadap bidang manajemen. Transformasi digital tidak hanya tentang penerapan teknologi baru dalam proses bisnis, tetapi juga tentang menciptakan nilai yang lebih besar melalui inovasi dan perubahan mendasar dalam cara organisasi bekerja. Perusahaan saat ini tidak hanya memanfaatkan teknologi untuk mengotomatisasi proses yang sudah ada, tetapi juga untuk merancang ulang seluruh sistem dan strategi mereka agar lebih responsif, efektif, dan terhubung dengan kebutuhan pasar.

Pada intinya, transformasi digital mencakup tiga komponen utama: teknologi, proses, dan budaya organisasi. Teknologi memainkan peran sebagai penggerak utama transformasi, memungkinkan organisasi mengakses, mengelola, dan menganalisis data secara lebih cepat dan akurat. Dengan data yang dihasilkan dari berbagai proses digital, perusahaan dapat membuat keputusan berbasis data yang lebih tepat, memprediksi tren pasar, dan merespons permintaan pelanggan secara *real-time*. Teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik *big data*, dan *cloud computing* memungkinkan organisasi menciptakan sistem yang fleksibel dan adaptif, memungkinkan proses yang lebih efisien, sekaligus menekan biaya operasional.

Namun, teknologi saja tidak cukup untuk menjalankan transformasi digital yang berhasil. Proses bisnis juga harus dirombak agar selaras dengan pendekatan digital. Transformasi ini sering kali menuntut penyederhanaan prosedur dan alur kerja agar lebih adaptif terhadap teknologi baru. Misalnya, dalam manajemen rantai pasokan, teknologi *Internet of Things* (IoT) dapat mengoptimalkan pengelolaan inventaris secara otomatis, sedangkan dalam pemasaran digital, analisis perilaku konsumen secara *real-time* dapat menjadi dasar dalam menyusun strategi pemasaran yang lebih personal. Dengan begitu, setiap bagian dari organisasi, mulai dari produksi hingga pemasaran, dapat bekerja dengan lebih sinkron dan terukur.

Bagian penting lain dari transformasi digital adalah perubahan budaya organisasi. Budaya kerja digital mengedepankan kolaborasi, fleksibilitas, dan keterbukaan terhadap perubahan. Untuk beradaptasi dengan baik, organisasi perlu mendorong budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, di mana karyawan didorong untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan teknologi terkini. Selain itu, kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam memastikan bahwa transformasi ini berjalan dengan baik. Pemimpin perlu memberikan visi yang jelas, mendukung inovasi, dan mengelola perubahan agar semua anggota organisasi dapat merasakan manfaat dari transformasi tersebut. Dengan membangun budaya organisasi yang mendukung, transformasi digital dapat berlangsung lebih mulus dan mendapatkan dukungan penuh dari karyawan.

C. Peran Teknologi dalam Praktik Manajemen

Teknologi telah menjadi landasan utama dalam memajukan praktik manajemen modern, memungkinkan para pemimpin organisasi dan manajer untuk membuat keputusan lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Bab ini mengeksplorasi bagaimana teknologi digital mengubah setiap aspek dari fungsi manajemen, dari pengelolaan sumber daya manusia hingga proses operasional, pemasaran, dan keuangan, serta memberikan organisasi keunggulan kompetitif di tengah perkembangan yang dinamis.

Salah satu inovasi teknologi paling menonjol adalah penggunaan *big data* dan analitik, yang memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar dengan kecepatan yang tinggi. Melalui data besar, manajer kini dapat memiliki wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, serta efisiensi operasional.

Data yang terintegrasi ke dalam manajemen bisnis membuka peluang untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat, berbasis bukti nyata, serta menekan risiko yang mungkin terjadi. Analitik canggih, bahkan didukung oleh kecerdasan buatan, memungkinkan perusahaan memprediksi kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi peluang pasar, serta merespons perubahan eksternal secara proaktif.

Selain data besar, teknologi *cloud computing* juga memiliki peran penting dalam mendukung manajemen berbasis digital. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk menyimpan, mengakses, dan mengelola data mereka secara aman dan fleksibel dari mana saja. Dengan manajemen berbasis *cloud*, organisasi tidak hanya menghemat biaya infrastruktur tetapi juga meningkatkan fleksibilitas dan kolaborasi tim. Tim kerja yang terdistribusi dapat tetap terhubung secara *real-time*, memungkinkan kolaborasi yang lebih baik tanpa batasan geografis. Hal ini sangat relevan dalam situasi kerja modern yang semakin mengedepankan fleksibilitas dan kerja jarak jauh.

Teknologi *Internet of Things* (IoT) juga membawa revolusi besar dalam praktik manajemen, terutama dalam pengelolaan aset dan rantai pasokan. Dengan sensor dan perangkat IoT yang terhubung secara langsung, perusahaan dapat memantau dan mengendalikan aset mereka secara *real-time*, baik itu dalam bentuk inventaris di gudang atau kendaraan dalam proses pengiriman. Teknologi IoT meningkatkan visibilitas dan efisiensi, mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan stok, serta meminimalkan downtime dalam operasional. Teknologi ini telah membuka peluang besar bagi perusahaan untuk menerapkan sistem operasional yang lebih adaptif dan tanggap terhadap perubahan yang tak terduga.

Di sisi lain, teknologi *blockchain* kini memainkan peran dalam menjamin transparansi dan keamanan data, yang merupakan aspek krusial dalam manajemen modern. Dalam bisnis yang melibatkan banyak pihak, teknologi *blockchain* menawarkan solusi untuk mengelola transaksi dan data dengan aman dan transparan tanpa perlu pihak ketiga. *Blockchain* telah banyak digunakan dalam pengelolaan rantai pasokan untuk melacak asal usul produk, menjamin keaslian, dan menjaga kepercayaan konsumen. Dalam manajemen, teknologi ini memberikan nilai tambah dalam memastikan integritas data, yang sangat penting dalam iklim bisnis yang semakin bergantung pada keamanan dan kepercayaan digital.

D. Digitalisasi dalam Fungsi Manajemen

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendalam pada berbagai fungsi manajemen, memungkinkan setiap aspek operasional perusahaan menjadi lebih efisien, transparan, dan adaptif. Bab ini mengulas bagaimana digitalisasi memengaruhi fungsi-fungsi utama manajemen—seperti sumber daya manusia, pemasaran, operasional, dan keuangan—serta bagaimana teknologi mengubah proses, peran, dan hasil dari masing-masing fungsi ini. Transformasi digital dalam setiap fungsi ini memungkinkan perusahaan untuk merespons tantangan baru, berinovasi lebih cepat, dan meningkatkan daya saing dalam pasar yang semakin dinamis.

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), digitalisasi telah membawa perubahan besar, terutama dalam proses perekrutan, pengelolaan kinerja, dan pengembangan karyawan. Proses perekrutan kini dapat dilakukan secara online, dengan menggunakan algoritma untuk menyaring kandidat yang sesuai berdasarkan kualifikasi dan pengalaman mereka, sehingga lebih efisien, dibandingkan metode tradisional. Alat berbasis data juga memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja karyawan secara *real-time*, mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

Selain itu, platform digital memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang dapat diakses dari mana saja, mendukung pengembangan keterampilan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada era digital. Manajemen SDM berbasis digital juga memungkinkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adaptif, dan mendukung kolaborasi lintas fungsi.

Di bidang manajemen pemasaran, digitalisasi telah mengubah lanskap pemasaran secara drastis. Digital marketing memungkinkan perusahaan menjangkau konsumen dengan lebih efektif melalui berbagai saluran digital seperti media sosial, email, dan mesin pencari. Berbeda dengan pemasaran tradisional, pemasaran digital memungkinkan perusahaan untuk melacak efektivitas kampanye pemasaran secara detail dan *real-time*. Teknologi seperti analitik big data membantu perusahaan memahami perilaku konsumen,

menyusun segmentasi pasar yang lebih presisi, serta menyampaikan pesan pemasaran yang lebih personal dan relevan. Selain itu, penggunaan SEO (*Search Engine Optimization*) dan strategi pemasaran berbasis konten membantu perusahaan menarik audiens yang lebih luas, meningkatkan kesadaran merek, dan menciptakan loyalitas pelanggan dengan cara yang lebih interaktif.

Dalam manajemen operasional, digitalisasi mendorong otomatisasi dan efisiensi proses, terutama melalui teknologi seperti IoT (*Internet of Things*) dan kecerdasan buatan. Otomatisasi di bidang produksi, misalnya, memungkinkan pengelolaan rantai pasokan yang lebih efisien, meminimalkan risiko kelebihan stok, kekurangan bahan, atau penundaan dalam pengiriman. IoT memungkinkan perusahaan untuk memantau inventaris dan peralatan secara *real-time*, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih cepat dalam pemeliharaan atau penggantian perangkat. Di sisi lain, kecerdasan buatan memungkinkan analisis prediktif yang membantu perusahaan memprediksi kebutuhan pasar dan merencanakan operasi secara lebih efektif. Digitalisasi operasional ini tidak hanya menghemat biaya tetapi juga memungkinkan organisasi merespons perubahan permintaan dengan lebih lincah.

Digitalisasi juga berperan besar dalam manajemen keuangan, di mana teknologi telah mengubah cara perusahaan mengelola arus kas, pengeluaran, dan pelaporan keuangan. Teknologi keuangan, atau *fintech*, menyediakan berbagai alat yang membantu perusahaan dalam proses pembayaran, perencanaan anggaran, dan analisis keuangan secara lebih cepat dan akurat. Sistem akuntansi berbasis cloud, misalnya, memungkinkan pengelolaan keuangan yang lebih aman, terintegrasi, dan dapat diakses kapan saja. Perusahaan kini juga dapat melakukan analisis keuangan yang lebih mendalam untuk memahami tren keuangan, memprediksi arus kas di masa mendatang, dan mengidentifikasi potensi penghematan. Manajemen keuangan yang didukung teknologi ini memberikan perusahaan fleksibilitas dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan, meminimalkan risiko keuangan, dan memastikan pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat.

E. Risiko Manajemen pada Era Digital

Meskipun transformasi digital menawarkan banyak peluang, era digital juga membawa berbagai risiko baru yang harus dihadapi oleh perusahaan. Bab ini mengulas risiko-risiko utama yang muncul dalam konteks manajemen pada era digital, seperti ancaman keamanan siber, ketergantungan pada teknologi, privasi data, serta dampak perubahan teknologi yang cepat terhadap organisasi dan tenaga kerja. Memahami dan mengelola risiko-risiko ini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari strategi manajemen modern, yang harus memastikan bahwa perusahaan tetap aman, adaptif, dan mampu berinovasi di tengah lingkungan digital yang terus berubah.

Salah satu risiko terbesar pada era digital adalah ancaman keamanan siber. Saat ini, data adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan, tetapi sekaligus rentan terhadap pencurian, peretasan, dan serangan malware. Ancaman siber dapat mengakibatkan kerugian finansial yang besar, merusak reputasi perusahaan, bahkan mengganggu operasional bisnis. Perusahaan yang bergantung pada sistem digital harus memiliki langkah-langkah mitigasi yang kuat, termasuk penggunaan sistem keamanan yang mutakhir, pelatihan keamanan bagi karyawan, serta penerapan protokol yang ketat untuk menjaga integritas dan keamanan data. Pengelolaan keamanan siber yang efektif membutuhkan upaya kolaboratif antara tim TI, manajemen risiko, dan seluruh bagian organisasi untuk melindungi aset digital perusahaan.

Selain itu, perusahaan menghadapi risiko ketergantungan yang tinggi pada teknologi. Dalam konteks ini, ketergantungan pada teknologi dapat menjadi kelemahan ketika terjadi gangguan pada sistem atau perangkat lunak yang digunakan, yang berpotensi menghentikan operasional perusahaan. Ketergantungan ini bisa juga menimbulkan biaya yang tinggi ketika perusahaan harus terus memperbarui perangkat keras atau perangkat lunak agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi. Risiko ini mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan strategi ketahanan digital dan memastikan adanya alternatif jika terjadi kegagalan sistem atau gangguan teknologi lainnya. Perusahaan perlu mengintegrasikan

teknologi dengan strategi yang seimbang agar mampu beroperasi secara efisien tanpa terlalu bergantung pada satu teknologi atau penyedia layanan.

Di samping risiko-risiko tersebut, perubahan teknologi yang cepat menimbulkan tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mempertahankan daya saing. Perusahaan perlu selalu menyesuaikan diri dengan teknologi yang terus berkembang dan menuntut perubahan pada strategi, keterampilan karyawan, dan pola kerja yang ada. Ini juga termasuk risiko keusangan teknologi, di mana teknologi yang diterapkan saat ini bisa menjadi usang dalam waktu singkat karena adanya inovasi baru. Perusahaan harus siap untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, serta memperbarui sistem mereka secara berkala untuk mengikuti perkembangan teknologi. Dengan strategi yang adaptif, perusahaan dapat meminimalisir dampak dari perubahan yang cepat, sekaligus memanfaatkan teknologi baru untuk keunggulan kompetitif.

F. Tantangan dan Risiko Manajemen pada Era Digital

Di tengah manfaat dan peluang yang ditawarkan oleh era digital, organisasi menghadapi serangkaian tantangan dan risiko yang memerlukan perhatian serius dari para manajer. Bab ini akan membahas tantangan-tantangan yang muncul dalam proses transformasi digital serta risiko-risiko kritis yang dapat memengaruhi keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Mulai dari ancaman keamanan siber hingga perubahan ekspektasi konsumen dan kompleksitas regulasi, bab ini memberikan pandangan menyeluruh tentang lanskap tantangan dan risiko yang dihadapi perusahaan saat mereka bergerak menuju digitalisasi yang lebih dalam.

Salah satu tantangan utama pada era digital adalah kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Perusahaan harus terus memutakhirkan perangkat, sistem, dan proses kerja mereka agar tidak tertinggal oleh kompetitor. Perubahan teknologi yang cepat ini menuntut perusahaan untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu mengoperasikan teknologi baru dan beradaptasi dengan proses kerja

yang lebih dinamis. Di sisi lain, perusahaan juga perlu memiliki strategi yang adaptif untuk menavigasi pergeseran ini, sehingga organisasi tetap inovatif dan kompetitif. Proses adaptasi ini sering kali memerlukan biaya yang tinggi dan waktu yang cukup panjang, yang dapat menjadi tantangan besar terutama bagi perusahaan kecil dan menengah.

Keamanan siber adalah risiko yang tak terhindarkan dalam transformasi digital, terutama karena meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital dan data. Serangan siber dapat berdampak serius terhadap perusahaan, mulai dari kehilangan data, kerusakan infrastruktur, hingga ancaman pada reputasi perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu memiliki kebijakan keamanan yang kuat, meliputi enkripsi data, kontrol akses, dan deteksi ancaman yang *real-time*. Selain perlindungan teknologi, pendidikan dan pelatihan keamanan bagi karyawan juga sangat penting karena manusia sering kali menjadi titik lemah dalam keamanan siber. Perusahaan yang berhasil mengatasi tantangan ini akan mampu melindungi data dan sistem mereka dengan lebih baik serta mempertahankan kepercayaan pelanggan pada era digital yang semakin rentan terhadap ancaman siber.

Selain itu, pada era digital, ekspektasi konsumen telah berubah secara signifikan. Konsumen saat ini menuntut akses yang cepat, layanan yang responsif, dan pengalaman yang personal dari setiap merek. Tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana memenuhi ekspektasi ini secara konsisten tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan. Untuk merespons hal ini, perusahaan perlu mengintegrasikan teknologi seperti kecerdasan buatan dan analitik untuk memahami kebutuhan konsumen secara lebih mendalam dan memberikan layanan yang relevan serta personal. Perusahaan yang gagal beradaptasi dengan ekspektasi baru ini berisiko kehilangan pangsa pasar dan kepercayaan konsumen.

Regulasi dan kebijakan pemerintah juga dapat menjadi tantangan bagi perusahaan pada era digital. Banyak negara memperketat regulasi yang berkaitan dengan keamanan siber, perlindungan data, dan etika bisnis digital. Untuk beroperasi sesuai

dengan regulasi, perusahaan perlu melakukan penyesuaian yang mungkin berdampak pada anggaran dan strategi bisnis. Kebijakan pemerintah yang terus berubah juga memaksa perusahaan untuk lebih fleksibel dalam merancang proses dan operasional mereka. Manajer perlu memahami dan mengikuti regulasi terbaru di wilayah operasional mereka untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi ketentuan hukum yang berlaku, sehingga dapat menghindari potensi penalti yang merugikan.

G. Masa Depan Manajemen pada Era Digital

Pada era yang penuh perubahan, masa depan manajemen akan terus dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital dan perubahan dalam kebutuhan pasar serta harapan konsumen. Bab ini akan menggali arah baru dalam praktik manajemen, inovasi yang dihadirkan teknologi, dan tantangan-tantangan yang mungkin akan terus berkembang. Dengan digitalisasi yang semakin mendalam, para pemimpin perusahaan perlu mempersiapkan diri untuk mengelola bisnis di lingkungan yang didominasi oleh teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), pembelajaran mesin, *blockchain*, dan otomatisasi tingkat tinggi. Bab ini menawarkan pandangan ke depan, mengidentifikasi tren kunci yang akan membentuk manajemen modern di masa mendatang.

Salah satu aspek yang akan sangat memengaruhi masa depan manajemen adalah penerapan kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (*machine learning*) dalam pengambilan keputusan. AI tidak hanya akan mendukung proses rutin, tetapi juga mempercepat proses analisis data yang kompleks, memungkinkan perusahaan merespons dengan lebih cepat dan akurat. Dengan AI yang mampu menganalisis pola perilaku konsumen, memprediksi tren pasar, dan bahkan membantu dalam pengelolaan kinerja karyawan, peran manajer juga akan bergeser. Manajer akan lebih fokus pada pengambilan keputusan strategis, sedangkan tugas operasional dan analitis akan banyak didukung oleh teknologi. Namun, penggunaan AI ini juga memunculkan tantangan etis dan sosial, seperti pertimbangan

terhadap bias algoritma dan dampak pada pekerjaan manusia, yang perlu dikelola dengan hati-hati.

Di masa depan, otomatisasi dan robotik akan menjadi bagian tak terpisahkan dari operasional perusahaan, terutama dalam bidang produksi, logistik, dan layanan pelanggan. Banyak perusahaan yang sudah mengadopsi robot dan sistem otomatisasi, baik dalam lini produksi maupun untuk interaksi pelanggan melalui *chatbot* dan asisten virtual. Dengan terus berkembangnya teknologi robotik, otomatisasi akan semakin memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sekaligus menurunkan biaya operasional. Namun, hal ini juga memerlukan adaptasi budaya kerja di mana karyawan bekerja berdampingan dengan mesin dan teknologi. Manajer harus menyesuaikan peran mereka untuk mendukung kolaborasi manusia dan mesin, memastikan karyawan dilatih dengan baik, dan menjaga keseimbangan antara otomatisasi dan keterampilan manusia dalam pencapaian tujuan bisnis.

Keberlanjutan dan manajemen berbasis nilai akan menjadi prioritas utama dalam lingkungan bisnis masa depan. Pada era yang semakin sadar lingkungan, perusahaan akan dituntut untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam strategi manajemen mereka. Manajer pada masa depan harus mampu merancang model bisnis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan tetapi juga pada dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan. Kesadaran ini akan meningkatkan nilai perusahaan di mata konsumen yang semakin mengutamakan tanggung jawab sosial, sehingga perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan memiliki peluang lebih besar untuk membangun loyalitas dan kepercayaan pelanggan.

Pengelolaan data dan privasi juga akan menjadi aspek yang semakin kritis di masa depan, seiring dengan meningkatnya volume data yang dikumpulkan oleh perusahaan. Perusahaan masa depan akan mengandalkan data untuk menyusun strategi dan mempersonalisasi pengalaman pelanggan. Namun, dengan meningkatnya regulasi privasi dan kesadaran konsumen akan hak mereka atas data pribadi, manajer harus berupaya keras untuk

memastikan keamanan dan etika dalam pengelolaan data. Mematuhi regulasi seperti GDPR dan menjaga kepercayaan pelanggan akan menjadi aspek yang esensial dalam menciptakan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan. Di masa depan, perusahaan yang berhasil mengelola data dengan transparansi dan keamanan akan berada di posisi yang lebih unggul dalam mendapatkan kepercayaan konsumen.

Pengembangan keterampilan digital dan kepemimpinan adaptif akan menjadi kunci sukses bagi manajer di masa depan. Transformasi digital membutuhkan pemimpin yang fleksibel, mampu belajar dengan cepat, dan memiliki kemampuan untuk mengarahkan tim di tengah ketidakpastian. Pemimpin masa depan perlu menguasai keterampilan digital dan memahami teknologi yang relevan dengan industri mereka agar dapat merancang strategi yang efektif dan memimpin perubahan secara berkesinambungan. Selain itu, keterampilan seperti kecerdasan emosional, pemikiran strategis, dan kemampuan kolaboratif akan sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan baru dan membangun budaya kerja yang inklusif dan inovatif. Investasi dalam pengembangan karyawan menjadi hal yang mutlak agar mereka tetap kompeten pada era yang cepat berubah ini.

PELUANG DAN TANTANGAN MANAJEMEN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Dr. Anim Zalina Azizan
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) Malaysia



A. Pendahuluan

Revolusi Industri Keempat, sering disebut sebagai Industri 4.0, mewakili era baru yang ditandai oleh konvergensi dunia digital, fisik, dan biologis. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), *blockchain*, dan robotika berada di garis depan transformasi ini, membentuk kembali proses bisnis, praktik manajemen, dan struktur organisasi secara global. Ketika bisnis semakin mengadopsi teknologi dan otomatisasi pintar, manajer menghadapi peluang dan tantangan yang signifikan dalam menavigasi lanskap yang berkembang pesat ini.

B. Peluang dalam Manajemen pada Era Revolusi Industri 4.0

Peningkatan efisiensi dan produktivitas: Salah satu manfaat utama IR 4.0 adalah potensinya untuk secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional. Otomasi dan AI dapat merampingkan tugas berulang, sementara IoT memungkinkan pemantauan waktu nyata dan pemeliharaan prediktif. Manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dengan memanfaatkan analisis data, pada akhirnya

meningkatkan produktivitas di seluruh industry (Ali et al., 2022; Olsen & Tomlin, 2020).

1. Pengambilan keputusan berbasis data.

Dengan munculnya data besar dan analitik canggih, manajer sekarang memiliki akses ke banyak informasi. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan kelincahan yang lebih besar dalam menanggapi perubahan pasar. Wawasan berbasis data dapat meningkatkan manajemen rantai pasokan, mengurangi waktu henti, dan meningkatkan kustomisasi produk (Mirković et al., 2019).

2. Pengalaman pelanggan yang ditingkatkan.

Teknologi Industri 4.0 memungkinkan bisnis untuk menawarkan produk dan layanan yang sangat personal. Manajer dapat memanfaatkan AI untuk menganalisis preferensi pelanggan dan menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan individu. Tingkat kustomisasi ini memupuk loyalitas pelanggan dan meningkatkan daya saing pasar (Ali et al., 2022).

3. Konektivitas dan kolaborasi global.

Integrasi alat digital memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang mulus di seluruh geografi. Manajer dapat memimpin tim yang didistribusikan secara global, menumbuhkan inovasi melalui platform kolaboratif, dan memanfaatkan pasar baru dengan lebih efisien. Ini sangat menguntungkan bagi perusahaan multinasional yang bertujuan untuk skala operasi secara global (Chatterjee & Ramu, 2017).

4. Keberlanjutan dan manajemen hijau.

Saat bisnis bergeser ke arah praktik yang lebih berkelanjutan, Industri 4.0 menyediakan alat untuk mengurangi limbah dan mengoptimalkan penggunaan energi. Pabrik pintar, didukung oleh IoT dan AI, memungkinkan manajer untuk memantau konsumsi sumber daya dan mengurangi dampak lingkungan dari proses produksi (Apostu et al., 2023).

C. Tantangan dalam Manajemen pada Era Revolusi Industri 4.0

1. Kesenjangan keterampilan dan transisi tenaga kerja.
Menurut Gupta (2018), tantangan yang signifikan bagi para manajer pada era IR 4.0 adalah kesenjangan keterampilan yang melebar. Karena otomatisasi dan teknologi digital menggantikan peran tradisional, manajer harus berinvestasi dalam pelatihan ulang dan meningkatkan tenaga kerja mereka. Forum Ekonomi Dunia memperkirakan bahwa pada tahun 2025, setengah dari semua karyawan akan membutuhkan pelatihan ulang. Mengatasi tantangan ini sangat penting untuk mempertahankan relevansi tenaga kerja dan daya saing bisnis (World Economic Forum, 2016).
2. Ancaman keamanan siber.
Manakalal Prifti et al., (2016) membicarakan ketika bisnis menjadi lebih saling berhubungan melalui IoT dan platform digital, mereka semakin rentan terhadap serangan *cyber*. Manajer harus memprioritaskan keamanan siber untuk melindungi data sensitif dan mempertahankan kepercayaan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. Menerapkan kerangka *cybersecurity* yang kuat sangat penting untuk mengurangi risiko ini.
3. Integrasi sistem *legacy*.
Banyak organisasi, terutama yang ada di industri tradisional, menghadapi kesulitan mengintegrasikan teknologi baru dengan sistem warisan yang ada. Manajer harus menyeimbangkan inovasi dengan kebutuhan untuk mempertahankan kesinambungan operasional. Biaya dan kompleksitas infrastruktur peningkatan dapat menjadi penghalang yang signifikan (Prifti et al., 2016).
4. Privasi dan kepatuhan data.
Pengumpulan dan penggunaan sejumlah besar data menimbulkan tantangan etis dan hukum. Manajer harus menavigasi lanskap peraturan yang kompleks, seperti Peraturan Perlindungan Data Umum (GDPR), untuk memastikan kepatuhan sambil memanfaatkan data untuk pertumbuhan bisnis.

Menyeimbangkan inovasi dengan masalah privasi adalah tanggung jawab yang semakin besar bagi para pemimpin di era ini (Nundkumar & Subban, 2018; Xiang et al., 2022).

5. Budaya organisasi dan perlawanan terhadap perubahan. Adopsi Teknologi Industri 4.0 sering membutuhkan perubahan budaya dalam organisasi. Manajer dapat menghadapi perlawanan dari karyawan yang takut akan perpindahan pekerjaan atau yang enggan mengadopsi cara kerja baru. Menumbuhkan budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan sangat penting untuk mengatasi penghalang ini (Mirković et al., 2019).

D. Respons Strategis untuk Era Revolusi Industri 4.0

Untuk menavigasi peluang dan tantangan yang disajikan oleh Revolusi Industri 4.0, manajer perlu mengadopsi strategi pemikiran ke depan. Ini termasuk beberapa hal berikut.

1. Berinvestasi dalam Pengembangan Bakat
Perusahaan harus memprioritaskan program pembelajaran dan pengembangan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk berkembang di tempat kerja yang digital. Ini termasuk menawarkan pelatihan dalam AI, analisis data, dan literasi digital, serta menumbuhkan budaya peningkatan berkelanjutan (Natalia & Ellitan, 2019).
2. Menumbuhkan Ekosistem Inovasi
Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, manajer dapat mendorong kemajuan teknologi dan tetap kompetitif. Ini melibatkan berkolaborasi dengan startup, lembaga penelitian, dan perusahaan teknologi untuk tetap di depan tren yang muncul (Chatterjee & Ramu, 2017).
3. Menerapkan Praktik Manajemen *Agile*
Dalam dunia industri 4.0 yang serba cepat, manajer harus mengadopsi praktik gesit untuk menanggapi perubahan kondisi pasar. Manajemen Agile melibatkan fleksibilitas, pengambilan keputusan yang cepat, dan keterbukaan untuk eksperimen (Theobald et al., 2020).

4. Mempromosikan Keberlanjutan dan Kepemimpinan Etis
Bisnis semakin menghadapi tekanan untuk beroperasi secara berkelanjutan, manajer harus memimpin dengan fokus pada pengurangan dampak lingkungan dan mempromosikan praktik etika. Ini termasuk memanfaatkan teknologi berkelanjutan dan menumbuhkan tanggung jawab sosial perusahaan (Blumberg & Kauffeld, 2021; Prifti et al., 2016).

E. Kesimpulan

Revolusi Industri 4.0 menghadirkan perubahan paradigma untuk manajemen, menawarkan peluang menarik dan tantangan yang hebat. Manajer harus memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kepuasan pelanggan, sambil mengatasi risiko yang ditimbulkan oleh keamanan siber, transisi tenaga kerja, dan kepatuhan peraturan. Keberhasilan bisnis pada masa depan pada era Industri 4.0 sebagian besar akan bergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan ini, menumbuhkan budaya inovasi, dan berinvestasi dalam pengembangan tenaga kerja mereka yang berkelanjutan.

Dengan merangkul peluang ini dan mengatasi tantangan, organisasi dapat memposisikan diri sebagai pemimpin dalam lanskap industri baru, membuka nilai bagi pemegang saham dan masyarakat.

PENGGUNAAN KECERDASAN BUATAN DALAM AKUISISI BAKAT SEKTOR PUBLIK

Associate Professor Dr. Kamilah Ahmad
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia



A. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, integrasi AI ke dalam manajemen sumber daya manusia telah mengalami lonjakan signifikan, dengan industri di seluruh dunia memanfaatkan kemampuan AI untuk berbagai fungsi HR, mulai dari akuisisi bakat hingga evaluasi kinerja. Lanskap global akuisisi bakat telah menyaksikan pergeseran mendalam dengan munculnya dan pematangan AI serta teknologi digital. Metode perekrutan tradisional sering kali ditandai oleh proses yang berkepanjangan dan subjektivitas (Albaroudi et al., 2024).

Perusahaan terkemuka di seluruh dunia, telah mulai mengintegrasikan AI ke dalam strategi akuisisi talenta mereka untuk meningkatkan hasil, efisiensi, dan keselarasan dengan tujuan organisasi (Brynjolfsson & McAfee, 2016). Selain itu, sistem akuisisi bakat yang didorong oleh AI meningkatkan akurasi prediktif dalam mengidentifikasi kandidat terbaik, yang mengarah pada keputusan perekrutan yang lebih efektif (Boudreau et al., 2023). Transformasi ini tidak hanya meningkatkan perekrutan, tetapi membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif di ekonomi digital.

Meskipun ada transformasi di sektor swasta, sektor publik tetap lebih lambat dalam mengadopsi alat-alat canggih ini untuk perekrutan (Al Sayegh et al., 2023). Proses rekrutmen sektor publik tetap berakar pada metodologi tradisional (Hammou, 2022). Meskipun efektif, metode-metode ini mungkin tidak sesuai dengan lanskap akuisisi bakat yang berkembang pesat yang menghargai kecepatan, efisiensi, dan ketepatan. Ada juga kekhawatiran terkait waktu perekrutan yang memanjang, potensi bias, kesulitan mencocokkan keterampilan kandidat dengan persyaratan pekerjaan, dan tantangan dalam memprediksi kinerja jangka panjang kandidat dengan nilai-nilai organisasi (Roberts, 2020).

Entitas sektor publik, yang memiliki peran penting dalam pemerintahan dan pembuatan kebijakan, memerlukan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki visi yang selaras dengan tujuan bangsa. Mengingat semakin kompleksnya pemanfaatan pasar global, AI berpotensi merombak paradigma perekrutan yang ada, menawarkan alat yang sesuai dengan dinamika dan kompleksitas dunia keuangan saat ini. Rekrutmen di sektor publik secara inheren kompleks (Kravariti et al., 2020). Faktor seperti regulasi yang ketat, kebutuhan akan transparansi, dan taruhan tinggi yang terlibat dalam memilih kandidat yang tepat dapat membuat proses perekrutan menjadi menakutkan. Entitas publik sering kali menghadapi siklus perekrutan yang panjang dan tantangan dalam menarik talenta terbaik, mengingat daya tarik kompetitif sektor swasta. (Kamla, 2023). Oleh karena itu, proses kompleks transformasi akuisisi bakat memerlukan pembentukan kerangka kerja akuisisi bakat berbasis AI yang komprehensif.

Studi sebelumnya telah secara luas mengeksplorasi keuntungan mengintegrasikan AI ke dalam proses perekrutan, menyoroti potensi transformasinya Li et al. (2018) menunjukkan bahwa algoritma AI secara signifikan meningkatkan efisiensi penyaringan kandidat dengan mengidentifikasi keterampilan dan kualifikasi yang relevan secara akurat, sehingga mengurangi waktu yang dihabiskan perekrut untuk tinjauan manual.

Selain itu, studi telah menunjukkan bahwa sistem bertenaga AI mengurangi bias dalam seleksi kandidat dengan hanya memfokuskan pada kualifikasi, sehingga menghilangkan bias manusia yang diakibatkan oleh faktor seperti jenis kelamin, etnis, atau latar belakang pendidikan (Dery et al., 2019). Secara keseluruhan, mengintegrasikan AI ke dalam proses rekrutmen tidak hanya meningkatkan efisiensi dan mengurangi bias, tetapi juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dengan memanfaatkan wawasan berbasis data.

Meskipun ada banyak keuntungan dari AI, menerapkan pendekatan berbasis AI juga membawa tantangan potensial. Kita harus secara teliti mengatasi hambatan seperti kekhawatiran privasi data, potensi hilangnya sentuhan manusia dalam proses perekrutan, ketergantungan pada algoritme yang mungkin mengandung bias yang tertanam, dan kebutuhan untuk pembaruan dan penyempurnaan berkelanjutan dari alat AI (Dignum, 2018).

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang potensi AI dalam proses perekrutan bakat. Ini memberikan wawasan yang sangat berharga bagi praktisi dalam merancang cetak biru untuk mengintegrasikan AI ke dalam proses perekrutan. Penelitian ini memainkan peran penting dalam masa depan perekrutan sektor publik dan menjembatani kesenjangan antara teknologi dan manajemen sumber daya manusia. Ini membuka jalan bagi proses akuisisi bakat yang lebih efisien, adil, dan strategis di domain publik.

B. Konsep Kecerdasan Buatan

AI adalah teknologi transformatif yang mencakup berbagai sistem yang mampu melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia. Tugas-tugas ini mencakup pembelajaran, penalaran, pemecahan masalah, persepsi, dan pemahaman bahasa. Sistem AI meniru fungsi kognitif manusia dan terbagi menjadi dua kategori utama: AI sempit, yang didedikasikan untuk tugas tertentu, dan AI umum, yang mampu memahami, memperoleh, dan menerapkan pengetahuan di berbagai konteks.

Dampak AI terhadap tenaga kerja adalah topik yang sedang diteliti dan diperdebatkan. Meskipun AI memiliki potensi untuk mengotomatiskan tugas-tugas yang repetitif dan membosankan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan efisiensi, hal ini juga menimbulkan kekhawatiran tentang penggantian pekerjaan dan masa depan dunia kerja. Menurut laporan dari World Economic Forum (2020), AI dan otomatisasi dapat menggantikan 85 juta pekerjaan pada tahun 2025 tetapi juga menciptakan 97 juta peran baru. Perubahan dinamis ini memerlukan fokus pada pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan tenaga kerja untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan lanskap pekerjaan yang berubah.

Pertimbangan etis sangat penting dalam pengembangan dan penerapan sistem AI. Kita harus menangani masalah seperti bias, transparansi, dan akuntabilitas untuk memastikan penggunaan teknologi AI yang bertanggung jawab dan adil. Sistem AI dapat secara tidak sengaja memperpetuasi bias yang ada dalam data pelatihan, yang mengarah pada hasil yang tidak adil. Para peneliti dan pembuat kebijakan mendorong penerapan pedoman dan kerangka kerja etis untuk mengurangi risiko ini. Misalnya, Peraturan Perlindungan Data Umum (GDPR) Uni Eropa mencakup ketentuan terkait pengambilan keputusan otomatis dan profil, yang bertujuan untuk melindungi individu dari potensi bahaya (Goodman & Flaxman, 2017).

Kesimpulannya, kecerdasan buatan merupakan alat yang kuat dengan kemampuan untuk mentransformasi berbagai aspek masyarakat. Dari meningkatkan hasil kesehatan hingga merevolusi industri dan mendorong pertumbuhan ekonomi, potensi AI sangat besar. Namun, mengakui potensi ini memerlukan penanganan tantangan etika, sosial, dan ekonomi yang terkait.

C. Konsep Bakat

Konsep bakat bersifat multifaset, mencakup berbagai aspek yang terkait dengan kemampuan bawaan individu, keterampilan, dan potensi untuk mencapai keunggulan. Bakat sering dianggap sebagai bakat alami atau anugerah, mencerminkan kemampuan individu untuk unggul di bidang tertentu. Penelitian terbaru memandang bakat

sebagai perpaduan antara kemampuan bawaan dan keterampilan yang diperoleh untuk aplikasi yang produktif (Smith, 2023). Dalam pengertian ini, bakat melampaui sekadar kompetensi dan mencakup potensi untuk kinerja atau pencapaian yang luar biasa.

Selain itu, konsep bakat melampaui kemampuan bawaan untuk mencakup keterampilan dan keahlian yang dikembangkan. Organisasi sering memprioritaskan manajemen bakat, dengan fokus pada mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan kemampuan luar biasa. Dalam konteks korporat, bakat adalah sumber daya berharga yang berkontribusi pada inovasi, produktivitas, dan keberhasilan organisasi. Strategi manajemen bakat yang efektif melibatkan pengenalan dan pengembangan berbagai keterampilan dan potensi dalam tenaga kerja untuk mengoptimalkan kontribusi individu dan kolektif.

D. Perekrutan Bakat

Akuisisi bakat (TA) telah menjadi fungsi strategis yang krusial dalam organisasi yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif di lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Proses menarik, memilih, dan onboarding karyawan yang terampil bukan sekadar tugas operasional tetapi merupakan inisiatif strategis yang selaras dengan tujuan dan budaya organisasi. Metode tradisional dalam akuisisi bakat telah berkembang secara signifikan dengan kemajuan teknologi dan perubahan dinamika tenaga kerja, yang memerlukan pendekatan yang lebih holistik dan proaktif.

Integrasi AI dan analitik data dalam akuisisi bakat, telah merevolusi cara organisasi mengidentifikasi dan melibatkan kandidat potensial. Alat berbasis AI dapat menganalisis sejumlah besar data untuk memprediksi keberhasilan kandidat dan meningkatkan keputusan perekrutan, mengurangi bias, dan meningkatkan efisiensi. Misalnya, analitik prediktif dapat mengidentifikasi tren dan pola yang menginformasikan strategi bakat yang lebih baik, sementara algoritma pembelajaran mesin dapat meningkatkan proses pencocokan antara persyaratan pekerjaan dan profil kandidat (Davenport, 2023).

Kemajuan teknologi ini memungkinkan perekrut untuk lebih fokus pada pengambilan keputusan strategis dan kurang pada tugas administratif.

E. Perekrutan Talenta di Organisasi Publik

Akuisisi bakat di organisasi publik secara tradisional menghadapi tantangan unik dibandingkan dengan sektor swasta, termasuk proses birokrasi, persyaratan kepatuhan yang ketat, dan keterbatasan anggaran. Namun, kebutuhan akan karyawan yang inovatif dan terampil tetap krusial bagi entitas sektor publik untuk melayani masyarakat secara efektif dan memenuhi mandat organisasi mereka. Tren terbaru menunjukkan bahwa organisasi publik semakin mengadopsi strategi akuisisi bakat modern untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, dengan fokus pada efisiensi dan efektivitas dalam proses perekrutan mereka (Kellough & Nigro, 2023).

Salah satu perubahan signifikan dalam akuisisi bakat sektor publik adalah adopsi alat dan platform digital. Teknologi-teknologi ini memperlancar proses rekrutmen, menjadikannya lebih efisien dan transparan. Portal pekerjaan online, sistem pelacakan pelamar (ATS), dan alat rekrutmen berbasis AI sekarang umum digunakan untuk mengelola volume aplikasi yang besar dan mengidentifikasi kandidat terbaik dengan lebih akurat. Alat-alat ini tidak hanya mempercepat proses perekrutan, tetapi juga membantu mengurangi bias, memastikan sistem perekrutan yang lebih adil (Gonzalez et al., 2023). Selain itu, organisasi publik memanfaatkan media sosial dan situs jaringan profesional, seperti LinkedIn untuk meningkatkan jangkauan mereka dan berinteraksi dengan calon kandidat secara lebih efektif.

Penekanan pada keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) adalah aspek penting lainnya dalam akuisisi talenta di organisasi publik. Inisiatif DEI sangat penting untuk menciptakan tenaga kerja yang mencerminkan populasi beragam yang mereka layani. Organisasi publik sedang menerapkan strategi rekrutmen terarah untuk menarik kelompok yang kurang terwakili, memastikan bahwa tenaga kerja mereka inklusif dan beragam. Ini termasuk meninjau deskripsi pekerjaan untuk bahasa yang inklusif, membangun kemitraan dengan

lembaga yang melayani minoritas, dan memberikan pelatihan untuk manajer perekrutan tentang bias tidak sadar (Ng & Sears, 2023).

Pencitraan merek perusahaan dan proposisi nilai karyawan (EVP) semakin penting dalam akuisisi talenta sektor publik. Organisasi publik sedang fokus membangun merek pemberi kerja yang kuat yang menyoroti misi, nilai-nilai, dan dampak dari pekerjaan mereka. Ini melibatkan menampilkan kisah sukses, testimoni karyawan, dan manfaat bekerja di sektor publik, seperti keamanan kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan peluang untuk kontribusi berarti bagi masyarakat (Perry & Vandenabeele, 2023). EVP yang menarik membantu menarik kandidat yang tidak hanya berkualitas tetapi juga bersemangat tentang pelayanan publik.

Akhirnya, perbaikan berkelanjutan dalam proses akuisisi bakat sangat penting bagi organisasi publik untuk tetap kompetitif. Ini melibatkan peninjauan dan pembaruan strategi perekrutan secara teratur, menggabungkan umpan balik dari kandidat dan manajer perekrutan, serta tetap mengetahui praktik terbaik di industri. Organisasi publik dapat memanfaatkan kemitraan dengan lembaga akademis, entitas sektor swasta, dan lembaga pemerintah lainnya untuk berbagi pengetahuan dan sumber daya. Menginvestasikan dalam pengembangan profesional untuk staf HR dan mendorong budaya inovasi dalam tim rekrutmen dapat lebih meningkatkan efektivitas upaya akuisisi bakat (Battaglio, 2023).

F. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Akuisisi Talenta

Beberapa faktor memengaruhi proses akuisisi bakat, membentuk cara organisasi menarik, mengidentifikasi, dan merekrut individu untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja mereka.

1. Status Pekerjaan

Keadaan pasar kerja memainkan peran penting dalam membentuk strategi akuisisi bakat untuk organisasi, menghadirkan tantangan dan peluang yang berbeda. Dalam periode pengangguran rendah dan permintaan tinggi untuk keterampilan tertentu, organisasi menghadapi persaingan yang meningkat untuk mendapatkan talenta terbaik. Selama masa-masa seperti itu, menarik dan

mempertahankan individu yang berkualitas menjadi tantangan yang signifikan, memerlukan pendekatan rekrutmen yang inovatif, termasuk penawaran gaji yang kompetitif, manfaat menarik, dan keuntungan unik untuk menonjol di antara pesaing.

2. Reputasi Organisasi

Reputasi organisasi dan branding pemberi kerja adalah elemen-elemen krusial yang secara signifikan memengaruhi keberhasilan upaya akuisisi talenta. Organisasi bergengsi dengan reputasi positif cenderung memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik lebih banyak kandidat berkualitas. Menurut Ambler dan Barrow (1996), merek pemberi kerja mewakili citra organisasi sebagai pemberi kerja, mencakup nilai-nilai, budaya, dan daya tarik keseluruhan bagi calon karyawan. Studi terbaru memperkuat bahwa organisasi dengan merek pemberi kerja yang kuat lebih mungkin menarik bakat terbaik, sedangkan mereka yang memiliki reputasi negatif mungkin kesulitan menarik kandidat yang berkualitas (Edwards, 2022). Kesimpulannya, merek pemberi kerja yang kuat dan reputasi organisasi yang positif sangat penting untuk akuisisi talenta yang sukses.

3. Peningkatan Teknologi

Kemajuan teknologi telah menjadi bagian integral dari lanskap akuisisi bakat, secara signifikan memengaruhi bagaimana organisasi terhubung dengan dan menilai calon potensial. Penerapan alat-alat canggih telah memperlancar dan mengoptimalkan berbagai aspek proses perekrutan. Teknologi-teknologi ini meningkatkan efisiensi penyaringan dan identifikasi kandidat, memfasilitasi strategi akuisisi bakat yang lebih efektif (Kashyap & Raghuvanshi, 2022). Analisis data, didukung oleh algoritma canggih, lebih lanjut berkontribusi pada pengambilan keputusan berbasis bukti dengan memberikan wawasan tentang tren rekrutmen, perilaku kandidat, dan efektivitas keseluruhan strategi akuisisi talenta.

4. Keberagaman dan Inklusi

Keberagaman dan inklusi telah muncul sebagai komponen penting dalam strategi akuisisi bakat, menandakan pergeseran mendalam

dalam nilai dan prioritas organisasi. Konsep keberagaman mencakup berbagai dimensi, namun tidak terbatas pada gender, etnis, usia, latar belakang sosial ekonomi, dan keberagaman kognitif. Penekanan pada membangun tenaga kerja yang beragam dan inklusif, sekarang dianggap sebagai bagian integral dari praktik rekrutmen yang efektif. Selain menarik kandidat dari berbagai latar belakang, organisasi secara aktif mengembangkan proses perekrutan inklusif bertujuan untuk meminimalkan bias bagi semua pelamar (Roberson, 2019).

5. Peraturan Pemerintah

Regulasi pemerintah dan standar kepatuhan membentuk praktik akuisisi bakat, terutama dalam bidang seperti kesempatan kerja yang setara, non-diskriminasi, dan privasi data. Organisasi harus menavigasi kerangka hukum untuk memastikan praktik rekrutmen yang adil dan etis. Kegagalan untuk mematuhi peraturan mengakibatkan konsekuensi hukum dan merusak reputasi organisasi dan beradaptasi dengan perubahan undang-undang ketenagakerjaan serta persyaratan kepatuhan penting untuk akuisisi talenta yang efektif.

6. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi, khususnya pertumbuhan atau kontraksi industri atau sektor, secara signifikan memengaruhi strategi akuisisi talenta. Industri yang mengalami pertumbuhan pesat mungkin menghadapi kekurangan bakat, yang mengharuskan organisasi untuk mengadopsi pendekatan perekrutan yang kreatif dan kompetitif. Sebaliknya, di sektor yang menghadapi penurunan ekonomi, organisasi mungkin menerapkan langkah-langkah hemat biaya, seperti membekukan perekrutan atau mengevaluasi kembali kebutuhan talenta mereka (Barber, et al., 2018).

7. Globalisasi

Globalisasi telah memperluas kumpulan bakat bagi organisasi tetapi juga memperkenalkan kompleksitas. Organisasi dengan kehadiran global sering menghadapi tantangan terkait perbedaan budaya, hambatan bahasa, dan kondisi pasar tenaga kerja yang bervariasi. Akuisisi talenta global yang sukses, memerlukan

pemahaman mendalam tentang konteks lokal, koordinasi strategis lintas batas, dan kemampuan menavigasi berbagai lanskap hukum dan regulasi.

8. Munculnya Kerja Jarak Jauh

Munculnya kerja jarak jauh dan kolaborasi virtual telah mengubah dinamika akuisisi bakat. Kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta jarak jauh dipengaruhi oleh kapasitas organisasi untuk menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, infrastruktur teknologi yang kuat, dan alat komunikasi yang efektif. Organisasi yang mengadopsi opsi kerja jarak jauh memperluas kumpulan bakat mereka melampaui batasan geografis, membuka jalan untuk mengakses individu yang terampil yang mungkin tidak berada di dekat lokasi kantor tradisional (Davis & Cates, 2020).

9. Perubahan Demografis

Perubahan demografis, termasuk tenaga kerja yang menua dan munculnya generasi muda yang memasuki pasar kerja, memengaruhi strategi akuisisi talenta. Organisasi harus menyesuaikan metode perekrutan mereka untuk memenuhi preferensi dan harapan dari berbagai kelompok usia. Memahami preferensi generasi memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan pesan dan praktik perekrutan mereka agar menarik bagi berbagai kandidat.

G. AI dan Akuisisi Bakat

AI telah menjadi alat penting untuk memodernisasi proses akuisisi bakat. Salah satu cara utama AI merevolusi akuisisi bakat adalah dengan mengotomatiskan tugas-tugas berulang. Algoritma berbasis AI dapat dengan efisien menyaring ribuan aplikasi, menghemat waktu berharga bagi perekrut. Dengan mengotomatiskan tugas administratif seperti penyaringan resume dan penjadwalan wawancara, AI membebaskan sumber daya manusia untuk fokus pada aspek strategis perekrutan bakat, seperti membangun hubungan dengan kandidat dan menilai kesesuaian budaya.

Kesimpulannya, AI memiliki janji besar dalam mentransformasi proses akuisisi bakat; dengan mengotomatiskan tugas, meningkatkan objektivitas, memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, dan meningkatkan pengalaman kandidat, teknologi AI berkontribusi pada efisiensi, keadilan, dan efektivitas yang lebih besar dalam perekrutan.

H. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Implementasi AI

Keberhasilan penerapan AI di organisasi publik dipengaruhi oleh beberapa faktor, mencakup dimensi teknis, organisasi, dan sosial.

1. Ketersediaan dan Kualitas Data

Sistem AI sangat bergantung pada kumpulan data yang besar untuk pelatihan dan pengambilan keputusan, dan kurangnya data yang komprehensif dan berkualitas tinggi dapat menghambat implementasi yang sukses. Ketersediaan dan kualitas data adalah pertimbangan mendasar dalam keberhasilan penerapan sistem AI di sektor publik. Dataset yang tidak memadai atau tidak lengkap dapat membatasi kemampuan algoritma AI untuk menggeneralisasi pola dengan akurat dan dapat menyebabkan hasil yang bias atau tidak dapat diandalkan.

2. Keterbatasan Anggaran

Implementasi AI dalam organisasi sering terhambat oleh kendala anggaran yang signifikan. Teknologi AI, terutama model pembelajaran mesin yang canggih, dan infrastruktur data, memerlukan investasi finansial yang substansial. Ini mencakup biaya terkait perangkat keras, perangkat lunak, akuisisi data, dan integrasi sistem AI dengan infrastruktur TI yang ada. Menurut sebuah studi oleh McKinsey & Company (2022), perusahaan dapat menghabiskan jutaan setiap tahun untuk proyek AI, namun hanya 25% dari inisiatif ini yang berhasil menghasilkan pengembalian investasi. Ini menyoroti hambatan finansial kritis yang dihadapi organisasi dalam mengadopsi teknologi AI secara efektif.

3. Kerangka Hukum dan Regulasi

Implementasi AI sangat dipengaruhi oleh kerangka hukum dan regulasi di mana ia beroperasi. Pertimbangan hukum seperti

undang-undang perlindungan data, hak kekayaan intelektual, dan masalah tanggung jawab memainkan peran penting dalam membentuk pengembangan dan penerapan teknologi AI. Kepatuhan terhadap peraturan semacam itu mengharuskan pengembang AI untuk menggabungkan prinsip privasi-dari-desain dan memastikan transparansi dalam praktik penanganan data.

4. Penerimaan dan Kepercayaan Publik

Keberhasilan penerapan AI di berbagai sektor bergantung pada penerimaan dan kepercayaan publik. Penerimaan publik terhadap teknologi AI dipengaruhi oleh manfaat dan risiko yang dipersepsikan terkait dengan penerapan AI. Studi menunjukkan bahwa ketika individu mengenali dengan jelas manfaat nyata dari AI, seperti layanan kesehatan yang lebih baik atau pengalaman pelanggan yang lebih baik, tingkat penerimaan mereka meningkat (Gursoy et al., 2019). Sebaliknya, kekhawatiran tentang penggantian pekerjaan, pelanggaran privasi, dan potensi penyalahgunaan teknologi AI dapat secara signifikan mengurangi antusiasme publik. Oleh karena itu, menyeimbangkan komunikasi manfaat dan menangani risiko sangat penting untuk mendorong penerimaan publik

PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA

Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.
Universitas Djuanda



A. Konsep Pendekatan Hubungan AntarManusia

Berdasarkan teori manajemen hubungan antarmanusia, hubungan antarmanusia merupakan faktor terpenting dalam pendekatan manajemen dalam berorganisasi. Pendekatan awal hubungan antarmanusia dikenal dengan teori Neoklasik, muncul dengan pertimbangan peran psikologi dan sosiologi untuk memahami perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi.

Teori sebelumnya adalah Teori Klasik, yang berfokus pada isi pekerjaan dan pengelolaan sumber daya fisik. Pendekatan hubungan antarmanusia menggambarkan cara berkomunikasi antara manajer dan yang berada di bawahnya sehingga diperlukan teori tentang pendekatan hubungan antarmanusia dalam setiap pengambilan keputusan dilihat dari yang ada dalam Kitab suci Al Quran dan Alkitab dengan kitab Menara Bibel dan beberapa teori yang memberikan ilmu pengetahuan.

Manajemen berfokus pada hubungan manusiawi yaitu memberikan perhatian terhadap hubungan terhadap karyawan, yang menjadi kelemahan manajemen ini berorientasi pada tugas yang menimbulkan banyak kritikan karena pekerjaan menjadi monoton dan

membosankan para karyawan sehingga produktivitas menjadi menurun, sedangkan SDM adalah suatu manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya (manusia ingin memuaskan kebutuhan sosialnya, ingin mengembangkan diri, dan ingin mensejahterakan kebutuhan pribadi).

Teori Manajemen Neoklasik muncul dari para ahli teori yang mempertimbangkan sisi manusiawi suatu organisasi dan kebutuhan sosial karyawan. Pelajari bagaimana Manajemen Neoklasik berevolusi dan bergeser dari Manajemen Klasik dan temukan dua sumber utama Teori Neoklasik.

B. Perubahan Teori Manajemen Klasik

Pada awal tahun 1920-an, para ahli teori manajemen klasik, seperti Frederick Taylor, Henry Gantt, serta Frank dan Lillian Gilbreth, menghabiskan waktu mereka untuk meneliti bagaimana pekerjaan tertentu dilakukan, langkah-langkah apa yang diambil oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan jumlah waktu yang dibutuhkan seorang pekerja untuk menyelesaikan tugas dengan menggunakan metode yang berbeda. Mereka kemudian menggunakan informasi ini untuk menentukan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan tugas. Sementara orang-orang ini berfokus pada ilmu menciptakan proses kerja khusus dan keterampilan tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas produksi secara efisien, para kritikus mulai meneliti teori manajemen klasik untuk efeknya yang berpotensi merugikan bagi pekerja.

Berdasarkan pandangan sains pula, seorang Harold Koontz yang merupakan seorang cendekiawan pertama yang membagi berbagai pendekatan dalam aliran teori manajemen sebagai berikut (Jain, 2017).

1. Aliran Klasik
2. Aliran Hubungan Antarmanusia
3. Aliran Teori Keputusan
4. Aliran Ilmu Manajemen
5. Aliran Teori Sistem
6. Aliran Teori Penanggulangan Cadangan (*Contingency Theory*)

Pada sekitar tahun 1920-an, Elton Mayo, seorang psikolog dan ahli teori organisasi kelahiran Australia, memulai penelitiannya tentang perilaku orang-orang dalam kelompok dan bagaimana hal itu memengaruhi individu di tempat kerja, yang dikenal dengan studi Hawthorne. Pada saat itu, Taylorisme, atau penerapan ilmu pengetahuan di tempat kerja untuk meningkatkan produktivitas, memandang individu sebagai mesin yang dapat bekerja di lingkungan yang tidak etis atau tidak realistis, sedangkan, Elton Mayo saat itu mempopulerkan gagasan tentang “Orang Sosial”, yang artinya Organisasi harus memperlakukan orang sebagai individu, bukan mesin, dengan kebutuhan individu.

Teori manajemen hubungan manusia adalah keyakinan yang diteliti bahwa orang ingin menjadi bagian dari tim yang mendukung yang memfasilitasi pengembangan dan pertumbuhan hidupnya. Oleh karena itu, jika karyawan menerima perhatian khusus dan didorong untuk berpartisipasi, mereka menganggap pekerjaan mereka memiliki arti penting dan termotivasi untuk menjadi lebih produktif, sehingga menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi.

Ada beberapa dasar teori manajemen hubungan antarmanusia: (1) perhatian dan pengakuan individual selaras dengan teori hubungan manusia; (2) banyak ahli teori manajemen mendukung teori motivasi, yang berkaitan dengan banyak teori hubungan manusia; dan (3) studi mendukung pentingnya hubungan antarmanusia dalam bisnis.

Hasil studi Hawthorne, Mayo menunjukkan bahwa hubungan antarmanusia merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam produktivitas. Para ahli meneliti bahwa produktivitas meningkat karena adanya hubungan antarmanusia dan kelompok yang mendukung, di mana pekerjaan setiap karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja tim. Sebagai hasil sampingan, perhatian yang diterima para pekerja dari para peneliti meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, dalam contoh yang sekarang dikenal sebagai Efek Hawthorne.

C. Konsep yang Berkaitan dengan Hakikat Manusia

Sehubungan dengan hakikat manusia, terdapat empat asumsi dasar sebagai berikut.

1. Motivasi

Dalam organisasi bisnis, pekerjaan dilakukan oleh para pekerja. Menurut teori kebutuhan, baik perilaku manusia normal maupun tindakan masa depannya disebabkan oleh struktur kebutuhan seseorang. Jadi, manajemen dapat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi dengan memengaruhi kebutuhan mereka. Manajemen dapat menciptakan lingkungan yang sesuai dalam organisasi yang mendukung pemenuhan kebutuhan individu dalam keseluruhan struktur.

2. Perbedaan Individu

Orang-orang memiliki banyak kesamaan, tetapi mereka juga berbeda dalam banyak hal - psikologi memberi tahu kita bahwa setiap orang memiliki dunianya sendiri. Jadi, manajemen dapat memotivasi bawahan dengan memperlakukan mereka secara individual dan berbeda.

Ukuran motivasi yang tidak dapat memotivasi semua orang. Beberapa di antaranya dimotivasi oleh uang, beberapa lainnya oleh status dan seterusnya. Oleh karena itu, rencana keseluruhan perlu menangani bawahan secara individual. Sesuai dengan pepatah yang mengatakan bahwa 'seluruh filosofi hubungan manusia dimulai dengan manusia dan berakhir pada manusia.

Selain mempelajari organisasi formal dan teknik-teknik yang digunakan oleh organisasi-organisasi tersebut, aliran ini mempelajari proses-proses psikologis dalam organisasi, organisasi-organisasi informal, konflik, perubahan, motivasi dan hubungan-hubungan, serta berbagai teknik untuk mencapai pengembangan organisasi dengan memperbaiki hubungan-hubungan di antara berbagai kelompok orang yang membentuk organisasi dan lingkungan internalnya.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sekolah ini berkonsentrasi pada manusia dan perilaku mereka dalam organisasi formal dan informal.

3. Pribadi yang Utuh

Beberapa manajer berpikir bahwa mereka mempekerjakan seseorang hanya karena tenaga, keterampilan, atau otaknya. Jadi, mereka hanya peduli dengan tenaga dan pekerjaannya. Mereka tidak ada hubungannya dengan kepribadian, kehidupan pribadi, pengetahuan, dan hal-hal lainnya. Namun, pemikiran ini hanya sepihak.

Meskipun berbagai sifat seseorang dapat dipelajari secara terpisah, pada analisis akhir, semuanya merupakan bagian integral dari satu sistem yang membentuk pribadi yang utuh. Keterampilannya tidak terpisah dari pengetahuan latar belakangnya. Kehidupan kerjanya bergantung pada kehidupan rumah tangganya.

Kondisi emosionalnya didasarkan pada kehidupan fisik dan kondisi lingkungannya. Gagasan fungsional harus selalu diingat oleh seorang manajer bahwa seluruh pribadi harus ditangani, bukan bagian dari kepribadiannya.

4. Martabat Manusia

Memperlakukan bawahan sebagai manusia yang terhormat, menghargai keterampilan mereka, dan mengakui kepribadian mereka adalah dasar hubungan manusia. Pendekatan komoditas atau pendekatan faktor produksi sama sekali tidak baik untuk berurusan dengan bawahan.

Pada kenyataannya, merupakan kebijakan normal yang menegaskan bahwa bawahan harus diperlakukan berbeda dari faktor produksi lainnya, karena mereka adalah manusia. Mereka membutuhkan dan berhak mendapatkan rasa hormat dan martabat manusia.

D. Teori Motivasi dalam Manajemen

Setelah Ahli studi Hawthorne, kemudian Abraham Maslow dan Douglas McGregor mengungkapkan bagaimana teori motivasi berhubungan dengan teori hubungan antarmanusia. Maslow mengemukakan bahwa lima kebutuhan dasar (fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri) merupakan faktor motivasi

dalam nilai-nilai kerja karyawan karena karyawan termotivasi untuk memastikan bahwa kebutuhannya yang paling penting itu terpenuhi, sedangkan Mc Gregor mendukung keyakinan Motivasi dengan mengakui bahwa karyawan berkontribusi lebih banyak kepada organisasi jika mereka merasa bertanggung jawab dan dihargai. Hubungan Antarmanusia menjadi penting dipelajari karena hubungan antarmanusia merupakan kebutuhan manusia di tingkatan ketiga dari tingkat kebutuhan manusia lainnya. Adapun pencetus tingkatan kebutuhan adalah Abraham Maslow dengan Teori Kebutuhan Maslow sebagai berikut.

1. Hierarki tingkat pertama adalah kebutuhan dasar/fisiologis manusia. Pada tingkat ini, manusia membutuhkan pemenuhan atas kebutuhan tubuh individu baik kebutuhan biologis maupun fisik untuk dapat bertahan hidup dan melangkah ke tingkat kebutuhan selanjutnya, yaitu kebutuhan pangan dan sandang.
2. Hierarki tingkat kedua adalah kebutuhan akan rasa aman dan nyaman, juga selamat secara fisik dan emosional yang berorientasi pada tempat atau ruang tertentu, semakin luas dan semakin terpenuhi rasa aman dan selamat maka manusia akan mampu melewati hierarki kedua untuk naik tingkat ke hierarki selanjutnya
3. Hierarki tingkat ketiga adalah kebutuhan sosial, yang meliputi hubungan antarmanusia terkait rasa cinta, kasih sayang dan kepemilikan.
4. Hierarki keempat adalah kebutuhan mendapatkan penghargaan, penghormatan, kepercayaan diri orang lain serta tingkatan di mana stabilitas diri telah terbentuk kuat serta mampu menghargai diri sendiri.
5. Hierarki puncak yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Perwujudan harapan terhadap diri sendiri, mampu memutuskan hidup sendiri dengan perwujudannya.



Gambar Hierarki kebutuhan Maslow semakin ke puncak hanya sedikit orang yang membutuhkannya

Gambar 15.1 Teori Kebutuhan Maslow

E. Teori Sumber Daya Manusia Berbeda dengan Teori Manajemen Hubungan Manusia

Beberapa hasil penelitian mengenai hubungan antarmanusia di tempat bekerja, menunjukkan bahwa orang ingin merasakan rasa *“sense of belonging”* merasa memiliki dan signifikan sekaligus diperlakukan dengan nilai dan rasa hormat. Jika atasan memperlakukan karyawannya dengan nilai dan rasa hormat tersebut, maka produktivitas dan kualitas kerja individu mereka akan meningkat untuk mendukung tim organisasi.

Frederick Herzberg dalam teorinya mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja hampir selalu muncul dari faktor yang berbeda, dan bukan sekedar reaksi yang berlawanan terhadap faktor yang sama, seperti yang diyakini sebelumnya, sedangkan hubungan antarmanusia sebagai ilmu yang mempelajari tentang masalah manusia yang timbul dari hubungan antarpribadi dan Organisasi (sebagai sebuah Industri) menurut Merriam-Webster. Definisi tersebut telah diterjemahkan menjadi pendekatan bisnis yang berfokus pada dukungan karyawan dalam pengembangan karir dan agensi mereka di tempat kerja, selain menjalankan perusahaan yang menguntungkan sehingga pendekatan manajemen dan bisnis yang berpusat pada hubungan manusia, memerlukan keterampilan khusus dari pihak pengusaha dan manajer.

F. Keterampilan Hubungan Antarmanusia

Agar budaya tempat kerja berfokus pada hubungan antarmanusia efektif maka memerlukan beberapa keterampilan penting. Keterampilan ini penting walaupun banyak ragam keterampilan yang lain juga harus dimiliki.

1. Komunikasi, aliran komunikasi yang terbuka sangat penting di tempat kerja manapun, tetapi ini terutama penting bagi pimpinan yang mempraktikkan manajemen hubungan antarmanusia. Komunikasi yang efektif, membantu memastikan bahwa semua karyawan tidak hanya memiliki tujuan yang sama, tetapi juga merasa termotivasi dan dihargai dalam pekerjaan mereka. Ini mengacu pada percakapan langsung serta komunikasi tertulis seperti *e-mail* dan media sosial. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan bahasa dengan berbagai situasi, seperti mengubah pilihan kata dan formalitas untuk para petinggi eksekutif tingkat tinggi dibandingkan dengan pelanggan bawah. Salah satu teknik komunikasi yang berguna adalah meniru pendekatan orang lain; orang cenderung lebih menanggapi dengan baik orang-orang yang memiliki kesamaan dengan mereka. Menemukan minat yang sama dengan mereka dan mencocokkan nada suara atau sikap fisik mereka adalah cara yang bagus untuk terhubung secara halus dengan lawan bicara.
2. Resolusi Konflik
Mengelola individu dengan tipe kepribadian, pandangan dunia, dan tujuan yang berbeda dapat membuat kesepakatan universal menjadi sangat sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk dicapai. Dalam hubungan antarmanusia, setiap komponen harus merasa nyaman dan berpengalaman dalam penyelesaian konflik, bekerja sama dengan sopan, mentolelir suasana, bahkan jika mereka tidak setuju satu sama lain dalam semua hal. Tujuannya untuk memastikan pekerjaan selesai tepat waktu. Ketika timbul perbedaan pendapat maka manusia harus mampu mempertimbangkan perspektif masing-masing individu dan membuat setiap orang merasa didengar dan dipahami. Setelah individu mensintesis informasi yang disajikan, individu harus

bekerja sama dengan semua pihak untuk menghasilkan solusi yang membuat semua orang merasa nyaman untuk melangkah maju. Meskipun mustahil untuk membuat semua orang senang 100 persen sepanjang waktu, keterampilan penyelesaian konflik yang baik dapat mempertahankan atau memulihkan keharmonisan tim melakukan banyak tugas sekaligus

Manajer menghadapi banyak tugas, pertanyaan, dan masalah yang harus dipecahkan setiap hari. Mereka bertanggung jawab atas diri mereka sendiri serta keberhasilan tim mereka, yang berarti mereka harus meluangkan waktu untuk memeriksa tim mereka dan memastikan semuanya berjalan lancar.

3. Negosiasi

Baik itu tawaran pekerjaan yang harus disikapi, kesepakatan yang harus dibuat antara pemangku kepentingan dan perusahaan, atau sekadar sudut pandang yang berseberangan untuk dikelola, negosiasi terjadi secara teratur di tempat kerja. Keterampilan negosiasi yang kuat adalah kunci untuk menjaga perdamaian antara dua pihak, sekaligus mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak. Teknik komunikasi yang efektif seperti meniru dan mengadaptasi bahasa Anda dengan audiens juga dapat berguna dalam negosiasi.

4. Organisasi

Pengorganisasian merupakan salah satu keterampilan hubungan manusia yang paling penting, karena keterampilan ini memengaruhi semua bidang pekerjaan lainnya. Bagaimana seseorang harus menjaga ruang kerja fisiknya serta mengatur proses alur kerja agar tetap terorganisasi dengan baik. Hal ini terutama penting saat seseorang mengisi dokumen atau catatan karyawan karena semuanya harus diselesaikan dengan benar dan tepat waktu. Tetap terorganisasi juga merupakan bagian penting dari manajemen waktu dan alur kerja yang efisien dan efektif.

G. Contoh Hubungan Antarmanusia

Dari penelitian dengan berinteraksi secara bebas dengan para karyawan memungkinkan mendapatkan pandangan yang berbeda tentang hal-hal yang penting bagi para pekerja. Kadang-kadang manajemen merancang Forum interaksi antara senior dan bawahan mereka. Hal ini menawarkan kesempatan untuk keterlibatan dan interaksi yang efektif di antara mereka, menciptakan ikatan hubungan positif.

Tujuan hubungan antarmanusia membantu membina hubungan antarkaryawan, mengurangi konflik pertentangan, meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Hubungan antara manusia juga membantu sebagai semangat meningkatkan keberagaman, dengan hubungan terbuka dan kerja sama tim yang menjadi kunci peningkatan produktivitas organisasi. Bahwa hubungan dengan tujuan teori hubungan kerja sama antarmanusia Elton Mayo. Teori ini menekankan perlunya manajer untuk memprioritaskan kepentingan karyawannya, termasuk menghargai dan menilai pendapat mereka.

Teori ini menyatakan bahwa lingkungan kerja yang lebih baik akan secara langsung meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka sehingga Teori hubungan manusia adalah ideologi yang menekankan perlunya memprioritaskan kepuasan di antara para pekerja. Teori ini menyatakan bahwa pengaturan informal struktur tempat kerja dan peningkatan moral karyawan dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Hubungan antarmanusia adalah hubungan antarsumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hubungan ini mencakup hubungan antara manajemen dan karyawan, serta hubungan antara karyawan dengan karyawan. Hubungan ini juga mencakup hubungan antara sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan pihak luar (klien dan pemasok). Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting suatu organisasi. Oleh karena itu, hubungan manusia yang sehat akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Hubungan ini juga berperan penting dalam pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Pendekatan hubungan manusia berkaitan dengan variabel

psikologis dari fungsi organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Hubungan ini merupakan proses integrasi antara manusia dengan manusia dan manusia dengan organisasi. Menurut Mac Farland, "Hubungan manusia adalah studi dan praktik pemanfaatan sumber daya manusia melalui pengetahuan dan pemahaman tentang aktivitas, sikap, sentimen, dan hubungan timbal balik orang-orang di tempat kerja."

Teori Hubungan antarmanusia pendekatan yang populer untuk memahami perilaku individu dalam organisasi. Teori ini berakar pada keyakinan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang mendambakan interaksi dan hubungan dengan orang lain. Menurut teori ini, organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawannya jika ingin sukses. Teori ini telah berpengaruh dalam membentuk cara organisasi disusun dan dikelola.

1. Asal-usul teori organisasi hubungan manusia.

Gerakan hubungan manusia muncul pada tahun 1930-an sebagai respons terhadap pendekatan mekanistik manajemen ilmiah. Pendekatan ini memandang pekerja sebagai roda penggerak dalam sebuah mesin dan menekankan efisiensi dan produktivitas di atas kesejahteraan karyawan. Gerakan hubungan manusia berusaha mengalihkan fokus manajemen dari aspek teknis pekerjaan ke kebutuhan sosial dan emosional pekerja. Gerakan ini dipimpin oleh para peneliti seperti Elton Mayo, yang melakukan studi Hawthorne yang terkenal, yang menunjukkan bahwa produktivitas meningkat ketika para pekerja merasa bahwa mereka didengarkan dan dihargai.

2. Konsep utama teori organisasi hubungan manusia.

Konsep-konsep kunci dari teori organisasi hubungan manusia meliputi motivasi, komunikasi dan kepemimpinan. Teori ini menekankan pentingnya memberikan karyawan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka. Teori ini juga menekankan perlunya komunikasi terbuka antarkaryawan dan manajemen, dan bagi manajer untuk mendukung dan mudah didekati. Selain itu, teori hubungan manusia menekankan pentingnya kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan, rasa hormat, dan empati.

3. Kelebihan dan kekurangan teori organisasi hubungan manusia.
Salah satu keuntungan dari teori organisasi hubungan manusia adalah bahwa teori ini mengakui pentingnya kesejahteraan karyawan dan dapat mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi. Hal ini dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat perputaran yang lebih rendah. Namun, teori ini dikritik karena terlalu lunak dan tidak menekankan pentingnya pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, beberapa orang berpendapat bahwa teori ini dapat menyebabkan kurangnya akuntabilitas dan fokus pada hubungan interpersonal daripada kinerja.
4. Penerapan teori organisasi hubungan manusia.
Teori organisasi hubungan manusia telah diterapkan dalam berbagai pengaturan, termasuk perawatan kesehatan, pendidikan, dan bisnis. Sebagai contoh, rumah sakit telah menggunakan teori ini untuk meningkatkan perawatan pasien dengan mengakui pentingnya lingkungan kerja yang mendukung bagi petugas kesehatan. Dalam dunia pendidikan, teori ini telah digunakan untuk meningkatkan hubungan guru-siswa dan menciptakan lingkungan belajar yang positif. Dalam bisnis, teori ini telah digunakan untuk menciptakan budaya tempat kerja yang lebih kolaboratif dan inklusif.
5. Praktik terbaik untuk menerapkan teori organisasi hubungan manusia.
Agar berhasil menerapkan teori organisasi hubungan antarmanusia, organisasi harus memprioritaskan kesejahteraan karyawan sambil tetap fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan
 - a. menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang menekankan komunikasi terbuka dan kolaborasi;
 - b. memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang;
 - c. mengakui dan menghargai kontribusi karyawan;
 - d. mendorong umpan balik dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan; dan

- e. meminta pertanggungjawaban karyawan atas kinerja mereka serta memberikan dukungan dan sumber daya untuk perbaikan.

Teori organisasi hubungan antarmanusia telah memberikan dampak yang signifikan terhadap cara organisasi disusun dan dikelola. Dengan mengakui pentingnya kesejahteraan karyawan dan hubungan interpersonal, teori ini telah mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas. Namun, organisasi juga harus mempertahankan fokus pada pencapaian tujuan mereka dan meminta pertanggungjawaban karyawan atas kinerja mereka. Dengan mengikuti praktik terbaik dalam menerapkan teori organisasi hubungan antarmanusia, organisasi dapat menciptakan budaya tempat kerja yang positif dan efektif.

Dalam arti yang paling luas, dan Definisi yang dikemukakan oleh W. E. G. Scott, Keith Davis, dan Mac Farland bahwa istilah 'hubungan antarmanusia' mengacu pada interaksi orang-orang dalam semua lapisan masyarakat di manapun, di sekolah, perguruan tinggi, rumah, bisnis, pemerintahan, dan sebagainya. Namun, ketika kita berbicara tentang hubungan antarmanusia dalam industri, maka dalam arti yang lebih luas, hal itu menandakan hubungan yang seharusnya terjalin antara manusia yang terlibat dalam industri.

PERAN HUMAN CAPITAL DALAM PERUSAHAAN

Dr. Ismartaya, M.M.
Universitas Djuanda Bogor



A. Pengertian Modal Manusia (*Human Capital*)

Human capital didefinisikan sebagai manusia yang secara pribadi meminjamkan keterampilan, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadinya kepada suatu perusahaan. Tidak hanya dari sudut pandang individu, tetapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan di dalam dan di luar perusahaan.

Modal manusia atau *human capital* merupakan kemampuan-kemampuan yang ada pada diri seseorang dan dapat dinyatakan dalam bentuk apa yang terlihat atau apa yang masih tersembunyi. Kemampuan yang terlihat dari seorang individu merupakan penilaian terkini terhadap apa yang dapat dilakukan oleh orang tersebut dalam suatu organisasi, artinya kemampuan individu dalam melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan organisasi dapat tercermin.

Menurut Malhotra dan Bontis (dalam Rachmawati dan Wulani, 2004), *human capital* merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan individu yang melakukan pekerjaannya untuk menciptakan nilai tambah, yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam pelaksanaan pekerjaannya akan

memberikan pendapatan berkelanjutan bagi perusahaan pada masa depan.

Modal manusia merupakan nilai tambah dalam suatu perusahaan yang setiap harinya memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui motivasi, komitmen, kemampuan, dan efektivitas kerja sama tim, serta karyawan dapat berkontribusi dengan cara sebagai berikut:

1. pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan,
2. pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan, dan
3. perubahan budaya manajemen.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat kita simpulkan bahwa modal manusia adalah setiap manusia dengan segala kemampuannya yang mampu menciptakan nilai untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Teori *Human Capital*

Teori *human capital* merupakan gagasan tentang manusia sebagai wujud modal atau aset kapital, sama seperti aset modal lainnya seperti tanah, bangunan, dan mesin. Modal manusia dapat didefinisikan sebagai jumlah total pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan penduduk suatu negara.

Menurut Romer (1996), kualitas sumber daya manusia terdiri dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan orang (pekerja). Oleh karena itu, secara tradisional, kualitas sumber daya manusia harus dievaluasi secara terpisah. Namun, menurut Hildebrand (1995), kualitas sumber daya manusia mencakup tingkat gizi, harapan hidup, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap. Keterbatasan kedua pandangan tersebut adalah bahwa kualitas modal manusia merupakan modal tersendiri yang dapat disamakan dengan modal fisik.

Investasi (modal manusia) ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh tingkat konsumsi yang lebih tinggi pada masa depan. Karena itu, perdebatan mengenai memperlakukan sumber daya manusia sebagai sumber daya manusia, masih belum terselesaikan, beberapa ekonom klasik dan neoklasik seperti Adam Smith, von Thunen, dan Alfred Marshall sepakat bahwa modal terdiri

dari keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan dan berguna bagi semua anggota masyarakat. Keterampilan ini adalah andalan pertumbuhan ekonomi.

Selain masih terdapat perbedaan pendapat mengenai konsep *human capital*, terdapat juga perbedaan pendapat mengenai pengukurannya. Menurut Mary Jean Bowman, perbedaan pendapat tersebut timbul karena dua hal. Pertama, berkaitan dengan pertanyaan apakah modal (*human capital*) merupakan persediaan (*store*) atau merupakan *input* produksi. Kedua, mengenai pembobotan. Dalam pertimbangan ini, jelas bahwa terdapat upaya untuk mengatasi ukuran kuantitatif dan kualitatif pada unit sumber daya manusia. Namun, belum ada kesepakatan mengenai perlakuan terhadap pengukuran kuantitatif sumber daya manusia.

Ukuran pendidikan yang diwujudkan dalam angkatan kerja, dapat digunakan untuk mengubah kualitas menjadi kuantitas. Komponen pendidikan kemudian menjadi variabel spesifik yang dapat dibandingkan dengan modal fisik dan jumlah tenaga kerja dalam pertumbuhan ekonomi. Akibatnya, unit modal didefinisikan dalam arti terbatas, yaitu dalam *labor force*, yang dapat diukur dengan beberapa cara, antara lain

1. *number of school years*,
2. *efficiency- equivalence units*,
3. *base-year lifetime earned income*,
4. *approximations to base year real cost*, dan
5. *approximations to current real cost*.

C. Komponen Pendekatan *Human Capital*

Menurut Onkodihardjo (2008:41) dalam Andrew Mayo (2000), "*Human capital* memainkan berbagai peran dalam pembentukan *human capital* suatu perusahaan, yang pada akhirnya menentukan nilai perusahaan: motivasi individu, dan iklim organisasi.



Gambar 16.1 Komponen *Human Capital* (Andrew Mayo)

Individual Capability (Kecakapan Individu) terbagi menjadi dua bagian, berikut ini.

1. Keterampilan nyata (*real skill*) adalah keterampilan yang diperoleh melalui pembelajaran (hasil) yang dapat segera didemonstrasikan dan diuji.
2. Kemampuan laten adalah aspek-aspek kemampuan yang masih terdapat dalam diri individu dan berasal dari faktor genetik. Keterampilan potensial ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu keterampilan dasar umum (kecerdasan) dan keterampilan dasar khusus (bakat dan sikap).

Individual Motivation (Motivasi Individu), yakni terbentuk dari sikap Sikap (*attitude*) karyawan terhadap pekerjaan di dalam perusahaan dan merupakan sikap mental positif karyawan terhadap situasi kerja. Meningkatkan motivasi dalam bekerja dan mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam pikiran seseorang untuk melakukan atau melaksanakan suatu kegiatan atau tugas semaksimal mungkin untuk mencapai prestasi.

The Organization Climate (Budaya Organisasi) adalah sistem nilai-nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara kerja dan perilaku anggota organisasi. Berdasarkan hasil penelitian C.O'Reily III, J.Rhatman dan DF Caldwell (dalam

Suwanto, 2009;4). Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Dengan demikian, jika karyawan merasa nyaman dan puas dengan tempatnya bekerja, maka karyawan akan memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut meskipun ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Jika karyawan mempunyai hubungan yang kuat dengan perusahaan, mereka akan bekerja keras demi kemajuan perusahaan.

Workgroup Effectiveness (Efektivitas Tim Kerja) didasarkan pada dua hasil: hasil produktif dan kepuasan pribadi. Kepuasan berkaitan dengan kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi anggota dan mempertahankan dukungan dan komitmen anggota, terhadap perusahaan. Hasil produktif mengacu pada kualitas dan kuantitas hasil kerja sebagaimana ditentukan oleh tujuan tim: konteks organisasi, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan penghargaan.

Leadership (Kepemimpinan) menurut Tannebaum, Weschler dan Nassarik (dalam Abdussalam 2008:18) adalah Pengaruh interpersonal dalam situasi tertentu dan pengaruh langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau lebih tujuan tertentu, sedangkan menurut Shared Goal, Hemhiel & Cooms dalam Abdussalam 2008:20). Kepemimpinan merupakan suatu sikap pribadi yang mengarah pada pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

D. Keefektifan Modal Manusia (*Human Capital*)

Menurut Lantip Diat Prasajo et al (2017:31) Dalam bukunya yang berjudul "*Strategic Management of Human capital in Education*" dijelaskan bahwa efektivitas sumber daya manusia diartikan sebagai kemampuan untuk memaksimalkan hasil dengan memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada, atau menetapkan bahwa tujuan yang ditetapkan adalah bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dalam hal ini, keefektifan *human capital* yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia dan dapat dengan tepat menempatkannya sesuai dengan

tujuan yang ada

Human capital suatu perusahaan dapat dikatakan efektif, apabila pegawai dan sumber daya manusianya dapat memberikan hasil sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yaitu jika mempunyai sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi dalam hal pekerjaan.

Perilaku karyawan (*Employee behavior*) selama masa jabatan dievaluasi berdasarkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, loyalitas karyawan, kepemimpinan, kualitas sistem komunikasi internal manajemen, dan lain-lain.

E. Indikator Modal Struktural (*Structural Capital*)

Modal Struktural (*Structural Capital*) menurut Fransisca Mulyono (2013:71-72) terdiri dari dua indikator dengan faktornya masing-masing.

1. Pengembangan Produk/Ide atau Pengembangan Produk/Ide
Anda akan dievaluasi berdasarkan ide baru, pengembangan produk baru (pengembangan ide/produk/jasa baru), implementasi ide baru, dan produk baru (implementasi ide/produk baru). /jasa), periode desain dan pengembangan produk, efektivitas pengeluaran R&D (efektivitas pengeluaran R&D), kontrak yang diperoleh dari posisi unik suatu perusahaan, pemanfaatan dan pengelolaan paten, hak cipta, dan merek dagang (paten, hak cipta, pemanfaatan dan pengelolaan merek dagang), siklus hidup produk (*product life cycle*), peluang mendapatkan lisensi atau perjanjian waralaba (*license/franchise agreement opportunity*).
2. Infrastruktur Organisasi (*Organization Infrastructure*)
Sistem data yang menyediakan akses terhadap informasi sistem manajemen bisnis, termasuk sistem manajemen keuangan, atau sistem data yang menyediakan akses terhadap informasi bisnis (termasuk sistem manajemen keuangan), dokumen pengetahuan dalam bentuk manual atau *database (knowledge in manuals)* dokumentasi, *database*), sistem teknologi informasi dan penggunaannya (sistem komputer internal dan penggunaannya).

Implementasi strategi perusahaan (*corporate strategy implementation*), budaya perusahaan yang terdokumentasi (*documented organization culture*).

F. Keunggulan Bersaing

Menurut Barney dan Clark (2007) dalam Indah dan Jam'iyatul (2018:28), perusahaan gagal memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan lain karena keunggulan tersebut langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Menurut Sensi Tribuana Goddess (2005:133) dalam Raeni Dwi Santy et al. (2018:4), keunggulan bersaing merupakan hasil penerapan strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan sumber daya yang langka, berharga, dan sulit ditiru yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dikelola untuk memberikan keunggulan kepada perusahaan tersebut dibandingkan dengan pesaingnya.

G. Indikator Keunggulan Bersaing

Dikutip dari penelitian Fransisca Mulyono (2013:77) perusahaan dapat menciptakan persaingan dalam arti *competitive advantage* maka sumber daya perusahaan perlu memiliki karakteristik yang dikenal dengan akronim VRIO.

1. *Valuable* atau Berharga

Untuk mengetahui *resources* atau sumber daya yang dimiliki perusahaan berharga atau tidak, maka menurut Barney perlu dipertanyakan "*Do a firm's resources enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?*"

Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah ya, sumber daya yang Anda miliki dapat mengeksplorasi peluang dan menetralkan ancaman di lingkungan perusahaan Anda. Hal ini karena sumber daya yang berharga dapat mendatangkan lebih banyak keuntungan bagi perusahaan. Namun, sumber daya atau sumber daya yang berharga saja tidak dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif, tetapi menurut Barney, sumber daya atau sumber daya

tersebut hanya menciptakan kesetaraan kompetitif.

2. *Rareness* atau Hal yang Jarang Ada

Selain *valuable resources* (sumber daya yang berharga), keunggulan kompetitif harus disertai dengan kelangkaan. Barney mengatakan perusahaan perlu mengajukan pertanyaan untuk mengetahui apakah sumber dayanya langka.

"Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?"

Jika jawabannya ya, maka sumber daya tersebut, bersifat langka yang berarti tidak banyak yang memiliki hal seperti ini. *Rare resources* sendiri menurut Barney bisa dijadikan pertanda keunggulan bersaing temporer.

3. *Inimitability* atau Sulit Ditiru

Selain dua sifat sebelumnya maka perlu ditambah sifat *Inimitability* (sumber daya yang sulit ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang) agar perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing.

Pertanyaan yang berkaitan dengan *Inimitability* menurut Barney adalah *"Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?"*

Jika jawabannya ya, *resources* ini sulit ditiru atau diimitasi pesaingnya, sehingga perusahaan mendapatkan *competitive advantage*.

4. *Organizational Focus*

Agar perusahaan mampu mendapatkan *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan melalui sumber dayanya, maka perlu diajukan pertanyaan sebagai berikut *"Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly to imitate resources?"*

H. Penutup

Human capital atau modal manusia adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang diekspresikan melalui apa yang tampak maupun yang masih tersembunyi. Kemampuan yang tampak pada diri seseorang dapat mencerminkan penilaian terkini tentang apa yang

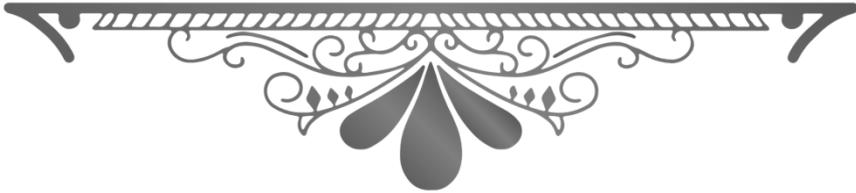
mampu dilakukannya dalam organisasi, mulai dari menyelesaikan tugas sehari-hari hingga kemampuan seseorang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan dalam organisasi.

Teori *human capital* adalah aliran pemikiran yang berasumsi bahwa manusia merupakan suatu bentuk modal atau barang modal seperti halnya barang modal lainnya, seperti tanah, bangunan, mesin, dan lain-lain. Modal manusia dapat didefinisikan sebagai jumlah total pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan penduduk suatu negara.

Konsep *human capital* dapat didefinisikan menjadi tiga. Konsep pertama menganggap modal manusia sebagai aspek individu. Konsep kedua menyatakan bahwa modal manusia adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui berbagai kegiatan. Konsep ketiga memandang modal manusia dari perspektif yang berorientasi pada produksi.

MEMAHAMI KONSEP ORGANISASI AGILE

Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia



A. *Agile* dan Kelincahan

Dalam konteks manajerial, *agile* digunakan untuk menggambarkan cara-cara perencanaan dan melakukan pekerjaan yang dipahami sebagai bagian penting dari pekerjaan yang membuat perubahan saat dibutuhkan. Secara sederhana, *agile* mengacu pada kemampuan untuk bergerak cepat dan mudah serta kemampuan untuk berubah dengan cepat dan berhasil saat menghadapi situasi baru. Organisasi yang *agile*, diyakini memiliki sistem manajemen yang fleksibel yang dapat dengan cepat mengakomodasi perubahan global dan memanfaatkan peluang bagi mereka, untuk dapat mengambil tindakan yang diperlukan dengan cepat dan mudah, demi kepentingan organisasi. Ini juga mencakup kemampuan untuk berpikir cepat dan jernih, khususnya dalam cara mereka merencanakan dan melakukan pekerjaan yang dipahami sebagai bagian penting dari pekerjaan.

Kelincahan organisasi mengacu pada situasi di mana organisasi selalu berada dalam posisi untuk memperhitungkan perubahan pasar, terutama ketika perubahan konstan tidak dapat disangkal merupakan dinamika baru ekonomi global, dan membuat

kelincahan menjadi lebih penting dari sebelumnya bagi setiap organisasi. Dalam konteks bisnis umum, *agile* adalah filosofi dan pendekatan untuk mengelola proyek dan mengembangkan produk yang mencakup fleksibilitas, kolaborasi, dan memberikan bagian-bagian kecil yang dapat dikerjakan dari suatu produk secara bertahap.

Metode *agile* mendorong tim untuk menjadi adaptif dan responsif terhadap perubahan daripada berpegang teguh pada rencana yang sudah ditetapkan. Dengan berfokus pada peningkatan berkelanjutan, kolaborasi, dan umpan balik pelanggan, organisasi *agile* bertujuan untuk menciptakan hasil yang lebih baik dan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan produktif. Intinya, "*agile*" berarti menjadi cepat dan mudah beradaptasi. Dalam konteks bisnis atau proyek, ini adalah filosofi yang mendorong fleksibilitas, kerja sama tim, dan peningkatan berkelanjutan. Ini juga tentang bereaksi cepat terhadap perubahan dan memberikan pekerjaan dalam potongan-potongan kecil yang dapat dikelola daripada sekaligus. Ini semua tentang tetap gesit dan responsif terhadap setiap perubahan yang dibawa oleh lingkungan bisnis yang menantang.

Singkatnya, *agile* dalam konteks manajemen proyek termasuk pengembangan produk adalah metodologi yang memprioritaskan elemen fleksibilitas, kolaborasi, dan umpan balik pelanggan dalam mengelola pengembangan produk atau proyek apa pun dengan sukses. *Agile* dirancang untuk memberikan bagian-bagian kecil yang fungsional dari sebuah proyek secara bertahap, yang memungkinkan tim untuk beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan efisien. Pendekatan *agile* menekankan peningkatan berkelanjutan, kerja tim, dan kemampuan untuk menanggapi informasi baru dan persyaratan yang terus berkembang serta membuat perubahan yang sesuai. Singkatnya, *agile* adalah tentang menjadi gesit dan responsif dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks organisasi, *agile* adalah tentang menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan responsif yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan dan perubahan yang cepat saat dibutuhkan, pada titik waktu tertentu. Di sisi lain, *agile* berarti kemampuan organisasi untuk bergerak cepat dan mudah. *Agile* adalah

tentang menjadi gesit, mudah beradaptasi, dan responsif terhadap perubahan. Dalam arti yang lebih luas, *agile* dapat diterapkan baik pada individu, tim, atau organisasi yang dapat menyesuaikan tindakan dan strategi mereka dengan cepat dalam menanggapi informasi baru atau keadaan yang berubah. Anggap saja itu adalah fleksibilitas mental dan fisik yang dibutuhkan untuk tetap unggul dalam persaingan agar sukses dalam lingkungan bisnis.

Sebelum kita melihat lebih jauh karakteristik organisasi yang tangkas dan keuntungan menjadi organisasi yang tangkas, mari kita fokus pada dinamika ekosistem ekonomi saat ini yang menghadirkan berbagai tantangan bagi organisasi swasta dan publik di seluruh dunia yang mengharuskan setiap organisasi untuk memberikan penekanan khusus pada upaya menjadi fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, dengan kata lain, menjadi tangkas.

B. Tantangan Bisnis

Dalam dunia yang mengglobal, organisasi menghadapi berbagai tantangan yang dapat dianalisis menggunakan kerangka kerja PESTEL, yang merupakan singkatan dari faktor Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Berikut adalah beberapa tantangan utama, yang terwakili dalam setiap kategori PESTEL. Menavigasi sistem politik, kebijakan perdagangan, dan peraturan yang berbeda dapat menjadi rumit. Ketidakstabilan politik dan perubahan kebijakan pemerintah juga dapat memengaruhi operasi bisnis, terutama dalam menyediakan lingkungan bisnis yang stabil yang sangat dipengaruhi oleh stabilitas politik pemerintah.

Dalam hal ekonomi, nilai tukar yang berfluktuasi, resesi ekonomi, dan berbagai tingkat pembangunan ekonomi di berbagai negara, dapat menimbulkan tantangan yang signifikan terhadap keberlanjutan semua jenis organisasi. Perbedaan budaya, kendala bahasa, dan preferensi konsumen yang berbeda mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan lokal. Ini adalah beberapa contoh tantangan sosial budaya yang dihadapi oleh organisasi di seluruh dunia.

Dalam dunia Revolusi Industri 4.0, kemajuan teknologi yang pesat dan kebutuhan untuk tetap kompetitif di pasar yang digerakkan oleh teknologi, dapat menjadi tantangan bagi organisasi mana pun. Mereka harus terus berinovasi dan mengadopsi teknologi baru untuk memastikan bahwa mereka setidaknya berada pada level yang sama atau bahkan lebih maju dari pesaing mereka. Terlepas dari tantangan teknologi, setiap lingkungan bisnis dan non-bisnis perlu memberi penekanan khusus pada aspek lingkungan dengan mengatasi masalah lingkungan, seperti perubahan iklim dan keberlanjutan. Hal ini sangat penting dalam lingkungan ekonomi saat ini, terutama ketika semua orang berfokus pada aspek Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) serta Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG). Setiap organisasi di seluruh dunia, baik perusahaan besar maupun Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) perlu mematuhi peraturan lingkungan dan mengadopsi praktik ramah lingkungan.

Terakhir, terkait tantangan hukum, sistem hukum dan persyaratan peraturan yang berbeda di berbagai negara, dapat mempersulit operasi bisnis. Kepatuhan terhadap hukum setempat dan peraturan internasional sangat penting bagi organisasi mana pun, terutama yang beroperasi lintas batas. Perubahan dalam lingkungan hukum dan peraturan juga merupakan contoh tantangan hukum yang memerlukan respons cepat dari organisasi untuk memastikan bahwa operasi mereka mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Tantangan ini mengharuskan organisasi untuk tangkas dan adaptif dalam strategi mereka agar berhasil di lingkungan lokal dan global.

Selain menilai tantangan organisasi dari sudut pandang analisis PESTEL, era Revolusi Industri 4.0 (IR 4.0) juga menghadirkan banyak peluang dan tantangan bagi semua organisasi di seluruh dunia. Peningkatan konektivitas dan ketergantungan pada sistem digital, perlindungan data dan sistem dari ancaman siber menjadi sangat penting. Ada kebutuhan yang semakin meningkat bagi setiap organisasi untuk mengurangi tantangan keamanan siber apa pun. Meningkatnya tren dalam aktivitas bisnis berbasis daring, mengharuskan sifat organisasi yang cepat dan adaptif dalam

menghadapi ancaman mendadak terkait aktivitas siber yang dilakukan oleh organisasi.

Kesenjangan keterampilan juga menimbulkan tantangan bagi organisasi di seluruh dunia. Kemajuan teknologi yang pesat membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan baru, yang menyebabkan kesenjangan antara kemampuan saat ini dan kebutuhan industri. Tantangan khusus ini membutuhkan kolaborasi erat antara industri dan penyedia pendidikan tinggi untuk bekerja sama dalam mengembangkan program akademik yang sesuai dengan kebutuhan industri.

Pengembangan kursus dan program peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang mikro-kredensial, misalnya dengan masukan yang kuat dari industri akan memungkinkan tenaga kerja memiliki keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan oleh industri. Hal ini kemudian akan mengurangi kesenjangan antara kebutuhan industri dan tingkat pendidikan dan pengalaman akademik yang ditawarkan oleh penyedia pendidikan tinggi.

IR 4.0 juga menghadirkan tantangan dalam konteks manajemen data. Aktivitas seperti mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dalam jumlah besar dapat sangat membebani dan memerlukan infrastruktur dan keahlian yang kuat di setiap organisasi. Perubahan mendadak dari persyaratan ini perlu ditangani dengan cara yang cepat, berhasil, dan responsif. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang terus berkembang di berbagai wilayah serta dalam lingkungan ekonomi dapat menjadi tantangan yang kompleks bagi setiap organisasi. Mengatasi peraturan dan standardisasi karena kompleksitas IR 4.0 memerlukan ketangkasan konformitas di organisasi mana pun.

Semua tantangan ini juga perlu dipertimbangkan dalam konteks etika. Integrasi teknologi seperti AI dan robotika menimbulkan pertanyaan etika tentang privasi, pemindahan pekerjaan, dan pengambilan keputusan⁴, terutama ketika melibatkan data pribadi besar-besaran yang mungkin berbahaya jika tidak dikelola dengan hati-hati. Akhirnya, mirip dengan konteks lingkungan yang sebelumnya dibahas dengan tantangan bisnis dalam PESTEL, IR

4.0 juga membahas kebutuhan untuk menekankan elemen dampak lingkungan yang dibawa oleh teknologi canggih. Menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan praktik berkelanjutan sangat penting untuk mengurangi dampak lingkungan, terutama ketika lingkungan yang berkelanjutan adalah kunci masa depan kita.

Semua tantangan ini, mengharuskan organisasi untuk tangkas dan proaktif dalam strategi mereka untuk menavigasi kompleksitas IR 4.0 dengan sukses. Selain kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan responsif terhadap dunia yang terus berubah di era IR 4.0, semua organisasi juga harus mampu memperoleh semua karakteristik yang diperlukan dari organisasi yang tangkas, yang akan kita bahas nanti.

Terakhir, tidak lengkap untuk membahas tantangan organisasi tanpa mempertimbangkan elemen digitalisasi dan tantangannya bagi organisasi. Hampir setiap organisasi dipengaruhi oleh aspek digitalisasi. Dengan perubahan permintaan dan preferensi pelanggan terhadap cara-cara digital dalam melakukan aktivitas sehari-hari, diperlukan cara-cara yang cepat dan adaptif untuk melakukan operasi bisnis sehari-hari. Perubahan yang dibawa oleh Covid-19 misalnya telah mengubah dinamika ekonomi, di mana pelanggan lebih cenderung melakukan aktivitas penting secara daring seperti membeli bahan makanan dan sebagainya, serta mengubah cara bisnis dan pemerintah menawarkan produk dan layanan mereka.

Digitalisasi membawa banyak keuntungan, tetapi juga menghadirkan beberapa tantangan penting. Keamanan data misalnya memerlukan tindakan cepat dan perlu di antara organisasi dalam memberikan perlindungan terhadap informasi sensitif dari pelanggaran dan serangan siber menjadi lebih kritis dan kompleks. Respons cepat dan adaptif yang diperlukan diperlukan untuk menavigasi aspek keselamatan dan keamanan informasi sensitif. Hal ini juga terkait dengan masalah privasi di antara para pemangku kepentingan organisasi mana pun. Selain itu, hal tersebut dianggap sangat penting, dan merupakan tanggung jawab organisasi untuk memberikan perlindungan yang diperlukan dalam memastikan privasi pengguna, di tengah meningkatnya jumlah pengumpulan dan penggunaan data. Beberapa perubahan juga memerlukan integrasi

teknologi untuk mengintegrasikan teknologi baru dengan sistem yang ada secara mulus yang dapat menjadi rumit dan mahal bagi organisasi mana pun.

Kesenjangan keterampilan juga menjadi tantangan bagi organisasi dalam merencanakan adaptasi digitalisasi mereka. Ada kebutuhan terus-menerus untuk meningkatkan dan melatih kembali tenaga kerja agar dapat mengikuti perkembangan teknologi yang pesat guna memastikan rencana digitalisasi akan berhasil dilaksanakan dan diterima oleh semua tingkatan karyawan organisasi. Selain pengetahuan dan keterampilan digital, hal ini juga menjadi tantangan besar bagi organisasi mana pun dalam membangun dan memelihara infrastruktur digital yang tangguh. Aspek peningkatan infrastruktur dalam mendukung rencana digitalisasi ini dapat menjadi investasi yang signifikan bagi organisasi mana pun. Keputusan cepat dan strategis diperlukan sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan lingkungan bisnis.

Kepatuhan terhadap peraturan dalam melaksanakan rencana digitalisasi juga menjadi tantangan, terutama dalam menyeimbangkan target moneter organisasi dengan harapan dan persyaratan hukum. Mematuhi berbagai peraturan dan standar yang terkait dengan operasi digital di berbagai wilayah dapat menjadi tantangan bagi organisasi mana pun. Terakhir, mengubah cara berbisnis yang normal dan tradisional menjadi cara digital dalam menjalankan operasi bisnis memerlukan manajemen perubahan yang strategis dan efektif. Mengelola perubahan budaya dalam organisasi untuk merangkul transformasi digital sering kali menantang. Hal ini memerlukan respons yang cepat dan tanggap untuk berhasil merangkul perubahan menuju digitalisasi. Kendala-kendala ini memerlukan perencanaan strategis dan tindakan proaktif untuk menavigasi tantangan yang ditimbulkan oleh digitalisasi, secara efektif dan efisien yang juga memerlukan tingkat ketangkasan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

C. Apa itu Organisasi yang Tangkas?

Organisasi yang tangkas adalah organisasi dengan struktur, kebijakan, dan kapabilitas yang dirancang untuk memungkinkan karyawan merespons lingkungan yang berubah dengan cepat. Fokus utama pendekatan organisasi ini adalah beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang dan perubahan dalam lingkungan bisnis. Dengan struktur organisasi hierarkis tradisional, kekuasaan mengalir secara vertikal, dan karyawan dibagi-bagi ke dalam departemen. Dengan kata lain, setiap karyawan memiliki peran dan posisi yang ditetapkan dengan jelas, dan ada rantai komando yang kaku. Sebaliknya, organisasi yang tangkas dibangun di atas jaringan tim yang berdaya yang beroperasi dengan standar keselarasan, akuntabilitas, keahlian, transparansi, dan kolaborasi yang tinggi. Hal ini memungkinkan mereka untuk bereaksi terhadap munculnya pesaing baru, kemajuan teknologi yang pesat, dan perubahan mendadak dalam kondisi pasar secara keseluruhan.

Dalam organisasi yang tangkas, tidak ada hierarki atas-bawah atau rantai komando tradisional. Organisasi yang tangkas dikenal sebagai entitas yang berpusat pada pelanggan, berfokus pada pemahaman kebutuhan, keinginan, dan hasrat pelanggan mereka. Karyawan organisasi yang tangkas memiliki tujuan dan visi bersama, di mana semua individu, tim, dan departemen menggunakan gaya komunikasi terbuka berdasarkan kolaborasi dan berbagi untuk memahami bagaimana mereka sesuai dengan tujuan dan visi keseluruhan.

Semua karyawan diberdayakan untuk mendorong kemitraan aktif dan operasi yang transparan. Hal ini pada gilirannya akan membuat karyawan organisasi yang tangkas merasa nyaman dalam berbagi praktik terbaik dan mencari peluang peningkatan berkelanjutan dalam diri mereka sendiri. Karyawan ini merangkul perubahan, mendorong eksperimen, dan membuat keputusan dengan cepat. Organisasi yang tangkas sangat menghargai pengembangan karyawan yang proaktif dan kecerdasan emosional di tempat kerja. Organisasi ini terus berupaya meningkatkan efektivitas dan dampak

dari cara mereka bekerja. Budaya perusahaan organisasi yang tangkas didasarkan pada pola pikir berkembang yang kuat.

D. Karakteristik Organisasi yang Tangkas

Tujuan organisasi yang tangkas adalah untuk mengejar misi yang jelas dengan tujuan dan visi yang tinggi. Hal ini pada gilirannya akan menyediakan kerangka kerja untuk pengorganisasian diri dan ketangkasan. Melalui tujuan dan visi bersama ini, setiap orang di perusahaan mengetahui apa yang mereka upayakan untuk menjadi organisasi yang tangkas, merangkul semua tantangan perubahan yang dibawa oleh lingkungan yang terus berubah yang membutuhkan tindakan cepat dan responsif untuk menavigasi tantangan ini.

Berpusat pada pelanggan adalah karakteristik lain dari organisasi tangkas. Organisasi-organisasi ini menjalin kemitraan aktif dengan pelanggan mereka, dan mereka tidak hanya melanjutkan pengembangan dan proses produk atau proyek hingga selesai. Sebaliknya, pelanggan mereka secara aktif terlibat dalam pengembangan produk dan layanan dan memberikan umpan balik berkelanjutan. Berdasarkan umpan balik ini, organisasi tangkas kemudian terus mengembangkan proses yang ada sesuai dengan itu untuk memastikan umpan balik pelanggan mereka dipertimbangkan dengan cermat, terus-menerus.

Organisasi tangkas selalu berusaha untuk mengenali banyaknya peluang dan sumber daya yang tersedia dan berhasil dengan menciptakan nilai bersama dengan dan untuk para pemangku kepentingan mereka. Organisasi-organisasi ini sangat berfokus pada pelanggan dan berusaha untuk memenuhi berbagai kebutuhan di seluruh siklus hidup pelanggan. Mereka juga berkomitmen untuk menciptakan nilai dengan dan untuk berbagai pemangku kepentingan yang mencakup investor, mitra, dan masyarakat lokal mereka.

Organisasi yang tangkas merancang pendekatan yang terdistribusi dan fleksibel untuk menciptakan nilai, sering kali mengintegrasikan mitra eksternal secara langsung ke dalam sistem penciptaan nilai untuk memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan yang terus berkembang. Model bisnis yang modular dan

inovatif memungkinkan stabilitas dan variasi yang belum pernah ada sebelumnya, serta kustomisasi menekankan pemenuhan kebutuhan dan permintaan pelanggan mereka.

Organisasi yang tangkas membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tangkas. Kepemimpinan dalam organisasi yang tangkas tidak terlalu mengontrol dan lebih banyak membimbing. Pemimpin yang tangkas telah menetapkan kerangka kerja di mana karyawan yang berdaya beroperasi secara mandiri. Selain itu, mereka juga memberikan saran dan dukungan sesuai kebutuhan di sepanjang proses pencapaian target yang ditetapkan oleh organisasi. Seorang pemimpin tangkas yang efektif memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menjadi organisasi yang tangkas juga membutuhkan penerapan metode tangkas yang akan membantu memastikan struktur tim dan organisasi yang menyediakan ruang besar untuk kolaborasi strategis.

Hal ini sangat penting terutama dalam menghadapi tuntutan dunia kerja yang kompleks dengan menyediakan serangkaian aturan yang membantu mengatur proses bisnis serta tim dengan cara yang tangkas. Organisasi yang gesit mempertahankan struktur tingkat atas yang stabil tetapi mengganti sebagian besar hierarki tradisional yang tersisa dengan jaringan tim yang fleksibel dan dapat diskalakan.

E. Kunci Keberhasilan Struktur Tim *Agile*

Kekuatan untuk mengubah pola pikir, sistem, proses, dan struktur dalam organisasi *agile* memerlukan manajemen dan koordinasi program kepemimpinan, keterlibatan karyawan, program pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, komunikasi dan umpan balik, serta desain organisasi. Salah satu kunci untuk mengembangkan organisasi *agile* yang sukses adalah memiliki akses ke alat yang tepat untuk mendukung perubahan yang dilakukan organisasi selama proses berlangsung. Dengan mempertimbangkan semua elemen ini, organisasi *agile* dapat menggunakan berbagai fitur untuk mengelola semua aspek organisasi *agile*. Ini termasuk mengelola proses manajemen kinerja yang lebih *agile* dan berbagai

umpan balik dalam tim yang dikelola sendiri. Ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan setiap tahap pengalaman karyawan dalam memulai menjadi organisasi *agile*.

F. Manfaat dan Keuntungan Menjadi Organisasi yang Tangkas

Ada sejumlah manfaat mengembangkan struktur tim tangkas di organisasi Anda. Hal yang paling jelas adalah bahwa hal itu menawarkan ketangkasan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan persyaratan yang berubah.

Organisasi tangkas lebih efisien, dinamis, dan mudah beradaptasi. Pola pikir dan budaya yang menjadi dasar organisasi tangkas memungkinkannya untuk bereaksi terhadap munculnya pesaing baru, kemajuan pesat dalam teknologi, dan perubahan mendadak dalam kondisi pasar secara keseluruhan. Hal ini membuatnya lebih dinamis dan mudah beradaptasi, dan karena struktur tim tangkas cenderung menjauhkan diri dari struktur birokrasi, segala sesuatunya biasanya berjalan jauh lebih efisien, meningkatkan produktivitas tempat kerja.

Lebih banyak fleksibilitas ditemukan dalam organisasi tangkas. Dengan menghilangkan struktur hierarkis organisasi tradisional, fleksibilitas yang lebih besar diperoleh oleh organisasi tangkas. Hal ini terutama berlaku untuk struktur tim generalis dan paralel di mana anggota tim tidak memiliki peran dan tanggung jawab yang tetap. Fleksibilitas inilah, yang memungkinkan organisasi tangkas untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan pengenalan pelaku industri baru. Ini juga berarti bahwa organisasi dapat memanfaatkan peluang baru dan menjaga pekerjaan serta prosedur organisasi tetap mutakhir dan relevan dalam lingkungan yang terus berubah.

Penelitian telah menunjukkan bahwa struktur tim yang tangkas jauh lebih mungkin menghasilkan karyawan yang lebih bahagia. Ini karena budaya kerja didasarkan pada konsep peningkatan kerja tim dan motivasi di tempat kerja. Dan karena karyawan berbagi visi dan tujuan yang sama, mereka cenderung menemukan lebih banyak makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Ini karena mereka merasa bahwa Anda menghargai pendapat dan umpan balik

mereka. Mereka juga lebih termotivasi dan mengalami lebih sedikit kecemasan kinerja di tempat kerja karena mereka diberi lebih banyak kesempatan untuk belajar, tumbuh, dan mengembangkan keahlian mereka.

Faktor penting lainnya adalah bahwa organisasi yang tangkas juga cenderung mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik bagi karyawan, yang memperkuat konsep keselamatan psikologis di tempat kerja. Ini menghasilkan peningkatan *output*, tingkat absensi yang lebih rendah, dan peningkatan retensi. Manfaat penting lainnya dari menciptakan organisasi yang tangkas adalah menciptakan lingkungan yang lebih responsif dan kolaboratif. Ini karena karyawan Anda merasa lebih berdaya untuk bertindak. Struktur organisasi ini juga membebaskan para manajer untuk melakukan hal yang paling mereka kuasai, yaitu membuat dan mengomunikasikan visi jangka panjang, mengerjakan tujuan dan KPI, serta menerapkan strategi untuk mencapai pertumbuhan organisasi.

Manfaat terakhir yang jelas dari organisasi yang tangkas adalah dampak positifnya terhadap pelanggan. Hal ini karena struktur organisasi yang tangkas berpusat pada pelanggan dan fokusnya adalah pada kebutuhan dan keinginan konsumen, daripada memprioritaskan pemangku kepentingan Anda. Tingkat kepuasan pelanggan yang meningkat, ditambah dengan inovasi dan pemahaman tentang apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, menghasilkan peningkatan loyalitas pelanggan dan, pada akhirnya, peningkatan laba. Pelanggan lebih terlibat dan lebih mempercayai merek, yang meningkatkan reputasi merek, menciptakan lebih banyak pendukung merek, dan pada gilirannya menarik lebih banyak pelanggan, memperluas jejak pelanggan dan pasar suatu merek.

Organisasi tangkas dicirikan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan dalam waktu sesingkat mungkin dan bertindak cepat dan tepat sasaran. Dalam organisasi yang tangkas, proyek tidak lagi direncanakan hingga ke detail terkecil dalam jangka waktu yang lama, dan struktur hierarki yang kaku, sudah tidak berlaku lagi. Sebaliknya, organisasi yang tangkas dicirikan oleh budaya perusahaan yang terbuka, tanggung jawab pribadi yang besar, dan

gaya komunikasi yang terbuka. Kepemimpinan juga dipraktikkan secara berbeda dalam organisasi yang tangkas dibandingkan dengan perusahaan tradisional. Keputusan dibuat oleh tim. Tim yang berdaya bekerja lintas departemen dan mengatur diri sendiri. Dasar untuk semua ini adalah pola pikir yang tangkas. Selain itu, kebutuhan pelanggan selalu menjadi fokus.

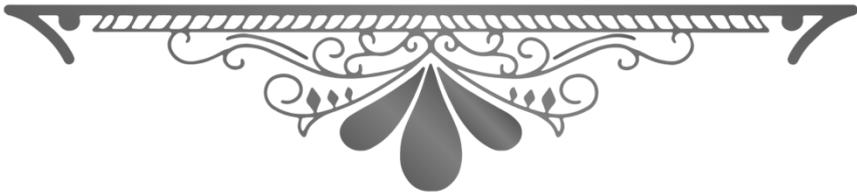
Ada banyak manfaat dari membawa ketangkasan ke dalam struktur organisasi. Ada beberapa contoh perusahaan tangkas yang membuktikan bahwa beralih ke pendekatan manajemen proyek ini akan membuat perubahan evolusioner pada cara bisnis Anda beroperasi. Mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan harapan pelanggan adalah yang paling dikenal. Organisasi yang tangkas memungkinkan peningkatan kolaborasi di semua tingkat organisasi. Ini akan mengarah pada penyelarasan yang lebih baik dengan tujuan bisnis dan aktivitas harian yang akan meningkatkan visibilitas dalam siklus hidup proses. Ini pada gilirannya akan memungkinkan respons yang lebih cepat dan layanan pelanggan yang lebih baik, serta waktu pemasaran yang lebih baik. Perubahan positif menuju organisasi yang tangkas juga membantu dalam mengembangkan karyawan yang diakui dan senang.

Pada akhirnya, dengan kondisi pasar yang berubah cepat dan meningkatnya permintaan pelanggan, perusahaan perlu menemukan cara untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dwi Gemina, S.E., M.Si.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Djuanda



A. Pendahuluan

Persaingan ketat dan terus berkembang lingkungan industri adalah seperti konsekuensi naiknya permintaan akan kualitas barang ataupun jasa yang diisyaratkan konsumen. Setiap organisasi mesti meningkatkan kinerja semua faktor dalam bisnisnya secara berkelanjutan agar membuahakan produk bermutu tinggi atau setidaknya sama dengan pesaing, bahkan lebih tinggi.

Kualitas merupakan dinamika yang berkaitan dengan produk, manusia, jasa, lingkungan, dan proses yang sesuai harapan pelanggan atau bahkan melebihi. Ada aspek-aspek utama operasionalisasi bisnis yaitu pemilik, manajer, karyawan, dan konsumen. Ada strategi-strategi meningkatkan kualitas, di antaranya dengan memperbaiki kinerja karyawan disemua lini perusahaan dengan sistematis dan berkesinambungan. Pendekatan sistematis yang menggunakan beberapa dimensi untuk menaikkan mutu di antaranya dari *total quality management* (TQM).

Perencanaan telah diterapkan secara luas oleh banyak perusahaan. Tujuannya adalah meningkatkan performa seperti kualitas, produktivitas, dan profitabilitas. Dari berbagai artikel manajemen operasi bisa tahu sudah banyak perusahaan besar semua dunia yang telah mengaplikasikan *total quality management* beberapa

tahun terakhir. Di samping itu, para pakar kualitas telah banyak melakukan penelitian berkonsentrasi konsep *total quality management* dengan meninjaunya dari berbagai substansi atau area yang berbeda, mulai awal tahun 1980-an,

Total quality management mendapatkan perhatian besar dari banyak manajer karena sudah terbukti dapat meningkatkan performa atau kinerja perusahaan. *Total quality management* merupakan pandangan mengoperasikan usaha dengan memperkuat kompetisi seluruh lini dalam lembaga berdasar fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, perbaikan kualitas produk, manusia, lingkungan organisasi, jasa, operasional berkelanjutan.

Dari hasil penelitian di perusahaan-perusahaan industri kelas dunia, yang berhasil mengembangkan konsep kualitas dalam perusahaan, lahirlah apa yang disebut sebagai manajemen kualitas terpadu atau dikenal dengan nama *Total Quality Management* (TQM). Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dan menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern dan praktik *total quality management* di berbagai bidang untuk memenangkan kompetisi dalam pasar global.

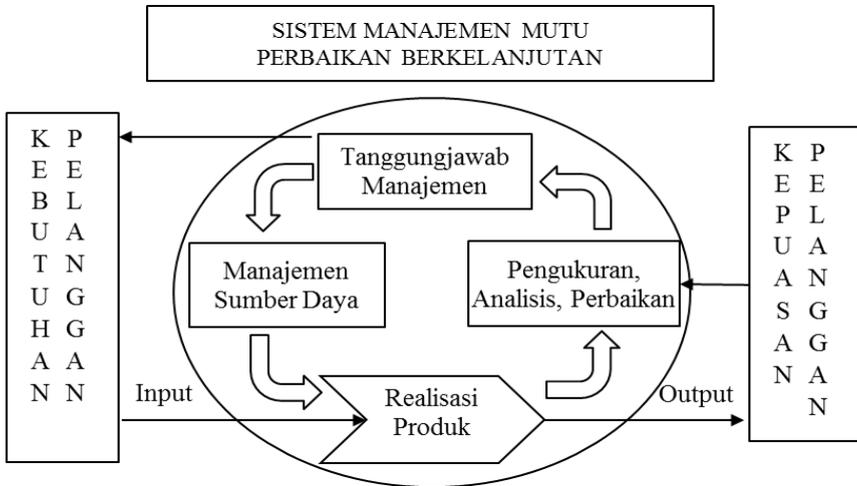
Total quality management (TQM) sebagai sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas, dan profitabilitas. Dalam berbagai literatur manajemen operasi diketahui bahwa perusahaan diseluruh dunia telah menerapkan *total quality management* selama beberapa dekade terakhir. Di samping itu, telah banyak penelitian dilakukan oleh para pakar yang fokus pada konsep *total quality management* dengan menggunakan dari berbagai area atau konteks yang berbeda.

B. Manajemen Mutu

Pengertian manajemen mutu menurut konsep ISO 9001:2000 adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu. Sistem manajemen mutu adalah suatu tatanan yang menjamin tercapainya tujuan dan sasaran mutu yang

direncanakan dan tatanan yang menjamin kualitas *output* dan proses pelayanan/produksi. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan persyaratan standar yang digunakan untuk mengakses kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai.

Fokus ada pada proses, bukan pada produk. Berdasarkan pola *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) yaitu pendekatan proses, fokus pada pelanggan dan peningkatan berkesinambungan. Adapun upaya manajemen untuk mencapai mutu dengan pola PDCA, sedangkan sistem manajemen mutu terdiri dari; tanggung jawab manajemen, realisasi produk, produk dan pengukuran analisis perbaikan yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 18.1 Pola Sistem MANAJEMEN Mutu ISO 9001:2000
 Sumber: Gaspersz, *Total Quality Management* (2002)

ISO 9001 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Prinsip-prinsip ini diturunkan dari pengalaman kolektif dan pengetahuan dari ahli-ahli internasional yang berpartisipasi dalam Komite Teknik ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar ISO 9001. Delapan prinsip manajemen

kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001 itu adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, peningkatan terus-menerus, pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

C. Konsep *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Gaspersz (2002), *total quality management* sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Selanjutnya menurut Blocher, dkk. (2000), *total quality management* adalah merupakan usaha yang dilakukan perusahaan secara terus menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan.

Sejak awal tahun 1980-an, *total quality management* telah mendapat perhatian yang besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total quality management* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi (Krajewski, 2006).

Nasution (2005) menyatakan bahwa *total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total quality management* dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan *total quality management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya (Tjiptono, 2000).

Menurut Render (2004), *total quality management* (TQM) merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. *Total quality management* menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa *total quality management* merupakan usaha yang dilakukan perusahaan secara terus menerus melalui setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan, yang menggunakan sistem manajemen yang berfokus kepada orang/tenaga kerja, yang bertujuan untuk terus meningkatkan nilai (*value*) yang diberikan kepada konsumen, dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai tersebut.

D. Prinsip-Prinsip Strategik *Total Quality Management*

Ross dalam Gaspersz (2002), bahwa ada sembilan belas item dalam delapan kategori yang diberi nama prinsip-prinsip strategik dari *total quality management*, yang dapat dijadikan panduan operasional spesifik bagi semua fungsi dalam organisasi bisnis. Prinsip-prinsip strategik dari perusahaan berorientasi pada *total quality management* ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 18.1 Prinsip-Prinsip Strategik dari Perusahaan Berorientasi pada *Total Quality Management*

Kategori	Prinsip
Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui tentang pelanggan berikut dan pelanggan akhir 2. Mengetahui tentang kompetisi langsung dan pemimpin-pemimpin pasar kelas dunia (apakah pesaing atau bukan) 3. Memiliki dedikasi untuk peningkatan cepat dan terus-menerus dalam kualitas, waktu penyerahan, fleksibilitas, dan biaya. 4. Mencapai tujuan bersama melalui pembagian informasi secara ekstensif dan keterlibatan dalam perencanaan

Kategori	Prinsip
	dan implementasi perubahan-perubahan
Desain dan Organisasi	<p>5. Memangkas banyaknya komponen atau operasi-operasi dan banyaknya pemasok menjadi lebih sedikit tetapi berkualifikasi baik</p> <p>6. Mengorganisasikan sumber-sumber daya ke dalam rantai pelanggan, setiap rantai harus <i>self-contained</i> dan berfokus pada produk atau pelanggan</p>
Operasional	<p>7. Memangkas waktu aliran, jarak, <i>inventory</i>, dan ruang sepanjang rantai pelanggan</p> <p>8. Memangkas waktu <i>setup</i>, <i>change over</i>, <i>get-ready</i>, dan <i>startup</i>, pada mesin-mesin</p> <p>9. Beroperasi pada tingkat penggunaan atau kebutuhan pelanggan</p>
Sumber Daya Manusia	<p>10. Investasi terus-menerus dalam sumber daya manusia melalui pelatihan silang (<i>cross training</i>) untuk memperoleh keahlian penuh, pendidikan, perpindahan jabatan (<i>rotasi</i>), dan peningkatan kesehatan, keamanan, dan keselamatan kerja</p> <p>11. Mengembangkan operator-operator dan tenaga kerja yang merasa memiliki produk, proses, dan hasil-hasil melalui balas jasa dan penghargaan yang terkait</p>
Peningkatan Kualitas dan Proses	<p>12. Membuat kemudahan-kemudahan dalam memproduksi atau menyerahkan produk tanpa variasi proses yang besar</p> <p>13. Mencatat data kualitas, proses, variasi proses ditempat kerja</p> <p>14. Menjamin bahwa pekerja-pekerja yang berada di garis depan memiliki kesempatan pertama pada peningkatan proses-sebelum diberikan kepada staf ahli</p>
<i>Accounting and Control</i>	15. Memangkas transaksi-transaksi dan laporan-laporan, mengendalikan penyebab dan ukuran kinerja pada sumber-sumber, bukan melalui laporan biaya periodik
Kapasitas	16. Memelihara dan/atau meningkatkan sumber-sumber daya yang ada sekarang termasuk metode dan lingkungan kerja, sebelum berpikir untuk menambah peralatan baru dan otomatisasi

Kategori	Prinsip
	17. Melakukan otomatisasi secara bertahap, apabila variabilitas proses tidak dapat dikurangi dengan cara-cara lain
	18. Melakukan pencarian untuk memperoleh stasiun-stasiun kerja ganda (<i>multiple work stations</i>), mesin-mesin, <i>flow lines, cells</i> , untuk setiap kelompok produk atau pelanggan
Pemasaran	19. Memasarkan dan meningkatkan kapabilitas dan kompetensi dari perusahaan Anda yang berorientasi pada pasar dan pelanggan, bukan sekedar menjual produk kepada pasar dan pelanggan.

Sumber: Ross dalam Gaspersz (2002).

E. Metode Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Gaspersz (2002), pakar utama *total quality manajemen* (TQM) yaitu W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby merupakan pioner dalam pengembangan TQM. Berikut adalah beberapa metode dalam penerapan *total quality management* menurut para pakar tersebut.

1. Metode W. Edward Deming

Kontribusi Deming dalam pengembangan *total quality management*, yaitu meliputi *Deming cycle, Deming fourteen point*, dan *Deming seven deadly diseases*. Terkait dengan mutu, Deming membuat siklus (*Deming Cycle*) untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan. Tahapan-tahapan dalam *Deming Cycle* antara lain 1) mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*); 2) menghasilkan produk (*do*); 3) memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*); 4) memasarkan produk (*act*); dan 5) menganalisa bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal mutu, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).

Empat belas poin Deming atau biasa disebut *Deming fourteen point* berikut ini: 1) ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan produk; 2) adopsilah falsafah baru. Manajemen

harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan; 3) bentuklah mutu sejak dari awal. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk; 4) hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah; 5) perbaiki secara konstan dan terus-menerus sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya; 6) lembagakan *on the job training*; 7) lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik; 8) hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif; 9) hapuskan dinding pemisah antara departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu *team*; 10) hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Hal tersebut dapat menciptakan permusuhan; 11) hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan; 12) hilangkan penghalang yang dapat merompak kebanggaan karyawan atas keahliannya; 13) giatkan program pendidikan dan *self-improvement*; dan 14) buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

2. Metode Joseph M. Juran

Menurut Juran dalam Gaspersz (2002), tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai mutu tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik *diminishing return* dalam hubungan mutu dan daya saing. Tiga langkah tersebut adalah 1) mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak; 2) mengadakan program pelatihan secara luas; dan 3) membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Juran juga menjelaskan sepuluh langkah perbaikan mutu meliputi 1) membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan; 2) menetapkan tujuan perbaikan; 3) mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; 4) menyediakan pelatihan;

5) melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah; 6) melaporkan perkembangan; 7) memberikan penghargaan; 8) mengkomunikasikan hasil-hasil; 9) menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai; dan 10) memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

3. Metode Philip B. Crosby

Gaspersz (2002) merangkum pandangan-pandangan Crosby terkait dengan mutu. Rangkuman itu disebut dengan dalil-dalil manajemen mutu. Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Standar mutu meliputi; bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Meleset sedikit dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa tidak akan bermutu. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.

Dalam suatu proses pasti ada *input* dan *output*. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali *input* di mana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu: 1) fasilitas dan perlengkapan; 2) pelatihan dan pengetahuan; 3) prosedur, pedoman atau manual operasi standar dan pedoman standar mutu; dan 4) standar kinerja atau prestasi. Di dalam *Crosby's Quality Vaccine* terdiri dari tiga unsur, yaitu deternimasi (*Determination*), pendidikan (*Education*), dan pelaksanaan (*Implementation*).

Menurut Crosby dalam Nasution (2005), setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibodi untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan (*nonconformances*). Ketidaksesuaian ini merupakan sebab, sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Dalam menyiapkan vaksinasi, suatu perusahaan perlu membuat lima unsur berikut. 1) Integritas, CEO (*Chief Executive Officer*) harus dapat menjamin bahwa pelanggan menerima apa yang telah dijanjikan, seperti

mutu produk/jasa, mutu penyampaian, keamanan, dan lain-lain. COO (*Chief Operating Officer*) harus memiliki pemikiran bahwa mutu di atas segala-galanya; 2) Sistem adalah serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam team untuk menjamin mutu. Untuk itu diperlukan pendidikan mutu yang merupakan proses untuk membantu karyawan agar memiliki bahasa yang sama dalam mutu dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan mutu; 3) Komunikasi, setelah memiliki bahasa yang sama, maka komunikasi akan lebih mudah terjalin. Komunikasi ini adalah proses mengirim dan menerima informasi mengenai mutu dan mendukung peningkatan mutu. Semua informasi mengenai usaha peningkatan mutu disampaikan kepada seluruh karyawan; 4) Operasi adalah kegiatan sehari-hari yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar tetap berfungsi. Hal ini dilaksanakan dengan mendidik pemasok agar mengirim produk dan jasa sesuai dengan persyaratan. Selain itu prosedur, produk dan sistem dikualifikasi dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan diuji secara terus menerus; 5) Kebijakan, adanya pernyataan dan pengarahan dari manajemen yang memperjelas di mana mereka berdiri dan menentukan sikap tentang mutu. Kebijakan harus jelas dan tidak ragu-ragu.

Empat belas langkah untuk perbaikan mutu menurut Crosby dalam Gaspersz (2002) terdiri dari 1) menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang; 2) membentuk tim kualitas antar departemen; 3) mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial; 4) menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen; 5) meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan; 6) melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi; 7) mengadakan proses *zero defect*; 8) melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut; 9) mengadakan *zero defect day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru; 10) mendorong individu dan

tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim; 11) mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas; 12) mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi; 13) membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus; dan 14) mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

F. Prinsip Utama dalam *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam Scheuing (1993), ada empat prinsip utama dalam *total quality management* (TQM) berikut ini.

1. Kepuasan pelanggan, dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.
2. *Respect* terhadap setiap orang, dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta, perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada

dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (*priotization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan. agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (2000), mengenai *Total Quality Management* mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan *Total Quality Management*. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Fokus pada pelanggan, dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap kualitas, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan.

3. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen jangka panjang, *Total Quality Management* merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerja sama tim (*teamwork*), dalam organisasi seringkali tercipta persaingan internal antar departemen, oleh karena itu dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.
7. Pendidikan dan Pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan begitu, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan, agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan mengingatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

G. Kaizen

Proses perbaikan berkesinambungan di negara Jepang, dikenal dengan istilah *Kaizen*, yang dapat diartikan sebagai perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus, atau sering disebut (*continuous improvement*). Semangat yang tinggi dari *kaizen* telah membawa perusahaan-perusahaan Jepang maju pesat dan unggul dalam kualitas. Semangat yang melandasi *Kaizen*: 1) hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini; 2) tidak boleh ada satu haripun yang dilewatkan tanpa perbaikan/peningkatan; 3) masalah yang timbul merupakan suatu kesempatan untuk melaksanakan perbaikan/peningkatan; 4) menghargai adanya perbaikan/peningkatan meskipun kecil; dan 5) perbaikan/peningkatan tidak harus memerlukan investasi besar. Proses implementasi konsep *kaizen* dalam sebuah perusahaan memerlukan keterlibatan secara total dari semua level manajemen, mulai dari manajemen puncak sampai karyawan/staf berikut ini.

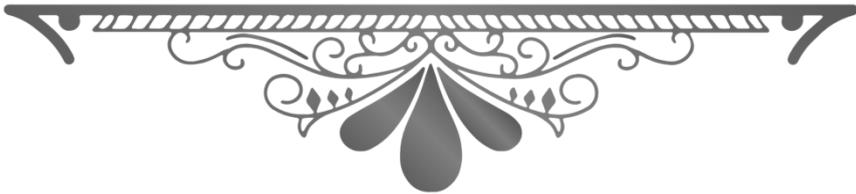
Tabel 18.2 Hierarki Keterlibatan *Kaizen*

Manajemen Puncak	Manajemen Madya	Supervisor	Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> • Bertekad mengintroduksi <i>Kaizen</i> sebagai strategi perusahaan. • Memberikan dukungan dan pengarahan untuk <i>Kaizen</i> dengan mengalikasi sumberdaya. • Menetapkan kebijakan <i>Kaizen</i> melalui penyebaran kebijakan dan audit. • Membentuk sistem, emnyusun prosedur dan struktur yang membantu <i>Kaizen</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyebarluaskan dan mengimplementasi sasaran <i>Kaizen</i> sesuai pengarahan manajemen puncak melalui penyebaran kebijakan. • Mempergunakan <i>Kaizen</i> dalam kapabilitas fungsional • Menetapkan dan memelihara standar. • Mengusahakan karyawan dari <i>Kaizen</i> melalui program pelatihan secara intensif. • Membantu karyawan memperoleh keterampilan dan alat pemecahan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempergunakan <i>Kaizen</i> dalam peranan fungsional. • Memformulasikan rencana untuk <i>Kaizen</i> dan memberikan bimbingan kepada karyawan • Menyempurnakan komunikasi dengan karyawan dan mempertahankan moral yang tinggi. • Mendukung aktivitas kelompok kecil (gugus kendali mutu) dan sistem saran individual. • Menegakkan disiplin ditempat kerja. • Memberikan saran <i>Kaizen</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan diri dalam <i>Kaizen</i> melalui sistem saran aktivitas kelompok kecil. • Mempraktikkan disiplin ditempat kerja. • Melibatkan diri dalam pengembangan diri yang terus-menerus sehingga mampu memecahkan masalah secara lebih baik. • Meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam bekerja melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Sumber: Masaaki Imai. *Kaizen* (2001).

VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, DAN AMBIGUITY DALAM MANAJEMEN

Associate Professor Dr. Md. Asrul Nasid Masrom
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Batu Pahat,
Johor, Malaysia



A. Pengenalan kepada VUCA dalam Manajemen

Manajemen adalah disiplin yang kritis dalam semua jenis organisasi, baik di sektor publik, swasta, maupun nirlaba. Keberhasilan manajemen menentukan kemampuan organisasi untuk mencapai kesuksesan, beradaptasi dengan perubahan, dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (Robert, 2016).

Konsep VUCA, yang merujuk kepada Volatilitas (*Volatility*), Ketidakpastian (*Uncertainty*), Kompleksitas (*Complexity*), dan Ambiguitas (*Ambiguity*), telah menjadi istilah penting dalam manajemen modern. VUCA menggambarkan lingkungan bisnis yang semakin menantang, di mana perubahan terjadi dengan cepat dan situasi tidak dapat diprediksi. Dalam konteks ini, manajer perlu mengadaptasi pendekatan mereka untuk memastikan kesuksesan organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul (Batemen & Snell, 2013).

B. Ketidakpastian (*Volatility*)

Ketidakpastian merujuk kepada tingkat perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis. Kejadian seperti krisis keuangan, perubahan teknologi, atau perubahan perilaku pelanggan dapat terjadi secara tiba-tiba dan memiliki dampak besar terhadap organisasi. Manajer perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpastian serta mengembangkan strategi yang fleksibel untuk menghadapi situasi tersebut. Ini mungkin melibatkan peningkatan kemampuan untuk meramalkan perubahan dan mengembangkan rencana kontingensi (Aljohani, A. R., 2018).

C. Ketidakpastian (*Uncertainty*)

Ketidakpastian merujuk kepada kekurangan informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang tepat. Dalam lingkungan VUCA, manajer sering kali menghadapi situasi di mana informasi yang diperlukan untuk meramalkan hasil tidak tersedia. Ini memerlukan manajer untuk mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan di tengah kekurangan informasi, termasuk penggunaan analisis data dan kecerdasan buatan untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik. Selain itu, manajer harus mampu mengelola risiko dan membuat keputusan berdasarkan intuisi dan pengalaman mereka (Alin & Rahman, 2018).

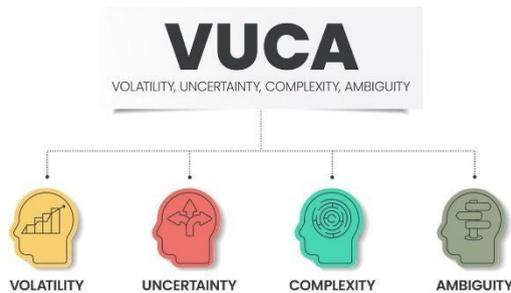
D. Kerumitan (*Complexity*)

Kerumitan merujuk kepada berbagai faktor yang saling berkaitan dalam lingkungan bisnis. Manajer perlu memahami bahwa keputusan yang diambil dalam satu area dapat memiliki dampak mendalam di area lain. Oleh karena itu, pendekatan sistematis dan interdisipliner dalam manajemen adalah penting. Manajer harus mampu menganalisis hubungan antara berbagai elemen dalam organisasi dan lingkungan luar untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin muncul (Lingard & Rowlinson, 2005). Ini mungkin melibatkan kolaborasi antara departemen dan keterlibatan

dalam dialog yang konstruktif untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kerumitan yang dihadapi.

E. Ketidakjelasan (*Ambiguity*)

Ketidakjelasan merujuk kepada ketidakpastian yang ada dalam memahami situasi yang kompleks. Dalam lingkungan VUCA, makna suatu situasi dapat bervariasi tergantung pada perspektif individu. Oleh karena itu, manajer perlu siap untuk berpikir secara kreatif dan beradaptasi dengan berbagai kemungkinan hasil. Ini melibatkan pengembangan keterampilan dalam manajemen perubahan dan kepemimpinan yang efektif untuk membimbing tim melalui ketidakjelasan. Manajer juga harus memberikan ruang bagi inovasi dan pemikiran kritis dalam usaha mencari solusi yang efektif terhadap masalah yang muncul.



Gambar 19.1 Carta VUCA

Dalam dunia bisnis yang semakin VUCA (lihat Rajah 1.0), manajer perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Dengan memahami dan mengatasi ketidakpastian, ketidakpastian, kerumitan, dan ketidakjelasan, manajer dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Pengembangan keterampilan strategis dan kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk mengatasi tantangan dalam lingkungan yang kompleks ini, dan organisasi yang sukses adalah yang dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan dan terus berinovasi.

F. Dampak VUCA dalam Manajemen

Dalam konteks manajemen, VUCA (Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas) menggambarkan lingkungan yang dinamis dan tidak menentu yang dihadapi oleh pemimpin dan manajer. Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana setiap elemen VUCA memengaruhi manajemen dan pendekatan yang dapat diambil untuk mengatasinya.

1. Ketidaktentuan merujuk kepada perubahan yang cepat dan sering tidak dapat diramalkan, seperti perubahan dalam permintaan pasaran, harga bahan mentah, atau situasi politik.
2. Pemimpin perlu bersedia untuk menyesuaikan strategi mereka dengan cepat berdasarkan keadaan yang berubah.
3. Ketidakpastian mencerminkan kekurangan maklumat yang diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat. Dalam persekitaran yang tidak pasti, tidak ada jaminan bahawa strategi yang diambil akan berfungsi.
4. Ini boleh membawa kepada kebimbangan di kalangan pekerja dan pemangku kepentingan mengenai arah masa depan organisasi.
5. Kerumitan merujuk kepada banyaknya elemen yang saling berkaitan dalam sistem, termasuk pelbagai jabatan, pasukan, dan proses yang terlibat dalam operasi organisasi.
6. Pengurus sering berhadapan dengan interaksi yang rumit antara pelbagai faktor yang boleh memengaruhi hasil akhir.
7. Ketidakjelasan merujuk kepada ketidakpastian mengenai makna dan implikasi sesuatu situasi. Dalam persekitaran yang penuh ketidakjelasan, maklumat mungkin tidak jelas atau sukar untuk ditafsirkan.
8. Ini boleh menyebabkan salah faham dan ketidakpuasan di kalangan pekerja dan pemangku kepentingan.

Menghadapi tantangan VUCA dalam manajemen memerlukan pendekatan yang inovatif dan adaptif. Pemimpin perlu bersedia untuk berpikir secara kreatif, menggunakan data untuk pengambilan keputusan, dan melibatkan semua pihak berkepentingan dalam proses. Dengan memahami dan mengatasi ketidakpastian, ketidakpastian, kerumitan, dan ketidakjelasan, organisasi dapat

meningkatkan daya tahan dan kemampuan mereka untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah.

G. Tantangan Menghadapi VUCA dalam Manajemen

Dalam lingkungan VUCA, organisasi menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi operasi dan efektivitas mereka. Dalam bagian ini, kita akan mengkaji tantangan-tantangan tersebut dengan lebih terperinci dan mencadangkan solusi yang sesuai untuk setiap tantangan.

1. Tantangan: Ketidakpastian (*Volatility*)

Ketidakpastian adalah hasil dari perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis, seperti krisis ekonomi, perubahan permintaan pasar, dan perkembangan teknologi yang disruptif. Kejadian ini dapat memengaruhi kestabilan organisasi dan menyebabkan gangguan dalam operasi.

2. Tantangan: Ketidakpastian (*Uncertainty*)

Ketidakpastian muncul ketika informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan tidak mencukupi. Ini dapat terjadi disebabkan oleh perubahan dalam peraturan, perilaku pelanggan yang tidak menentu, dan munculnya pesaing baru.

3. Tantangan: Kerumitan (*Complexity*)

Kerumitan merujuk kepada berbagai faktor yang saling berkaitan dalam lingkungan bisnis. Keputusan yang diambil dalam satu bagian organisasi, dapat memengaruhi bagian lain, menjadikan manajemen lebih menantang.

4. Tantangan: Ketidakjelasan (*Ambiguity*)

Ketidakjelasan merujuk kepada ketidakpastian mengenai makna dan akibat dari suatu situasi tertentu. Dalam lingkungan yang kompleks, makna suatu kejadian dapat ditafsirkan dengan cara yang berbeda oleh individu yang berbeda.

H. Solusi Menghadapi VUCA

Terdapat beberapa Solusi dalam berdepan dengan VUCA seperti berikut ini.

1. **Fleksibilitas Strategi:** Organisasi perlu mengembangkan rencana strategis yang fleksibel yang dapat disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Ini termasuk penggunaan analisis skenario untuk meramalkan berbagai kemungkinan hasil dan merencanakan strategi alternatif.
2. **Pengembangan Kapasitas Responsif:** Membangun sistem dan proses yang memungkinkan organisasi merespons dengan cepat terhadap perubahan. Ini mungkin melibatkan pelatihan berkelanjutan untuk pekerja dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasi.
3. **Peningkatan Penggunaan Data dan Analitik:** Organisasi perlu berinvestasi dalam teknologi analitik dan pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan mendalam. Ini dapat membantu dalam meramalkan tren dan membuat keputusan yang lebih terinformasi.
4. **Keterlibatan *Stakeholder*:** Mengadakan dialog terbuka dengan semua pihak berkepentingan, termasuk pelanggan dan pekerja, untuk memahami perspektif dan kebutuhan mereka. Ini dapat membantu dalam mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian.
5. **Pengembangan Pemikiran Kreatif:** Mendorong budaya inovasi di dalam organisasi, di mana pekerja didorong untuk berpikir di luar kotak dan mengusulkan solusi yang tidak konvensional. Ini dapat dilakukan melalui sesi pemikiran kelompok dan lokakarya inovasi.
6. **Pengelolaan Perubahan yang Efektif:** Mengembangkan proses pengelolaan perubahan yang jelas dan terstruktur untuk membantu pekerja menyesuaikan diri dengan perubahan dan memberikan informasi yang tepat tentang langkah-langkah yang diambil. Ini dapat mengurangi ketidakjelasan dan meningkatkan keyakinan di antara pekerja.

Menghadapi tantangan VUCA memerlukan pendekatan yang proaktif dan adaptif dari pihak manajer. Dengan memahami tantangan yang muncul dari ketidakpastian, ketidakpastian, kerumitan, dan ketidakjelasan, serta melaksanakan solusi yang sesuai, organisasi dapat meningkatkan daya tahan dan kemampuan mereka untuk

berkembang dalam lingkungan yang semakin kompleks dan tidak menentu. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi VUCA, tidak hanya bergantung pada strategi yang efektif, tetapi juga pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dan berinovasi secara berkelanjutan.

I. Persiapan Manajemen Konstruksi dalam Menghadapi Situasi VUCA

Kontribusi industri konstruksi terhadap pengembangan ekonomi negara sering menjadi bahan perdebatan secara meluas, baik di Malaysia maupun di luar negara. Industri konstruksi juga merupakan perusahaan kompleks yang terdiri daripada berbagai pemangku kepentingan dalam melaksanakan projek konstruksi. Ini juga melibatkan beberapa fase yang berbeda dengan tingkat kesulitan yang bervariasi. Oleh karena itu, keterlibatan para pemain industri dalam projek memerlukan pengetahuan teknis agar dapat ditafsirkan dan disampaikan secara efektif dalam usaha mencapai tujuan projek secara kolaboratif.

Untuk memastikan pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan, suatu negara perlu memberikan perhatian secara komprehensif terhadap peningkatan kualitas seluruh proses konstruksi. Salah satu faktor penyumbang kesuksesan projek adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif selama siklus hidup projek sangat signifikan untuk memastikan keberhasilan projek pembangunan infrastruktur di negara ini.

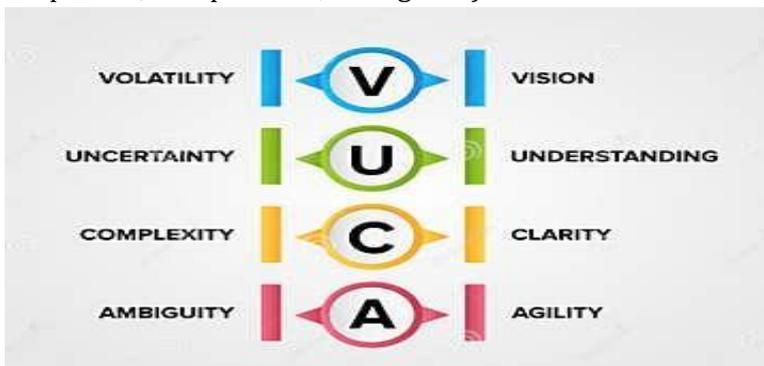
Namun, masih terdapat kritik-kritik sinis dalam pelaksanaan projek konstruksi di mana sebagian besar isu dilihat telah menyumbang kepada kerja sama yang lemah dan komunikasi yang tidak efektif di antara peserta projek (Goh & Woon, 2019) . Dengan mempertimbangkan keadaan ini, pihak berkepentingan sangat dianjurkan untuk mengidentifikasi instrumen terbaik yang mampu mengatasi masalah komunikasi secara kolaboratif yang kurang efektif dalam projek konstruksi.

Walaupun kebanyakan organisasi konstruksi di Malaysia sedang giat berusaha menuju peningkatan penggunaan aplikasi BIM

dalam proyek konstruksi mereka, kurangnya bimbingan yang tepat, dukungan pemerintah yang agak terbatas, dan sedikitnya staf yang terlatih telah menyebabkan tingkat penggunaan BIM masih berada di tahap rendah.

Selain itu, Lembaga Pembangunan Industri Konstruksi Malaysia (CIDB) juga mengambil langkah serius dengan mengeluarkan arahan kewajiban menggunakan BIM dalam proyek-proyek konstruksi yang dilaksanakan secara bertahap. Malah, Jabatan Kerja Raya (JKR) melalui Rencana Strategis 2021-2025 juga menyasarkan sebanyak 80% penggunaan BIM menjelang tahun 2025. Selari dengan itu, aplikasi BIM di negara ini terus disasar secara luas tidak hanya di fase perencanaan dan desain, tetapi juga dalam fase pelaksanaan, fase di mana konstruksi sedang berjalan, fase pengelolaan kontrak, dan fase pemeliharaan.

Ini jelas menunjukkan bahwa usaha dan komitmen pemerintah dalam mendorong pemain industri untuk menerapkan BIM dalam proyek konstruksi sangat tinggi dan konsisten. Tidak hanya itu, tetapi pengembangan komunikasi secara kolaboratif yang merupakan salah satu faktor utama dalam kesuksesan proyek konstruksi juga perlu diterapkan secara efektif oleh semua pihak yang terlibat. Ini juga perlu mendapat perhatian serius dari para pemain industri saat ini yang dihadapkan dengan situasi yang disebut sebagai VUCA (Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas).



gambar 19.2 Carta Solusi VUCA

Sebagai contoh, isu terkait kenaikan harga bahan bangunan yang tidak menentu, tingkat upah buruh yang semakin tinggi, keadaan peluang luar jangka, dan ramalan persaingan yang tidak jelas. Keadaan menjadi semakin menantang ketika kebanyakan pelaksanaan proyek konstruksi masih merasa nyaman menggunakan metode tradisional baik dalam proses pengadaan maupun dalam proses konstruksi proyek. Akibatnya, sering menimbulkan masalah seperti salah tanggap, muncul rasa kurang percaya dan minat untuk berbagi informasi di antara pemegang kepentingan, pemain industri, serta klien.

Keberhasilan pengembangan komunikasi secara kolaboratif sangat bergantung pada beberapa faktor. Antara lain, tingkat informasi identitas pihak yang terlibat, dorongan budaya kerja secara bersepakat, proses umpan balik, dan penyelarasan di antara peserta proyek yang sistematis. Selain itu, informasi terkait pengembangan di setiap fase secara progresif dan keterlibatan profesional yang beragam dengan pengalaman dan latar belakang berbeda dalam proyek juga memainkan peran penting untuk meningkatkan komunikasi secara kolaboratif dengan lebih komprehensif.

Oleh karena itu, demi memperkuat aplikasi BIM dalam proyek konstruksi, penyelarasan informasi sangat penting untuk menghindari masalah ketidakefisienan dalam proses konstruksi terus terjadi. Penyelarasan yang tidak memadai dan isu kehilangan kerahasiaan di antara peserta proyek akibat kerja sama dan komunikasi yang lemah dianggap sebagai penyumbang utama kegagalan usaha pengembangan komunikasi secara kolaboratif dan berkelanjutan.

Apa yang penting, semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung perlu bersama-sama mengambil langkah untuk menciptakan dan memupuk semangat komunikasi secara kolaboratif ini, yang lemah perlu dibantu, yang tidak jelas perlu diperbaiki.

Usaha pemerintah untuk menghindari pertikaian melalui aplikasi BIM ini patut dipuji. Ini tidak hanya dapat menghapuskan perdebatan dalam proyek, tetapi juga penting dalam meningkatkan komunikasi kolaboratif di antara peserta proyek agar pengetahuan

dan pemahaman dapat disepadukan antara pihak yang bekerja sama untuk menghadapi ekonomi dunia yang semakin sulit untuk diprediksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim. (2006). *Al-Idarah fi Al-Islam*. Terj. Dimyauddin Djuwaini,
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(50), 179–211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behaviour (2nd Edition)*.
- Akbar, Hidayat Wanda Gema Prasadio. (2018). *Pendekatan dan Peran Human capital Untuk Pengelolaan SDM Produktif yang Berdampak pada Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Airlangga University
- Al Sayegh, A. J., Ahmad, S. Z., AlFaqeeh, K. M. & Singh, S. K. (2023). Factors affecting e-government adoption in the UAE public sector organisations: the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 717–737.
- Albaroudi, E., Mansouri, T. & Alameer, A. (2024). A Comprehensive Review of AI Techniques for Addressing Algorithmic Bias in Job Hiring. *AI*, 5(1), 383–404.
- Ali, N., Isa, Z. M., Bakar, S. A., Jali, F. A. @ A., & Shaharruddin, S. (2022). Industrial Revolution (IR) 4.0: Opportunities and Challenges in Online Business. *Proceedings*, 82, 85. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082085>
- Ali, N.; Mohamed Isa, Z.; Abu Bakar, S.; Ahmad @ Ahmad Jali, F.; Shaharruddin, S. Industrial Revolution (IR) 4.0: Opportunities and Challenges in Online Business. *Proceedings 2022*, 82, 85. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082085>
- Aljohani, A. R. (2018). The Impact of Schedule Delays on Construction Projects. *International Journal of Construction Management*, 18(1), 35–48. DOI:10.1080/15623599.2016.1250291.

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Amelia, R. W., & Sulistyowatie, S. L. (2022). Analisis theory of planned behavior terhadap niat berwirausaha mahasiswa Universitas Widya Dharma Klaten. *Jurnal Akuntansi*, 14(5), 35–44.
- Amirullah, Haris Budiyo. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andrews, M. (2018). Public sector reform and the challenges of institutional change. *Governance*, 31(2), 1–16.
- Apostu, S. A., Gigauri, I., Panait, M., & Martín-Cervantes, P. A. (2023). Is Europe on the Way to Sustainable Development? Compatibility of Green Environment, Economic Growth, and Circular Economy Issues. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 1078. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021078>
- Arsyad, Azhar. (2003). *Pokok-Pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arwani, A. (2021). *Grand Theory: Esensi Sosial dan Ekonomi*. Pubalingga: CV Eureka Media Aksara.
- Barber, A.E., Strunk, K.O. & Easterday, M.W. (2018). How firms navigate growth, stagnation, and decline: The role of labor in acquisitions and divestitures. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 871–890.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2019). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. CQ Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Management: Leading & collaborating in a competitive world (10th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2021). *Management: Leading & collaborating in a competitive world (14th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Battaglio, R.P. (2023). Innovations in Public Sector Human Resource Management: Strategic Approaches to Talent Acquisition. *Public Administration Review*, 83(1), 21–34.

- Benton, J. S., Anderson, J., Hunter, R. F., & French, D. P. (2016). The effect of changing the built environment on physical activity: a quantitative review of the risk of bias in natural experiments. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 13, 1–18. springer.com
- Bernhard W. Taylor III, et al. (1997). *Production Management*. New York: Prentice Hall International.
- Bessen, J. (2019). *AI and Jobs: The Role of Demand*. National Bureau of Economic Research.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Routledge.
- Blocher, J. Edward, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. (2000). *Manajemen Biaya*, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Blumberg, V. S. L., & Kauffeld, S. (2021). Competencies and competence development in industry 4.0 [Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0]. *Gruppe. Interaktion*.
- Boko, Y. A. (2022). Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik). *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 49-61.
- Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 352–356. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.3107>
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R. & Creelman, D. (2023). *AI and the Future of Work: Enhancing Human Potential through Technology*. Harvard Business Review Press.
- Bovens, M. (2007). Analyzing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.). (2014). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social capital and community governance. *Economic Journal*, 112(483), F419–F436.

- Breeze, John D. (1995). Henri Fayol's Centre for Administrative Studies. *Journal of Management History*, 1(3), 37–62. <https://doi.org/10.1108/13552529510095152>.
- Brouwer, A. M., & Mosack, K. E. (2015). Expanding the theory of planned behavior to predict healthy eating behaviors - Exploring a healthy eater identity. *Nutrition & Food Science*, 45(1), 39–53.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence: What it can—and cannot—do for your organization*. Harvard Business Review.
- 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.
- Çetin, Funda & Tolay, Ebru. (2022). Agility and Agile Organizations From Employees' Perspectives: A Qualitative Research In The Context Of The SaaS Business Model. *International Journal of Management Economics and Business*, 18.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. New York: Pearson.
- Chatterjee, C., & Ramu, S. (2017). Gender and its rising role in modern Indian innovation and entrepreneurship. *Iimb Management Review*, 30, 62–72. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.11.006>
- Chen, J., & Hao, Z. (2023). Organizational communication and digital transformation: Impacts and challenges. *Journal of Communication Studies*, 15(2), 102–115.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design (13th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Damsar, Indrayani. (2016). *Pengantar Sosiologi* *Ekono*
- Daniel Brosseau, D., Sherina Ebrahim, S., Handscomb, C., & Shail Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- Darmawan, A. I., & Wardhaningsih, S. (2020). Peran Spiritual Berhubungan dengan Perilaku Sosial dan Seksual Remaja. *Jurnal Keperawatan Jiwa*, 8(1), 75.

- Darmawan, R. (2022). Communication patterns in modern organizations. *Journal of Business and Management*, 10(1), 51–65.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. New York: Harper Business.
- David, Fred. R. (2007). *Strategic Management (Manajemen Strategi)*. Jakarta: Salemba.
- Davis, J. & Cates, S. (2020). The impact of remote work on talent acquisition: Flexibility, technology, and communication. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 256–269.
- de Boer, E., Ellingrud, K., Gérard Richter, G., & Swan, D. (2022). What is the Fourth Industrial Revolution? Retrieved at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir>
- Denning, S. (2015) How To Make The Whole Organization *Agile*. Retrieved at <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/22/how-to-make-the-whole-organization-agile/>
- DePorres, D., Davis, K., Levy, D., Martin, J. A., Orlowsky, M., & Tucker, E. (2024). Needs, Narratives, and Micro-Exchanges in Organizations: A Values-Based Approach to Organization Development and Change. *Organization Development Journal*, 42(3), 7–18.
- Dery, K., Grant, D. & Wiblen, S. (2019). Algorithmic selection in recruitment: An integrated review and future directions. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), 343–363.
- Dessler Gary. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. 5th Edition. New York: Pearson.
- DeVito, J. A., & DeVito, J. (2019). The interpersonal communication book. *Instructor*, 1(18), 521–32.
- Dignum, V. (2018). *Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way*. Springer.
- Djoko, Sri. Karyana, Yayat., dkk. (2015). *Mobilitas Penduduk dan Bonus Demografi*. Bandung: Unpad Press.

- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Dunn, W. N. (2015). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Edwards, M. R. (2022). Employer branding and employee attraction in a talent-scarce environment. *Journal of Brand Management*, 29(2), 105–120.
- Effendy, Mochtar. (2018). *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Ernest, Dale. (2007). *Management Theory and Practise*. New York: McGraw-Hill.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392.
- Fayol, Henry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Ferdous, J. (2017). A journey of organization theories: From classical to modern, *International Journal of Business, Economics and Law*, 12(2).
- Fishbein, M. A., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research. In *Reading MA: Addison-Wesley* (Issue May).
- Fox, J. (2000). Civil society and political accountability: Propositions for discussion. *Institute of Development Studies Bulletin*, 31(3), 48–57.
- Gans, J., Goldfarb, A., & Agrawal, A. (2020). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Total Quality Management*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gimpel, H., Rau, D., & Roeglinger, M. (2018). Understanding FinTech and its implications for policy. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1), 1–14.
- Goh, G., & Woon, B. (2020). Understanding the Cost Management Challenges in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(4), 04020009.

- Gonzalez, J., Weikart, L., & Whitford, A. (2023). Digital Transformation in Public Sector Recruitment: The Role of AI and Data Analytics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 456–475.
- Goodman, B., & Flaxman, S. (2017). European Union regulations on algorithmic decision-making and a "right to explanation". *AI Magazine*, 38(3), 50–57.
- Griffin, R. W. (2021). *Manajemen: Principles and Practices*. Boston: Cengage Learning.
- Griffin, R. W. (2023). *Management (14th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Routledge.
- Gupta, S. (2018). *Organizational Barriers to Digital Transformation* [KTH ROYAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY].
- Gursoy, D., Chi, C. G., Lu, L. & Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, 49, 157–169.
- Haerani, S., Hakim, W., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural model of developing human resources performance: Empirical study of Indonesia states owned enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211–221.
- Hagger, M. S., & Hamilton, K. (2015). Effects of socio-structural variables in the theory of planned behavior: A mediation model in multiple samples and behaviors. *Psychology & Health*.
- Hamel, Gary. (2008). Human Resource Management International Digest Issue. *Source Information*, 10(1).
- Hames, R. D. (2020). *The Five Literacies of Global Leadership: What Authentic Leaders Know and You Need to Find Out*. New York: John Wiley & Sons.
- Han, H. (2015). Travelers ' pro-environmental behavior in a green lodging context : Converging value-belief-norm theory and the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 47, 164–177. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.014>
- Hanafi, M. (2015). *Konsep dasar dan Perkembangan Teori Manajemen*. Tangerang: Universitas Terbuka.

- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2006). Teacher quality. In E. A. Hanushek & F. Welch (Eds.), *Handbook of the Economics of Education* (pp. 1051–1078). Elsevier.
- Hapsari, F. L. (2022). *Perkembangan Teori Manajemen Modern di Indonesia*. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Tidak Dipublikasikan.
- Harahap, D. A., & Amanah, D. (2018). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Hasan, A. (2021). *Manajemen Modern: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasan, A. (2021). *Manajemen Modern: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Cet. VI. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henri, Fayol. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. New York: McGraw-Hill.
- Hidayah, L. (2022). *Pengantar Manajemen: Prinsip dan Aplikasinya*. Surabaya: Penerbit Cerdas.
- Hill, M., & Varone, F. (2016). *The Public Policy Process*. New York: Routledge.
- Hiranrat, C., Harncharnchai, A., & Duangjan, C. (2021). Theory of Planned Behavior and the Influence of Communication Self-Efficacy on Intention to Pursue a Software Development Career. *Journal of Information Systems Education*, 32(December), 1–15.
- Hook Caroline & Jenkins Andrew. (2019). *Introducing Human Resources Management*. 8th Edition. New York: Pearson.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-230615>
- Imai, Masaaki. (2001). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Singapore: Mc Graw-Hill International.
- Imhanzenobe, J. (2021). A review of the management science theory and its application in contemporary business, *African Journal of Business Management*, 15(4), 133–138, DOI: 10.5897/ajbm2021.9211.

- Indra, Lila Kusuma. (2010). Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengungkapan Informasi Intellectual Capital dan Implikasinya terhadap Reaksi Investor di Indonesia. *Jurnal Infestasi, Universitas Trunojoyo*.
- Interaction Design Foundation - IxDF. (2024, March 20). What is The Fourth Industrial Revolution? Interaction Design Foundation - IxDF. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/the-fourth-industrial-revolution>
- Ismail, Solihin. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Iswanto, D., & Nur, H. (2023). Organizational communication strategies in the digital era: A case study. *Indonesian Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 234–249.
- Jain, A.V, Jain K.S. (2017). *Principles of Management*. www.himpub.com
- Jan Bezdicek, J. (2019) Industry 4.0: The Challenges and Risks. Retrieved at <https://www.rockwellautomation.com/en-us/company/news/blogs/industry-4-0--the-challenges-and-risks.html>
- Janasz Suzanne de C., et.al. (2019). *Interpersonal Skills in Organizations*. 6th Edition. New York: McGrawHill.
- Jekauc, D., Völkle, M., Wagner, M. O., Mess, F., Reiner, M., & Renner, B. (2015). Prediction of attendance at fitness center: a comparison between the theory of planned behavior , the social cognitive theory , and the physical activity maintenance theory. *Physical Activity Attendance*, 6(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00121>
- Jessua, Claude. (2015). *Kapitalisme Sari Panduan*. Yogyakarta: Percetakan Jalasutra.
- Jimenez P, Milfelner B and Bregenzer A (2023). Editorial: *Agile leadership in the light of efficiency of organizations and the health of employees*. *Front. Psychol.* 14:1294169. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1294169
- Joan, Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch. (2018). *Contingency Theory book - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Jogiyanto, H. M. (2007). *Sistem Informasi Keperilakuan*. Penerbit Andi Yogyakarta.

- Jones Gareth R. & George Jennifer M. (2022). *Contemporary Management*. Twelfth Edition. New York: McGrawHill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2022). *Contemporary management (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- K Sa'adah. (2022). Bab II Kajian Pustaka - IAIN Kudus Repository <http://repository.iainkudus.ac.id>
- Kamla, R. (2023). Strangers in the city: Spacing and social boundaries among accountants in the global city. *Contemporary Accounting Research*.
- Kaplan, S., Manca, F., Alexander, T., Nielsen, S., & Prato, C. G. (2015). Intentions to use bike-sharing for holiday cycling: An application of the Theory of Planned Behavior. *Tourism Management*, 47, 34–46. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.017>
- Kashyap, V. & Raghuvanshi, N. (2022). The Role of Technology in Modern Talent Acquisition. *Journal of Human Resource Management*, 34(2), 145–160.
- Kellough, J. E. & Nigro, L. G. (2023). Public Personnel Management: Contexts and Li, C., Zuo, Y. & Liu, Y. (2018). A survey on deep learning for candidate screening in hiring process. In 2018 IEEE *International Conference on Big Data (Big Data)*, 4092–4099). IEEE.
- Khasanah, J. S. N., & Jaya, A. (2023). *PengantarManajemen*. Surabaya: Nawa Litera Publishing.
- Kim, Y., & Lee, S. (2020). The role of organizational culture in enhancing communication. *Asian Business Journal*, 8(4), 289–305.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Little, Brown.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Krajewski, J. Lee dan P. R. Larry. (2006). *Operations Management Strategy and Analysis*. Fifth Edition: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

- Kravariti, F. & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Kumar, P. (2017). Analysis the impact of classical management approaches on the management practices. *Asian Journal of Management*, DOI: 10.5958/2321-5763.2017.00132.9
- Lantip, Diat Prasojo, dkk. (2017). *Manajemen Strategi Human capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). New York: Pearson.
- Li, L. I., & Bautista, J. R. (2020). Incorporating Communication Factors in the Theory of Planned Behavior to Predict Chinese University Students ' Intention to Consume Genetically Modified Foods. *International Journal of Communication*, 14, 2338–2359.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through." *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lingard, H., & Rowlinson, S. (2005). Occupational Health and Safety in Construction Project Management. *International Journal of Project Management*, 23(8), 578–585.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. Russell Sage Foundation.
- Lowi, T. J. (1964). American business, public policy, case-studies, and political theory. *World Politics*, 16(4), 677–715.
- Lowry, P. B. et al. (2016). Creating *agile* organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(3), 211–226.
- Lurie, N., et al. (2020). Developing Covid-19 vaccines at pandemic speed. *New England Journal of Medicine*, 382(21), 1969-1973.
- Lussier Robert N. (2022). *Human Relations in Organizations (Application and Skill Building)*. 12Th. New York: McGrawHill.
- Magistretti, S., Trabucchi, D. (2024). *Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories*. *Rev Manag Sci*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745>

- Mahmud, H., Hilal, M. I., & Khusna, A. (2021). *Manajemen (Management Fundamentals)*. Gowa: Aksara Timur.
- Majone, G. (1989). *Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process*. Yale University Press.
- Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mäntymäki, M., Merikivi, J., Verhagen, T., Feldberg, F., & Rajala, R. (2014). Does a contextualized theory of planned behavior explain why teenagers stay in virtual worlds? *International Journal of Information Management*, 34(5), 567–576. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.05.003>
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. *McKinsey Global Institute*.
- McKinsey & Company. (2022). *Global AI Survey: AI Proves Its Worth, but Few Scale Impact*. McKinsey Global Institute.
- Mercer, J., & Clayton, D. (2012). *Psikologi Sosial*. Penerbit Erlangga.
- Mirković, V., Lukić, J., & Martin, V. (2019). Reshaping Banking Industry Through Digital Transformation. *Digitization and Smart Financial Reporting*, 31–36. <https://doi.org/10.15308/FINIZ-2019-31-36>
- Mirutse, G., Fisseha, G., Abebe, L., Birhanu, Z., & Alemayehu, M. (2014). Intention to donate blood among the eligible population in Mekelle City, Northern Ethiopia: Using the theory of planned behavior. *American Journal of Health Research*, 2(4), 158–163. <https://doi.org/10.11648/j.ajhr.20140204.19>
- Mukminin, Amirul. (2017). *Manajemen Strategi Human capital dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Mulyono, Fransisca. (2013). Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-Based View. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9, 59–78.
- Murdiono. (2024). *MSDM (Teori dan Praktik)*. Bandung: Alfabeta.
- Muslikhah, I., Rochaendi, E., Wijayanti, N. S., Pradana, I. P. Y. B., Wardhana, A., Paransa, R. P. J., & Damanik, H. M. (2024). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Myrdal, Gunnar. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. London: Gerald Duckworth.

- Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2013). An overview of classical management theories: A review article. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Nankervis Alan, et.al. (2020). *Human Resource Management (Strategy & Practice)*. 10Th. Boston: Cengage Learning.
- Nasution, M.N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu Berbasis ISO*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Natalia, I., & Ellitan, L. (2019). Strategies to Achieve Competitive Advantage in Industrial Revolution 4.0 E IN INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0. *International Journal of Research Culture Society*, 3(6), 10–16. <https://ijrcs.org/>
- Ng, E. S. & Sears, G. J. (2023). Diversity and Inclusion in Public Sector Organizations: Challenges and Opportunities. *International Journal of Public Administration*, 46(4), 295–310.
- Nickell, G. S., & Hinsz, V. B. (2023). Applying the Theory of Planned Behavior to Understand Workers' Production of Safe Food. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 89–100.
- Noviana, D. (2023). The impact of digital communication tools on organizational effectiveness. *International Journal of Business Communication*, 11(1), 72–88.
- Nugroho, A. (2018). *Manajemen: Konsep Kunci dan Ruang Lingkupnya*. Semarang: Penerbit Nusantara.
- Nugroho, A. (2018). *Manajemen: Konsep Kunci dan Ruang Lingkupnya*. Semarang: Penerbit Nusantara.
- Nundkumar, A., & Subban, N. (2018). Embracing the Fourth Industrial Revolution: Risk-based perspectives of the South African TVET college sector. *Journal of Contemporary Management*, 15 Special, 305–328.
- Nurkholis, Afid. (2015). *Teori Pembangunan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Olak, A. & Szopa, A. (2018). Agile Behaviors in Organizations. *Archives of Business Research*, 6(4), 77–83.
- Olsen, T. L., & Tomlin, B. (2020). Industry 4.0: Opportunities and Challenges for Operations Management. *Manufacturing \& Service Operations Management*, 22(1), 113–122. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0796>

- Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 52(2).
- Pakereng, Y. M. (2017). *Keputusan Hutang Usaha Mikro: Pengujian Theory of Planned Behavior (Studi pada Usaha Kain Tenun di Sumba Timur)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis - UKSW.
- Palmer Ian, et.al. (2017). *Managing Organizational Change (A Multiple Perspektif Approach)*. Third Edition. New York: McGrawHill Education.
- Peacock Melanie, et.al. (2020). *Understanding Human Resources Management (Canadian Perspective)*. 1Th Edition. New York: Nelson.
- Perry, J. L. & Vandenabeele, W. (2023). Public Service Motivation and Employer Branding in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 123–139.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Prasetya, D. (2020). *Konsep Fundamental dalam Manajemen Modern*. Bandung: Penerbit Ilmu Manajemen.
- Prasetyo, T., & Wulandari, S. (2021). Virtual communication challenges in global teams. *Journal of Global Communication*, 19(4), 401–419.
- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krčmar, H. (2016). *A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees*.
- Priyawan, S. (2009). Evolusi Dalam Pemikiran Manajemen Modern. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 5(2).
- Putri, S. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen untuk Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Rafika Oktova, S. S. T., & Keb, M. Prinsip-Prinsip Hubungan Antarmanusia. In *Komunikasi dalam Praktek Kebidanan*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. USA: Harvard University Press.
- Render, Barry, and Jay Heizer. (2004). *Operations Management*. International Edition. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Riantono, I. E. (2014). Pengelolaan manajemen modern dalam mewujudkan good corporate governance: Optimalisasi pencapaian tujuan perusahaan. *Binus Business Review*, 5(1), 315–322.
- Robbins, P. Stephen and Mary Culler. (2013) *Management*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Manajemen*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management (15th ed.)*. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior (19th ed.)*. New York: Pearson.
- Robbins, S.R. & Coulter, M. (2010). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Roberson, Q.M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- Roberts, C. (2016). *Management: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, D.B. (2020). Bucking the trend: The UAE and the development of military capabilities in the Arab world. *Security Studies*, 29(2), 301–334.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Rokhayati, I. (2014). Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 1–20.
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Rueda, S., Moriano, J. A., & Liñán, F. (2014). Validating a theory of planned behavior questionnaire to measure entrepreneurial intentions. In *Developing, shaping and growing entrepreneurship* (Issue 2001, pp. 60–78).

- Rukmana, W. E., & Yuniawan, A. (2010). *Analisis pengaruh human relation (hubungan antarmanusia) dan kondisi fisik lingkungan terhadap etos kerja dan kinerja karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal*. Semarang. Disertasi Universitas Diponegoro.
- S. A. M. H. M. Alin & A. H. Rahman (2018). Uncertainty Management in Construction Projects: A Review. *International Journal of Project Management*, 36(6), 923–935.
- Samsudin, Sadili. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santosa, W. N., Safinatunnajah, S. D., & Sajuni, S. (2023). The theory of planned behavior intention factors against the rice technique of ankle injury. *Medikora*, 22(1), 25–32.
- Sari, T. (2019). *Ruang Lingkup Manajemen: Pendekatan dan Strategi*. Yogyakarta: Penerbit Akademika.
- Sarker, M.S., & Khan, M.R. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(6).
- Sarwono, S. W., & Meinarno, E. A. (2009). *Psikologi Sosial*. Penerbit Salemba Humanika.
- Schermerhorn, J. R. (2022). *Exploring management (7th ed.)*. New York: Wiley.
- Scheuing, E.E., Christoper, W.F.. 1993. *The Service Quality Handbook*. New York: Amacom.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. USA: Harvard University Press.
- Senge, P. (2021). Systems thinking and communication in complex organizations. *Journal of Systems and Organizational Studies*, 9(2), 57–73.
- Seni, N. N. A., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Theory of Planned Behavior Untuk Memprediksi Niat Berinvestasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.12 (2017): 4043-4068, 12, 4043. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i12.p01>

- Siagian, Sondang P. (1998). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Free Press.
- Sinta, K.A. dalam Hartini, dkk. (2023). *Pengantar Manajemen (Pendekatan Manajemen Kontemporer) Bunga Rampai*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Siregar, E. (2022). *Pengantar Manajemen & Bisnis*. Bandung: Widina Media Utama.
- Siswanto, B. (2008). *Pengantar Manajemen*. Cet, IV. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slingo, L. (2023). What is classical management theory and how does it work?, *topcv.co.uk*
- Smith, J. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion in Talent Acquisition: Best Practices and Outcomes. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 35–50.
- Snell Scott A. & Morris Shad S. (2022). *Managing Human Resources*. 19th Edition. Boston: Cengage Learning.
- Stewart, M. (2022). Enhancing workplace communication in the digital age. *Journal of Communication Research*, 18(2), 99–115.
- Stone, D. (2012). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. New York: W. W. Norton & Company.
- Stoner & Freeman. (1992). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Stoner, J.F. (2006). *Management*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Sukoco, Iwan. Prameswari, Dea. (2017). Pendekatan *Human capital* Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Lebih Produktif. *Jurnal Adbispreneur*.
- Sulieman, M. (2019). Roots of organizational knowledge in classical management theories: A literature review. *International Journal of Business and Social Science*, 10(10). Doi: 10.30845/ijbss.v10n10p2.
- Suroso, A., Adi, P.H., Yuwono, T., & Rahmadi, R. (2023). *Perkembangan Teori Manajemen*. Purwokerto: Universitas Jenderal Soedirman.
- Suryadi, D. (2023). *Strategi Manajemen di Era Digital*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sutarno, Ns. (2018). *Tanggung Jawab Perpustakaan dalam Mengembangkan Masyarakat Informasi*. Cet I. Jakarta: Pantai Rei.
- Tanjung, R., Haloho, R. D., Hasibuan, A., Butarbutar, M., Lie, D., Ramdhani, R. F., ... & Sherly, S. (2022). *Pengantar Manajemen Modern*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.
- Team Foundit (2024), What is the classical theory of management? Everything you need to know, *www.foundit.in*, July 23
- TheMBAins (2023), Classical theory of management, definition, types, feature, examples, and pros/Cons, *thembains.com*, July 23
- Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (2020). Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review. In M. Morisio, M. Torchiano, & A. Jedlitschka (Eds.), *Product- Focused Software Process Improvement* (pp. 20–36). Springer International Publishing.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2000). *Total Quality Mangement*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Torrington Derek, et.al. (2020). *Human Resource Management*. 11Th Edition. New York: Pearson.
- Treiblmaier, H., & Sillaber, C. (2020). The impact of privacy on the use of big data in digital management. *Journal of Business Research*, 112, 193–208.
- Vaskun, B. & Sziraki, E. (2023). Unlocking the key dimensions of organizational agility: systematic literature review on leadership, structural and cultural antecedent. *Society and Economy*, 45(4), 393–410. DOI: 10.1556/204.2023.00023
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38, 97–102.
- Wei, T., Sadikova, A. N., Barnard-brak, L., & Wang, E. W. (2015). Exploring graduate students' attitudes towards team research and their scholarly productivity: a survey guided by the theory of planned behavior. *International Journal of Doctoral Studies*,

10, 1-17.

- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2017). *Policy Analysis: Concepts and Practice*. New York: Routledge.
- West, M. R., & Woessmann, L. (2010). Every Catholic child in a Catholic school”: Historical resistance to state schooling, contemporary private competition, and student achievement across countries. *Economic Journal*, 120(546), F229–F255.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wibowo, A. (2020). *Ruang Lingkup Manajemen dalam Praktik Bisnis*. Surabaya: Erlangga.
- Wibowo, A. (2020). *Ruang Lingkup Manajemen dalam Praktik Bisnis*. Surabaya: Erlangga.
- Wibowo, H. A., & Husain, M. K. (2022). Extending the theory of planned behavior with religiosity : explaining entrepreneurial intention of employees students. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(1), 49–58.
- World Economic Forum. (2016). The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution. In *Global Challenge Insight Report January 2016*. <http://hdl.voced.edu.au/10707/393272>.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020.
- Wouter Aghina, W. et al. (2018). The 5 Trademarks of *Agile* Organizations. Retrieved at <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Wren, D.A., Bedelan, A.G., & Breeze, J.D. (2002). The foundation of henry fayol's administrative theory, *Management Decision*, 40(9), 906–918. DOI: 10.1108/00251740210441108.
- Xiang, X., Wang, J., Long, Z., & Huang, Y. (2022). Improving the Entrepreneurial Competence of College Social Entrepreneurs: Digital Government Building, Entrepreneurship Education, and Entrepreneurial Cognition. *Sustainability*, 15, 69. <https://doi.org/10.3390/su15010069>

- Yanti, M., & Pratama, R. (2022). Cross-cultural communication strategies for global organizations. *Asian Journal of Cross-Cultural Studies*, 5(3), 301–317.
- Zhang, K. (2018). Theory of planned behavior: origins, development and future direction. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 7(05), 76–83.

BIOGRAFI PENULIS

Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd.



Lahir di Pemalang pada tanggal 6 April 1968. Beliau menyelesaikan pendidikan S-1 di Universitas Negeri Jakarta atau IKIP Negeri Jakarta pada tahun 1996, kemudian melanjutkan pendidikan di Universitas PGRI Adi Buana pada tahun 2007. Abdul Kohar telah aktif dalam dunia pendidikan sejak tahun 1996 dan menjadi pendidik secara penuh sejak tahun 2005.

Selama karier mengajarnya, beliau pernah mengajar di berbagai institusi, termasuk SDI Al Syukro, SMP SMK Tirtayasa, dan MTs MA Khasanah Kebajikan. Di samping pengalamannya sebagai pendidik, Abdul Kohar juga telah menjabat sebagai Kepala Sekolah di SMP Al Matin. Saat ini, beliau aktif sebagai dosen di STIE Ganesha dan merangkap sebagai kepala bagian kemahasiswaan. Mata kuliah tetap yang diampunya meliputi Bahasa Indonesia, Prilaku Organisasi, Ilmu Sosial Budaya Dasar, Kewirausahaan, dan Komunikasi Bisnis. Dengan pengalaman serta dedikasinya dalam pendidikan dan pengembangan kemahasiswaan, Abdul Kohar terus berperan aktif dalam membentuk generasi muda yang kompeten dan berkualitas.

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



Ketertarikan penulis terhadap dunia Marketing dimulai pada tahun 1996 sehingga penulis memilih melanjutkan studi diploma III di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YAI, Jakarta dan selesai pada tahun 1999, pada tahun 2009 penulis melanjutkan program studi S-1 Manajemen dan menyelesaikannya pada tahun 2011, kemudian penulis memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada tahun 2013. Untuk meningkatkan kemampuan akademik penulis melanjutkan studi doctoral program studi ilmu ekonomi pada tahun 2016 dan menyelesaikannya pada tahun 2020 di Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, Manajemen Pemasaran dan Manajemen Strategi. Dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif menulis sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. penelitian tersebut berbentuk jurnal, baik jurnal nasional maupun jurnal internasional dan dapat di akses luas. Selain itu peneliti juga menulis buku sebagai pengembangan keilmuan bidang kepakaran. Penulisan buku diharapkan selain sebagai pengembangan keilmuan bidang manajemen juga dapat memberikan manfaat bagi civitas akademik sebagai bahan referensi dan memberikan kontribusi bagi bangsa dan negara. *E-mail:* sumarsihasyid@unsulbar.ac.id

Dr. Rahmat Laan, M.M.



Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang sejak tahun 1995. 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. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Manajemen Strategi, Kewirausahaan, Manajemen Pemasaran dan Manajemen SDM dan Pelayanan Publik, yang terakhir ini menjadi salah satu buku terbaik dalam ajang Anugrah Buku (Pustaka) Terbaik Bidang Pelayanan Publik tahun 2020 yang dihelat oleh Perpustakaan Nasional RI. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada *workshop/seminar/lokakarya* tertentu. *E-mail:* laanrahmat@gmail.com

Dr. Christimulia Purnama Trimurti, SE., S.H., M.M., CFRM.



Penulis menyelesaikan S-1 Manajemen Universitas Pendidikan Nasional, 2002; S-1 Hukum Universitas Udayana, 2004, S-2 Magister Manajemen Universitas Udayana, 2015; S-3 Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Udayana, 2015; Sertifikasi Kompetensi Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Audit Internal Perguruan Tinggi dari Institut Pertanian Bogor, 2011; Research Reviewer Kemenristekdikti, 2018; Certified Financial Risk Manajemen (CFRM) American Academy of Financial Management, 2021. Penulis merupakan Dosen Tetap Program Studi S-2 Magister Manajemen pada Universitas Dhyana Pura yang mengampu matakuliah di antaranya: Manajemen Keuangan, Metodologi Penelitian dan Business Economic & Environment. Penulis dipercaya sebagai Asesor Beban Kerja Dosen (BKD) Nasional pada Kemenristekdikti sejak 2021, Tim Evaluator Siaga Kemenristekdikti sejak 2022, serta Tim Pendamping Kelembagaan pada LLDikti Wil.VIII sejak 2024. Penulis memiliki beberapa karya buku yang memiliki ISBN, Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) serta hasil penelitian yang di publikasi pada Proseeding Seminar Nasional, Jurnal Nasional Terakreditasi, hingga Jurnal Internasional Terindex Scopus. Penulis aktif dalam organisasi kepakaran di Forum Manajemen Indonesia dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia.

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



Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta sejak tahun 1990. *Workshop* yang pernah diikuti ***Certified International Sales Management Associate (2016), Certified Professional Marketer (Asia-2019), Certificate in Digital marketing (CDM) 2024.*** Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian pada UMKM di antaranya Literasi *Marketing Mix* Pada UMKM di Depok Jawa Barat, Penguatan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Serang Banten. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain, Buku Komunikasi Bisnis ISBN: 978-602-274-030-8, Modul Pengantar Bisnis, ISBN 978-602-274-027-8, Mengelola Sampah Organik dan Non Organik Menjadi Produk Kreatif yang Bernilai Ekonomi, ISBN: 978-602-274-026-1. Komitmen Triple Helix Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Manajemen Umkm, ISBN: 978-623-6457-28-3, 2021. Strategi Manajemen di Era Didital, Penerbit deepublish, ISBN 978-623-02-5023-1,2022. Azas-Azas Manajemen 2022, Penerbit Widina, ISBN 978 623 459 254 2. Pengantar Bisnis (Konsep E *Marketing*) Penerbit CV Media Sains Indonesia, ISBN: 978-623-362-585-2,2022. Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Score card), ISBN: 978 623 195 210 3 Penerbit CV Media Sains Indonesia. Manajemen Pemasara (Konsep dan Strategi di Era Digitalisasi) ISBN: 978 623 195 045 1, Penerbit CV Media Sains Indonesia. E-Marketing Konsep dan Transformasi Digital, 978 623 02 7308 7, Penerbit Deepublish, 2023. Manajemen Pemasaran (Perpektif Pemasaran Kontemporer), 978 623 195 669 9, Penerbit CV Media Sains Indonesia. Dasar-Dasar Ilmu Manajemen: Prinsip Dan Teori, 978 623 195 641 5, Penerbit CV Media Sains Indonesia. *E-mail*: bernadindwim@upnvj.ac.id

Dr. Agusthina Risambessy, S.E, M.AB., CHRP



Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon, Lulus 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis boock chapter yang diterbitkan oleh CV. Media Sains Indonesia, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta. *E-mail:* risambessyagusthina68@gmail.com

Dr. Deby R. Karundeng, S.E., M.M.



Penulis adalah seorang akademisi di bidang manajemen pemasaran. Memulai karir akademisnya dengan menyelesaikan gelar Sarjana (S-1) dalam bidang Manajemen di STIE DLP Gorontalo pada tahun 2000. Selanjutnya, berhasil menyelesaikan gelar Magister (S-2) dalam bidang Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

Makassar pada tahun 2010. Tidak berhenti di situ, dedikasi Penulis terhadap ilmu manajemen pemasaran semakin kuat yang dibuktikan dengan melanjutkan pendidikan tingkat doktoral dan berhasil meraih gelar Doktor (S-3) dalam Ilmu Manajemen dari Universitas Sam Ratulangi pada tahun 2020. Selama perjalanan pendidikan doktoralnya, ia berhasil menerbitkan berbagai penelitian yang signifikan dalam jurnal-jurnal nasional dan internasional. Penulis memiliki pengalaman yang luas dalam administrasi pendidikan, dengan pernah mengemban berbagai posisi penting di lembaga pendidikan pada Universitas Gorontalo, termasuk sekretaris prodi S1 Manajemen, ketua prodi S1 Manajemen dan S2 Manajemen, serta Wakil Dekan Fakultas Ekonomi. Saat ini, menjabat sebagai Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Gorontalo. *E-mail:* deby.rk21@gmail.com

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.



Penulis bernama Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M. 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.

Olfyn Ishak, S.E., M.M.



Lahir pada tanggal 14 Agustus 1989 di Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo, Provinsi Gorontalo, menyelesaikan pendidikan di SDN 3 Kayubulan (2001), SMP Negeri 2 limboto (2004), SMA Negeri 2 Limboto (2007), melanjutkan studi Sarjana Strata satu Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi di kampus Perjuangan penuh kenangan Universitas Gorontalo (2011), Studi Strata dua di program Studi Magister Manajemen di Universitas Gorontalo (2018). Alamat Penulis saat ini di Kelurahan Kayubulan Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen di Program Studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Gorontalo.

Dr. Yulita Milla Pakereng, S.E., M.M.



Penulis merupakan Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Humaniora. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) pada almamaternya yaitu Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta pada tahun 1997, kemudian melanjutkan pendidikan Master of Management (M.M) diselesaikan pada tahun 2001 di Program Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Pada Tahun 2017, menyelesaikan studi S-3 pada Program Doktor Manajemen Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen keuangan. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi pada bidang keilmuan khususnya manajemen keuangan UMKM dan BUM Desa. Selain menulis, penulis juga aktif sebagai fasilitator pendamping UMKM dan Kewirausahaan.

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; *Defense Management*; *Business Ethics*; *Business Economics* serta *Business Sustainability* dan Bahasa Inggris, Pancasila, Kewarganegaraan, Agama, Karakter Bangsa dan Bela Negara, Pendidikan Anti Korupsi serta Ilmu 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 40 (empat 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.

Maria Lusiana Yulianti, S.E., M.M.,



Penulis lahir di Bandung tanggal 27 Juli 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti (FEB UNWIM) Bandung. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung (Universitas Widyatama) dan melanjutkan S-2 pada Jurusan Magister Manajemen, konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Winaya Mukti. Pernah berkarier di perusahaan swasta sebagai *Accounting*., Buku ini merupakan karya bersama saya dengan teman-teman dosen, dengan harapan dapat memberikan kebaikan pada dunia Pendidikan. **Hp:** 087822901589, **E-mail:** maria.lusiana2707@gmail.com

Dr. Anim Zalina Azizan



Dr. Anim Zalina Azizan atau lebih dikenal dengan panggilan Dr. Nana adalah dosen senior di Departemen Manajemen dan Teknologi di Fakultas Manajemen Teknologi dan Bisnis yang mendidik mahasiswa sarjana muda dalam program manajemen teknologi. Dr. Nana percaya bahwa hasratnya untuk mendidik dan melatih siswa di UTHM telah menghasilkan hasil yang bagus dalam kemampuan kerja lulusan. Anim disertifikasi sebagai pendidik kewirausahaan profesional pada tahun 2016 oleh Kementerian Pendidikan Tinggi (MOHE) melalui Program Peningkatan Pendidik Pengusaha (3EP). Dr. Nana memegang gelar Doctor of Education dari UTHM pada tahun 2023. Dr. Nana mula berkhidmat dengan UTHM pada tahun 2004 dan dianugerahi Penghargaan Anugerah Khidmat Cemerlang pada tahun 2018. Dia telah secara aktif terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengembangan dan telah menerima penghargaan tertinggi seperti "Best of Best Award" dan medali emas dalam kompetisi inovasi

internasional. Ketika dia tidak memberi kuliah, Anim menikmati tampil sebagai ahli upacara majlis yang profesional.

Dr. Kamilah Ahmad (Ph.D)



Penulis dari Universitas Kebangsaan Malaysia (UKM) dengan gelar sarjana di bidang akuntansi dan gelar magister di bidang administrasi bisnis. Penulis dianugerahi gelar PhD dalam bidang akuntansi dari University of Exeter, Inggris, pada tahun 2012. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, di mana beliau mengkhususkan diri dalam bidang akuntansi keuangan, biaya, dan manajemen keuangan. Sebelum diangkat sebagai dosen, penulis memperoleh pengalaman profesional sebagai auditor dan asisten pajak di dua firma audit swasta di Kuala Lumpur. Penulis tertarik pada isu-isu terkait akuntansi, audit, kewirausahaan, manajemen keuangan, dan bidang penelitian pengukuran kinerja.

Chandra Ayu Pramestidewi, M.M.



Penulis, menyelesaikan studinya di S-1 Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya Malang serta S-2 Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Penulis awalnya bekerja sebagai praktisi di Manulife Financial, tahun 2002, 2012. Praktisi di PT Bhakti Putra Pandawa 2002-2015 usaha perdagangan umum, kemudian juga usaha mikro kecil menengah bidang makanan dan minuman. Penulis pernah menjadi tenaga pengajar pada tim dosen di Program Diploma, Institut Pertanian Bogor, 2007-2012. Sekarang penulis menjadi dosen pengajar mata kuliah program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Djuanda, Ciawi-Bogor. Harapan penulis dengan tulisan ini dapat dipergunakan segala kalangan dan segala bidang usaha. Para manajer, praktisi dan para akademisi dapat memadukan teori dan praktek dengan baik, sehingga mencapai tujuan

organisasi atau perusahaan yang diinginkan. Alamat *e-mail*: chandradharmono@gmail.com

Dr. H. Ismartaya, M.M.



Penulis lahir di Kulon Progo, 28 Juli 1968. Saat ini, penulis tercatat sebagai dosen tetap pada perguruan tinggi Universitas Djuanda Bogor. Ketertarikan Penulis dalam bidang manajemen dimulai sejak lulus S-1 sampai jenjang Pendidikan S-3 (Doktoral) dengan mengambil konsentrasi manajemen. Selain itu, penulis aktif mengikuti Tridharma perguruan tinggi. Beberapa publikasi yang telah dihasilkan seperti jurnal nasional dan internasional, penulisan buku seperti buku kolaborasi ini. Di samping itu, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat. *E-mail*: ismartaya@unida.ac.id

Assoc. Prof. Dr. Shafie Mohamed Zabri



Shafie saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Manajemen Teknologi dan Bisnis di Universitas Tun Hussein Malaysia (UTHM). Sebelum penunjukan ini, ia diperbantukan ke Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia (MOHE) sebagai Direktur Pendidikan Malaysia London selama 4 tahun. Ia mengawasi kegiatan internalisasi antara lembaga pendidikan tinggi di Malaysia dengan lembaga pendidikan tinggi di Inggris, Irlandia, dan kawasan Eropa. Selain itu, Education Malaysia London juga mengawasi pengembangan dan kesejahteraan mahasiswa Malaysia di Inggris, Irlandia, dan Eropa, serta pengelolaan kantor Education Malaysia di London, Belfast, dan Dublin. Shafie memulai karier akademisnya di Fakultas Keuangan dan Perbankan, Universiti Utara Malaysia pada tahun 2003. Sebelum diperbantukan ke 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, di mana Penulis diangkat sebagai Kepala Departemen, Wakil Dekan (Akademik

dan Internasional) dan Wakil Direktur Pusat Inovasi dan Komersialisasi. Penelitiannya berfokus pada bidang keuangan perilaku di kalangan UKM, kewirausahaan, digitalisasi, dan praktik bisnis umum UKM. Penulis meraih gelar Doktor dalam Bisnis (dengan Manajemen) dari University of Plymouth, Inggris Raya. Penulis meraih gelar dalam Administrasi Bisnis dari Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Magister Administrasi Bisnis (MBA) dari Universitas Nasional Malaysia (UKM). *E-mail: shafie@uthm.edu.my*

Dwi Gemina, S.E., M.Si.



Penulis berasal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Djuanda. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 (Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan) di Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 1996. Penulis melanjutkan pendidikan S-2 (Ilmu Ekonomi) di Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2001. Saat ini, penulis bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Djuanda. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen dan aktif menulis berbagai buku. Beberapa tulisan telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi. Selain itu penulis juga aktif bidang riset dan mengembangkan manajemen dan *entrepreneurship*.

Assoc. Prof. Md. Asrul Nasid Masrom



Md. Asrul Nasid Masrom adalah Profesor Madya di Fakultas Manajemen Teknologi dan Bisnis (FPTP), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Saat ini, penulis menjabat sebagai Wakil Dekan (Penelitian, Pengembangan, dan Penerbitan) dan juga Peneliti Utama di bawah Pusat Infrastruktur Berkelanjutan & Manajemen Lingkungan (CSIEM). Pendidikan dalam bidang konstruksi

dimulai di UTM, Skudai, di mana penulis memperoleh Diploma Ukur Bahan (1997), Gelar Sarjana Muda Bangunan (1999), dan Magister Manajemen Kontrak Konstruksi (2007). Pada tahun 2012, penulis berhasil memperoleh gelar PhD dari Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australia, dalam bidang Manajemen Konstruksi. Sepanjang masa studi, penulis telah menerima beberapa penghargaan, di antaranya QUT East West Recognition Award 2009 dan Outstanding Higher Degree Research (HDR) Student for February 2011 Awards yang diselenggarakan oleh Fakultas Built Environment & Engineering, QUT. Dengan pengalaman selama 6 tahun di industri konstruksi sebagai Jurukur Bahan, penulis diberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di tingkat Posdoktoral di University of Melbourne pada tahun 2019-2020 yang berfokus pada "Conceptualising an Innovative Community Engagement (ICE) Framework in Social Infrastructure Construction Project Development." Kini, penulis terus aktif dalam penelitian yang berfokus pada tingkat kepuasan (teori dan praktik), tingkat kesejahteraan (Happiness Level), pengukuran kualitas (berdasarkan indikator subjektif), serta kinerja proyek dan perolehan dalam konstruksi. Minat penulis yang tidak tergoyahkan dalam bidang manajemen konstruksi dan ilmu sosial telah terwujud dalam publikasi bahan-bahan ilmiah baik dalam bentuk jurnal, kertas prosiding, artikel surat kabar, maupun pengembangan kebijakan pemerintah. Selain itu, penulis juga aktif dalam kegiatan layanan sosial/komunitas melalui berbagi ilmu di tingkat lokal maupun internasional.