

Siti Fatimah
Early Maghfiroh Innayati



BUKU AJAR MATA KULIAH PENGANTAR MANAJEMEN



Siti Fatimah dan Early Maghfiroh Innayati

BUKU AJAR MATA KULIAH
**PENGANTAR
MANAJEMEN**



Buku Ajar Mata Kuliah Pengantar Manajemen

Indramayu © 2025 PT. Adab Indonesia

Penulis: Siti Fatimah dan Early Maghfiroh Innayati

Editor: Ummu Tasyiah Arsa

Desain Cover: Difiyani Puspitasari

Layouter: Arie Fahmi Luthfi

Diterbitkan oleh **PT. Adab Indonesia**

Anggota IKAPI: 514/JBA/2024

Jl. Intan Blok C2 Pabean Udik Indramayu Jawa Barat

Kode Pos 45219 Telp: 081221151025

Surel: penerbitadab@gmail.com

Web: <https://adabindonesiagrup.com>

Referensi / Non Fiksi / R/D

viii + 80 hlm. 15,5 x 23 cm

No. ISBN: 978-634-7140-61-6

No. E-ISBN: 978-634-7140-62-3 (PDF)

Cetakan Pertama, Maret 2025

Edisi Digital, Maret 2025



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainya tanpa izin tertulis dari penerbit.

All right reserved



Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya yang diberikan kepada kami sehingga penyusunan buku ajar Mata Kuliah Pengantar Manajemen ini dapat terselesaikan.

Buku ajar mata kuliah Pengantar Manajemen ini, berisi tentang konsep dasar manajemen, sejarah perkembangan ilmu manajemen, tanggung jawab sosial dan etika manajemen, lingkungan dan budaya organisasi, konsep dasar perencanaan dalam organisasi, pengorganisasian dalam manajemen, kepemimpinan organisasi, manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis.

Penyusun menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penyusun untuk menyelesaikan buku ajar ini. Oleh karena itu, penyusun mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini sehingga buku ini dapat hadir di hadapan pembaca.

Penyusun menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam buku ajar ini seperti pepatah 'tidak ada gading yang tidak retak'. Oleh karena itu kami mengharapkan kritik serta saran terhadap penyempurnaan buku ajar ini. Semoga buku ajar ini dapat memberi manfaat bagi semua pembaca. Semoga pahala penyusunan buku ini juga dilimpahkan kepada orang tua, guru, dosen penyusun yang telah mengajarkan ilmu yang penyusun tuangkan dalam buku ajar Pengantar Manajemen serta penulis buku dan artikel yang penyusun pakai sebagai referensi.

Yogyakarta, Maret 2025

Penyusun



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

BAGIAN PERTAMA: KONSEP DASAR MANAJEMEN..... 1

A. Pendahuluan	2
B. Penyajian	2
1. Konsep Dasar Manusia	2
2. Karakteristik Manajemen.....	3
3. Bidang Manajemen	4
4. Macam Konsep Manajemen.....	4
5. Dasar Kemampuan Manajemen	6
6. Soal Latihan.....	7

BAGIAN DUA: SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU

MANAJEMEN..... 9

A. Pendahuluan	10
B. Penyajian	10
1. Perkembangan Ilmu Manajemen.....	12
2. Teori Manajemen Klasik	13
3. Teori Manajemen Aliran Hubungan Manusia	14
4. Aliran Manajemen Modern.....	14
5. Perkembangan Teori Manajemen	15
6. Soal Latihan.....	16



BAGIAN TIGA: TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

MANAJEMEN.....	17
A. Pendahuluan	18
B. Penyajian	18
1. Tanggung Jawab Sosial	18
2. Etika Manajemen	21
3. Soal Latihan	24

BAGIAN EMPAT: LINGKUNGAN DAN BUDAYA

ORGANISASI	25
A. Pendahuluan	26
B. Penyajian	26
1. Lingkungan Organisasi	28
2. Budaya Organisasi	29
3. Pengaruh Lingkungan Organisasi Dan Budaya Organisasi.....	32
4. Soal Latihan	34

BAGIAN LIMA: KONSEP DASAR PERENCANAAN DALAM

MANAJEMEN.....	35
A. Pendahuluan	36
B. Penyajian	36
1. Langkah-Langkah Perencanaan	36
2. Tujuan Perencanaan.....	38
3. Prinsip Perencanaan.....	38
4. Unsur Perencanaan	39
5. Fungsi Perencanaan	40
6. Proses Perencanaan.....	41
7. Soal Latihan	43



BAGIAN ENAM: PENGORGANISASIAN DALAM

MANAJEMEN..... 45

- A. Pendahuluan 46
- B. Penyajian 46
 - 1. Pengertian Pengorganisasian..... 46
 - 2. Struktur Organisasi 47
 - 3. Fungsi Struktur Organisasi..... 48
 - 4. Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Organisasi 49
 - 5. Asas Organisasi..... 50
 - 6. Proses Pengorganisasian 52
 - 7. Soal Latihan..... 53

BAGIAN TUJUH: KEPEMIMPINAN ORGANISASI..... 55

- A. Pendahuluan 56
- B. Penyajian 56
 - 1. Pengertian Kepemimpinan Organisasi 57
 - 2. Fungsi Kepemimpinan Organisasi 58
 - 3. Tipe Kepemimpinan Organisasi 59
 - 4. Soal Latihan..... 62

BAGIAN DELAPAN: MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA..... 63

- A. Pendahuluan 64
- B. Penyajian 64
 - 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 65
 - 2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia 67
 - 3. Fungsi Sumber Daya Manusia 67
 - 4. Soal Latihan..... 68



BAGIAN SEMBILAN: MANAJEMEN STRATEGIS	69
A. Pendahuluan	70
B. Penyajian	70
1. Pengertian Manajemen Strategis.....	70
2. Karakteristik Manajemen Strategis	72
3. Proses Manajemen Strategis	73
4. Tantangan Manajemen Strategis	75
5. Manfaat Manajemen Strategis.....	76
6. Fungsi Manajemen Strategis.....	77
7. Soal Latihan.....	78
 DAFTAR PUSTAKA.....	 79
PROFIL PENULIS.....	80





BAGIAN SATU

KONSEP DASAR MANAJEMEN



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang konsep dasar manajemen
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang pengertian konsep dasar manajemen meliputi karakteristik manajemen, bidang, macam-macam dan dasar kemampuan. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami konsep dasar manajemen.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar manajemen

B. PENYAJIAN

Manajemen terdiri dari atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lainnya berdasarkan kerangka keilmuan dan diimplementasikan dalam gaya dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Konsep Dasar Manajemen

Konsep dasar manajemen dapat dibagi menjadi empat, yakni sebagai ilmu pengetahuan, sebagai seni, sebagai profesi dan sebagai proses.

a. Sebagai Seni

Konsep ini lebih tertuju pada perencanaan sebagai sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan dengan jalan mempekerjakan orang lain. Manajemen bukan hanya sebatas teori, ilmu ini bergerak fleksibel seperti seni yang terkadang tidak bisa diprediksi. Ketika berada di lapangan, manajemen



dibutuhkan untuk bisa bekerja fleksibel dalam menghadapi segala tantangan.

b. Sebagai Ilmu Pengetahuan

Perencanaan dalam konsepnya berperan sebagai ilmu pengetahuan untuk mengetahui bagaimana dan mengapa manusia bekerjasama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Manajemen dapat menjadi rujukan atau dasar ilmu pengambilan keputusan di dalam perusahaan maupun kehidupan manusia secara umum. Dengan ilmu manajemen proses manusia bekerja sama dapat diukur dan dievaluasi.

c. Sebagai Suatu Proses

Konsep manajemen ini lebih pada proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar bisa mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah cara pengelolaan yang berarti membutuhkan waktu untuk bisa mencapai hasil yang diinginkan. Proses ini berkaitan erat dengan fungsi manajemen di dalam perusahaan.

d. Sebagai Suatu Profesi

Hal ini merujuk pada profesi manajer yang bekerja secara profesional untuk perusahaan dan mendapatkan gaji sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

2. Karakteristik Manajemen

- a. Berorientasi pada tujuan, setiap organisasi memiliki tujuan yang menjadi dasar dari pembentukannya.
- b. Bersifat luas, semua kegiatan yang terlibat dalam mengelola suatu perusahaan termasuk hal lumrah bagi semua organisasi di berbagai bidang
- c. Bersifat multidimensi, meliputi pekerjaan, perorangan, dan operasi atau proses produksi.
- d. Proses yang berkelanjutan meliputi perencanaan, pengarahan, penempatan staf, pengendalian, dan



pengoorganisasian yang dilakukan oleh semua manajer sepanjang waktu.

- e. Kegiatan kelompok, dalam prosesnya tidak bisa dilakukan secara individu tetapi harus bersama-sama.
- f. Kekuatan yang tidak berwujud yang hasilnya bisa kamu lihat dan rasakan secara fungsional.

3. Bidang Manajemen

Konsep dasar manajemen terbagi menjadi 5 bidang penting yaitu:

- a. Produksi: bidang ini bertugas mengubah input menjadi output. Semua sumber dikumpulkan kemudian diproses menjadi suatu hasil produksi atau output.
- b. Pemasaran: bidang ini berfungsi untuk mencari cara bagaimana barang atau produk dari produsen bisa sampai ke konsumen.
- c. Keuangan: bidang ini akan mencari cara bagaimana untuk mendapatkan pemasukan, dan menggunakannya atau mengolahnya.
- d. Personalia: bidang ini menitikberatkan pada pegawainya, bagaimana cara merekrut orang dan meningkatkan kinerja pekerja atau pegawai.
- e. Administrasi: bagian ini berperan dalam mengatur data dan alat yang ada, seperti data karyawan, data client, data alat, dan lain-lain. Kemudian mencari cara dalam mengorganisir alat tersebut agar bisa karyawan gunakan dengan baik, sesuai dengan fungsi dan kebutuhannya.

4. Macam Konsep Manajemen

a. Produksi

Manajemen produksi adalah proses pengadaan barang ataupun jasa. Dalam proses perencanaan harus



memperhatikan faktor produksi yang ada seperti bahan baku, mutu bahan, tempat produksi, hingga produk yang dihasilkan menjadi penentu kegiatan produksi. Seorang manajer akan mengevaluasi kegiatan produksi, sehingga bisa meningkatkan kualitas produksinya.

b. Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen SDM, perusahaan harus memiliki SDM yang berkualitas untuk meningkatkan pendapatan dan mutu perusahaan, maka harus didukung dengan SDM berkualitas.

c. Pemasaran

Kegiatan promosi yang berarti manajemen pemasaran harus mampu mengevaluasi dan menganalisis setiap tindakan dalam kegiatan pemasaran. Jika belum efektif, maka akan dilakukan pergantian rencana sampai mendapatkan hasil yang maksimal.

d. Keuangan

Manajemen keuangan dimulai dari proses merencanakan, memeriksa, mengelola, menganggarkan, mencari modal, hingga menyimpan modal perusahaan. Manajemen harus bekerja bersama dengan pihak lain yang ada dalam perusahaan untuk melakukan kegiatan ekonomi dengan seefisien mungkin namun mendatangkan keuntungan.

e. Informasi

Perencanaan informasi atau sistem informasi manajemen yaitu dokumen, teknologi, sumber daya manusia, prosedur akuntansi, biaya produksi, dan taktik bisnis. Semua data tersebut bisa menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan bisnis.



f. Strategi

Manajemen strategi ini sangat penting dalam suatu bisnis. Strategi bisa tercipta jika ada data yang valid untuk digunakan sebagai dasar dalam menentukan keputusan bisnis. Dalam hal ini, seorang manajer harus mampu mengelola sumber daya manusia ataupun bahan baku yang ada untuk mencapai target. Manajemen strategi erat kaitannya dengan manajemen informasi.

g. Operasi

Manajemen operasi meliputi kegiatan pemeliharaan dan pengembangan setiap hasil produksi agar bisa mendatangkan keuntungan. Jadi semua faktor produksi seperti bahan baku dan tenaga kerja dikelola agar bisa menghasilkan output yang berkualitas. Wilayah bisnis yang dimiliki manajemen operasi hanya berpusat pada proses produksi.

h. Pendidikan

Peningkatan mutu SDM melalui pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dengan harapan kualitas perusahaan akan meningkat. Berbeda dengan beberapa manajemen di atas yang berfokus pada proses untuk mendatangkan keuntungan, maka manajemen pendidikan lebih berfokus pada peningkatan mutu sumber daya manusia lewat pendidikan.

5. Dasar Kemampuan Manajemen

- a. Teknis: keahlian dibutuhkan untuk menyelesaikan atau memahami bidang pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
- b. Konseptual: kemampuan berpikir abstrak dan melihat organisasi sebagai satu kesatuan unit dan untuk mengintegrasikan dan memberikan arahan sehingga tujuan dapat dicapai.



- c. Diagnostik: Kemampuan memvisualisasikan respon terhadap situasi tertentu.
- d. Komunikasi: kemampuan baik menyampaikan ide dan informasi secara efektif kepada orang lain maupun menerima ide dan informasi secara efektif dari luar.
- e. Interpersonal: kemampuan berkomunikasi, memahami dan memotivasi.
- f. Pengambilan Keputusan: kemampuan untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan kesempatan secara tepat dan kemudian memilih serangkaian aksi yang tepat untuk menyelesaikan masalah dan memperbesar kesempatan
- g. Manajemen Waktu: kemampuan menentukan prioritas kerja, bekerja secara efektif, dan untuk mendelegasikan pekerjaan secara tepat.

6. Soal Latihan

- a. Bagaimana menerapkan konsep manajemen dalam kehidupan sehari-hari?
- b. Apa saja yang berkaitan dengan konsep manajemen?
- c. Apa konsep dasar manajemen strategi?
- d. Apa itu method dalam konsep manajemen?





BAGIAN DUA

SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU

MANAJEMEN



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang sejarah perkembangan ilmu manajemen
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang perkembangan ilmu manajemen, teori manajemen klasik, teori manajemen aliran hubungan manusia, aliran manajemen modern dan perkembangan teori manajemen . Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami sejarah perkembangan ilmu manajemen.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan sejarah perkembangan ilmu manajemen

B. PENYAJIAN

Ilmu manajemen merupakan disiplin yang penting dalam dunia bisnis dan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia, finansial, dan material dengan cara yang efisien dan efektif adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Sejarah perkembangan ilmu manajemen mencerminkan perubahan dalam teori dan praktik seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi.

Sejarah perkembangan Ilmu manajemen dapat memberikan pengetahuan serta pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam melakukan penelitian, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang terjadi yang berkaitan dengan ilmu manajemen dan manajer.

Pertanyaan mengenai apakah studi manajemen yang lebih menitikberatkan pada metode, teknik, maupun model baru dalam manajemen cukup sering dikemukakan oleh para pakar. Namun para pakar sejarah manajemen berpendapat bahwa, dengan mengetahui apa yang terjadi atau apa yang menjadi pemikiran di masa lalu akan dapat memperkaya masa kini, dan juga sebagai acuan dalam memprediksi masa depan.



1) Masa Kuno Hingga Abad Pertengahan

Pada zaman kuno, praktik manajemen dapat ditemukan dalam organisasi besar seperti militer dan pemerintahan. Misalnya, administrasi di Mesir Kuno yang melibatkan perencanaan dan pengorganisasian untuk pembangunan piramida. Selama Abad Pertengahan, manajemen lebih terkait dengan pengelolaan perkebunan, feodalisme, dan perdagangan yang mulai berkembang di kota-kota.

2) Revolusi Industri (Abad Ke-18 Hingga Ke-19)

- a. Revolusi Industri membawa perubahan besar dalam cara produksi dan bisnis diorganisasikan. Pabrik besar muncul dan membutuhkan sistem manajemen formal.
- b. Adam Smith, dalam bukunya "The Wealth of Nations", membahas pentingnya pembagian kerja untuk meningkatkan efisiensi produksi.

3) Era Manajemen Ilmiah (Akhir Abad Ke-19 Hingga Awal Abad Ke-20)

- a. Frederick Winslow Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Dalam bukunya "*The Principles of Scientific Management*", ia mengajukan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui analisis dan standar kerja.
- b. Henri Fayol memperkenalkan 14 prinsip manajemen dan lima fungsi manajemen dalam bukunya "*Administration Industrielle et Générale*".

4) Era Manajemen Klasik (Awal Hingga Pertengahan Abad Ke-20)

- a. Max Weber mengembangkan teori birokrasi yang menekankan pada struktur organisasi yang jelas dan hirarki.



- b. Elton Mayo dan eksperimen Hawthorne menunjukkan pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas pekerja.

5) Era Manajemen Modern (Pertengahan Hingga Akhir Abad Ke-20)

- a. Peter Drucker, dalam bukunya "The Practice of Management" (1954), memperkenalkan konsep manajemen berdasarkan tujuan (Management by Objectives-MBO).
- b. Douglas McGregor memperkenalkan Teori X dan Teori Y tentang motivasi karyawan dalam bukunya "The Human Side of Enterprise" (1960).

6) Era Manajemen Kontemporer (Akhir Abad Ke-20 Hingga Sekarang)

- a. Konsep manajemen berkembang dengan munculnya manajemen strategis, manajemen kualitas total dan manajemen berbasis teknologi informasi.
- b. Globalisasi dan teknologi digital telah mengubah cara organisasi dikelola, dengan fokus pada fleksibilitas, inovasi, dan respons cepat terhadap perubahan pasar.

1. Perkembangan Ilmu Manajemen

Pada perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu:

- a. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sama serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta.
- b. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial atau non eksakta.



- c. Ilmu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni misalnya seni tari, seni lukis, seni sastra dan seni suara.

2. Teori Manajemen Klasik

a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

b. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "mesin penambah dan pengurang".

c. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja.

d. Henry L. Gant (1861-1919)

Terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis.



onis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang system pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

3. Teori Manajemen Aliran Hubungan Manusia

a. Hugo Munsterberg (1863-1916)

Hugo Munsterberg adalah Bapak Psikologi Industri. Sum bangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya.

b. Elton Mayo (1880-1949)

Gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerjasama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Disini terlihat adanya peran faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan.

c. William Ouchi (1981)

William Ouchi, dalam bukunya "theory Z-How America Business Can Meet The Japanese Challen ge (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi.

4. Aliran Manajemen Modern

Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research* dan *Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah yang lebih



kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri.

Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

5. Perkembangan Teori Manajemen

- a. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
- b. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
- c. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur.
- d. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.



- e. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori manajemen yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

6. Soal Latihan

- a. Apakah pentingnya mengetahui sejarah perkembangan ilmu manajemen?
- b. Apa saja kontribusi penting dari perkembangan teori manajemen?
- c. Mengapa ilmu manajemen ini makin lama makin terasa penting?
- d. Manakah yang lebih penting manajemen elemen manusia di organisasi atau manajemen teknologi?



BAGIAN TIGA

**TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN
ETIKA MANAJEMEN**



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang tanggung jawab sosial dan etika manajemen
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami tanggung jawab sosial dan etika manajemen.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan tanggung jawab sosial dan etika manajemen.

B. PENYAJIAN

1. Tanggung Jawab Sosial

a. Pengertian

Tanggung jawab sosial atau *corporate social responsibility* (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya perusahaan memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Tanggungjawab sosial merupakan suatu pemikiran bahwa bisnis memiliki tanggungjawab tertentu kepada masyarakat selain mencari keuntungan. Makna CSR yang lebih luas adalah menuju *Social Responsibility dan Social Leadership*.

Tanggungjawab sosial dapat diartikan sebagai kewajiban perusahaan untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang memberikan manfaat kepada masyarakat. Namun ada juga yang berpendapat bahwa tanggungjawab sosial merupakan kontribusi menyeluruh dari dunia usaha terhadap pembangunan berkelanjutan.

Terdapat beberapa pendapat dalam memberi makna konsep CSR, diantaranya tanggungjawab sosial perusahaan adalah menjalankan bisnis sesuai dengan keinginan pemilik



perusahaan owner, biasanya dalam bentuk menghasilkan uang sebanyak mungkin dengan senantiasa mengindahkan aturan dasar yang digariskan dalam suatu masyarakat sebagaimana diatur oleh hukum dan perundang-undangan. Sedangkan menurut pandangan *Roundtable* bahwa keberadaan perusahaan sangat bergantung kepada dukungan masyarakat luas.

b. Program Tanggung Jawab Sosial

1) *Cause Promotions*

Perusahaan menggunakan dana dan sumber daya milik perusahaan lainnya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dan mendukung penggalangan dana, keterlibatan masyarakat dan perekrutan sukarelawan untuk tujuan tertentu.

2) *Cause Related Marketing*

Perusahaan berkomitmen mendonasikan sebagian pendapatannya untuk kegiatan sosial berdasarkan tingkat penjualan produk. Kegiatan ini didasarkan pada penjualan produk tertentu selama jangka waktu tertentu dan pada badan amal tertentu. Manfaatnya adalah menarik pelanggan baru, mengembangkan pasar, meningkatkan penjualan produk dan membangun identitas merek.

3) *Corporate Social Marketing*

Perusahaan mengembangkan dan melaksanakan kampanye perubahan perilaku bagi orang-orang untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan masyarakat, melindungi lingkungan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Manfaatnya menciptakan preferensi merek, mendorong pertumbuhan penjualan, menarik mitra terpercaya dan bernilai tinggi, mengubah perilaku masyarakat dan memberikan dampak terhadap perubahan sosial.



4) ***Corporate Philanthropy***

Perusahaan memberikan sumbangan dalam bentuk uang tunai, paket bantuan atau layanan gratis. Manfaatnya meningkatkan reputasi perusahaan, menciptakan citra positif perusahaan dan menarik pemasok yang menawarkan kualitas tinggi.

5) ***Community Volunteering***

Perusahaan mendukung dan mendorong karyawan, pewartalaba, atau pengecer untuk menyumbangkan waktu mereka untuk mendukung organisasi komunitas lokal dan komunitas yang memenuhi syarat untuk Program. Manfaatnya terjalinnya hubungan antara perusahaan dan masyarakat, berkontribusi terhadap program yang mencapai tujuan perusahaan, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

6) ***Socially Responsible Business Practise (Community Development)***

Perusahaan melakukan lebih dari sekedar aktivitas bisnis yang diwajibkan secara hukum dan melakukan investasi yang mendukung aktivitas sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan melindungi lingkungan. Manfaatnya berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan dan meningkatkan kesadaran karyawan sehingga menimbulkan kesan positif di masyarakat.

c. **Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial**

- 1) Strategi reaktif, cenderung menolak menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial
- 2) Strategi defensif dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial.



- 3) Strategi akomodatif, perusahaan memberikan tanggung jawab sosial bukan karena menyadari perlunya tanggung jawab sosial, namun dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat & lingkungan sekitar akan hal tersebut.
- 4) Strategi proaktif, perusahaan memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan stakeholders.

2. Etika Manajemen

a. Dimensi Etika Dalam Manajemen

Etika adalah tanggung jawab moral yang terkait dengan apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah. Etika juga berarti keyakinan akan sesuatu yang dianggap baik dan buruk. Akan tetapi lebih jauh lagi dalam manajemen tidak saja berbicara apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan apa yang salah, sehingga yang diperlukan dalam manajemen adalah orang yang baik dan bukan orang buruk.

Etika manajemen berbicara mengenai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi sehubungan dengan kegiatan bisnis yang dijalankannya. Nilai-nilai ini perlu diperjelas lagi ketika, misalnya, perusahaan dihadapkan kepada berbagai kegiatan bisnis yang sering dijalankan, akan tetapi masih perlu dipertanyakan apakah termasuk etis ataukah tidak. Apakah misalnya jika perusahaan memberikan hadiah kepada pelanggan termasuk etis ataukah tidak.

Di satu sisi perusahaan berupaya untuk mempertahankan loyalitas pelanggan atau konsumen dengan memberikan pelayanan tambahan berupa pemberian hadiah, akan tetapi di sisi lain, yang dijual perusahaan sebetulnya bukan hadiahnya, akan tetapi produknya beserta segala jenis kegiatan yang dilakukannya di masyarakat. Berdasarkan hal ini, maka manajemen sebuah perusahaan perlu memahami benar mengenai konsep etika dalam manajemen. Terlebih



jika dikaitkan dengan tanggung jawab sosial yang akan semakin dituntut masyarakat dalam kegiatan bisnis.

b. Personal Sebagai Standar Etika

1) Nilai Terminal

Merupakan cara pandang seseorang yang terwujud melalui perilakunya yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu. Contohnya, seseorang yang bekerja dengan motif memperoleh uang akan berbeda dengan seseorang yang bekerja dengan motif meraih penghargaan.

2) Nilai Instrumental

Merupakan cara pandang seseorang yang berlaku untuk segala keadaan dan diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang harus diperhatikan. Contohnya nilai kejujuran, komitmen, tanggung jawab, integritas dan lainnya.

c. Upaya Perwujudan Dan Peningkatan Manajemen

1) Pelatihan Etika

Seperti halnya budaya, etika dalam penerapannya juga memerlukan pembiasaan yang diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Salah satu cara pembiasaan etika ini adalah dengan pelatihan etika yang berkaitan dengan terwujudnya lingkungan sosial yang baik dalam organisasi.

2) Advokasi Etika

Advokasi etika adalah upaya yang dilakukan dengan cara menempatkan orang atau tim khusus yang bertugas untuk mengontrol dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan agar sesuai dengan standar etika. Biasanya, tim khusus ini adalah orang yang memiliki latar belakang ilmu hukum yang paham tentang regulasi.



3) Standar Aturan Mengenai Etika Perusahaan (Kode Etik)

Upaya lain yang dilakukan adalah dengan menetapkan standar aturan yang harus dijalankan oleh perusahaan atau biasa dikenal dengan kode etik. Implementasi dari kode etik ini akan berjalan dengan efektif jika:

Pertama, perusahaan perlu menyatakan kepada khalayak umum mengenai kode etik yang mereka jalankan. Hal ini dimaksudkan agar publik mampu memahami batasan-batasan ketika berhubungan dengan perusahaan tersebut. Kedua, perlu adanya dukungan dari manajemen puncak melalui sistem pengawasan tertentu.

4) Keterlibatan Publik dalam Etika Manajemen Perusahaan

Upaya yang dilakukan ketika perusahaan menjalankan kegiatan yang tidak sesuai dengan standar etika, maka perusahaan akan melaporkan kepada public, seperti LSM atau pemerintah. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong perusahaan untuk mementingkan kepentingan publik dan agar perusahaan menghadapi konsekuensi logis dari publik atas kegiatan tidak etis yang telah dilakukannya.

Dengan demikian tanggung jawab sosial merupakan salah satu kegiatan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena tanggung jawab sosial dapat diterima secara logis sebab perusahaan merupakan bagian dari lingkungan sosial masyarakat.

Tanggung jawab sosial terkait pula dengan dimensi etika dalam manajemen, karena pada dasarnya etika terkait dengan nilai-nilai yang dianut oleh individu dan masyarakat pada lingkungan tertentu di mana perusahaan menjalankan aktivitasnya. Etika dalam manajemen sendiri dibangun atas dasar



nilai-nilai yang dianut oleh personal dan masyarakat. Nilai personal terdiri dari nilai terminal dan nilai instrumental.

3. Soal Latihan

- a. Mengapa etika dan tanggung jawab sosial sangat penting untuk menjalankan bisnis?
- b. Bagaimana implementasi etika bisnis dan tanggung jawab sosial dalam suatu perusahaan misalnya perusahaan tempat bekerja atau perusahaan yang ada di Indonesia?
- c. Apa saja yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial?
- d. Mengapa setiap perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial?



BAGIAN EMPAT
LINGKUNGAN DAN BUDAYA
ORGANISASI



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang lingkungan dan budaya organisasi.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang lingkungan, budaya organisasi dan pengaruh lingkungan organisasi terhadap budaya organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami lingkungan dan budaya organisasi.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan lingkungan dan budaya organisasi.

B. PENYAJIAN

Perkembangan perusahaan di era sekarang bertumbuh dengan sangat pesat dan membuat persaingan yang terjadi di dalam pasar juga menjadi semakin ketat. Perkembangan ini membuat perusahaan dituntut untuk berlomba-lomba memiliki kekuatan agar dapat bersaing di dalam pasar. Dalam kegiatan organisasi, manusia memiliki peran yang signifikan dalam bertindak sebagai pihak yang membangun rencana, melaksanakan dan menentukan tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu manusia dikatakan sebagai aset perusahaan yang wajib untuk dilindungi dan ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya.

Sumber daya manusia menjadi sebuah komponen yang diunggulkan dalam perusahaan agar dapat berdiri dan beraktivitas sesuai dengan tujuannya. Sumber daya manusia merupakan bentuk elemen yang tidak dapat diabaikan suatu perusahaan, dan mengemban fungsi krusial dalam setiap kegiatan perusahaan. Karyawan memiliki kontribusi besar terhadap kehidupan organisasi, salah satunya melalui kinerja karyawan perusahaan. Fenomena budaya organisasi yang dapat ditemukan adalah beberapa karyawan kurang memahami tata nilai yang ada pada perusahaan, khususnya terkait team work. Karyawan lebih memilih untuk bekerja secara individu daripada dalam kelompok.



Dalam suatu organisasi, lingkungan kerja berperan secara signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan". Kelangsungan kerja karyawan akan mendapatkan dampak positif dari adanya lingkungan kerja yang nyaman. Melalui berbagai aktivitas ditempat kerja, lingkungan memiliki potensi untuk memengaruhi karyawan secara positif maupun negatif. Pengaruh lingkungan kerja juga terlihat dalam hal perolehan modal dan tingkat produktivitas.

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan norma, keyakinan, nilai dan sikap yang terbentuk dalam suatu organisasi, Budaya organisasi berdampak signifikan terhadap keberlangsungan suatu organisasi karena mempengaruhi proses koordinasi seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam menentukan kepribadian seluruh organisasi dan harus dikelola. Jika budaya organisasi dapat mendukung strategi dan memenuhi tantangan ke depan, ini merupakan keuntungan tersendiri. Kinerja yang baik dari seorang pegawai dapat disebabkan oleh adanya motivasi dari seluruh anggota organisasi. Memberikan motivasi kepada pegawai akan memicu kesadaran mereka untuk bekerja dengan seoptimal mungkin, sehingga mencapai tujuan organisasi akan menjadi lebih mudah. Motivasi dan kinerja merupakan dua unsur yang memiliki hubungan timbal balik. Secara umum kinerja yang tinggi memiliki motivasi yang tinggi.

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh bagaimana kinerja individu dihasilkan oleh kontribusi kinerja organisasi itu sendiri. Meningkatkan kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Pengukuran kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui upaya untuk mencapai efisiensi karyawan. Ketika lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi beroperasi dengan baik, suatu organisasi dapat berfungsi secara efektif. Selain itu, keberadaan unsur pendukung yang memenuhi persyaratan juga memiliki peran yang penting. Sumber daya manusia atau tenaga kerja adalah faktor yang sangat krusial dalam mendukung keberhasilan dan kelangsungan kegiatan organisasi.



1. Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan faktor dan kekuatan eksternal yang mempengaruhi kemampuan domestic agar operasional dapat berfungsi dengan baik. Organisasi sebagai identitas yang menyayangkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika salah satu orang. Organisasi ada karena ketidakmampuan seseorang mencapai tujuan sendirian. Lingkungan organisasi merupakan segala sesuatu yang dapat mempengaruhi pada organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya secara langsung maupun tidak langsung.

Macam-macam lingkungan organisasi:

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal suatu organisasi adalah berbagai permasalahan atau berbagai pihak yang berhubungan langsung dengan operasional organisasi sehari-hari dan mempengaruhi secara langsung setiap program, kebijakan dan aturan dalam organisasi. Seperti: Pemilik organisasi, Tim Manajemen, Pekerja atau anggota, lingkungan fisik organisasi.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan kinerja operasional dan bagaimana organisasi dapat bertahan karena lingkungan eksternal itulah yang memegang peranan penting dalam pengambilan Keputusan para manajer dan lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu:

1) Lingkungan Eksternal Mikro

Meliputi (pesaing, pelanggan, pasar tenaga kerja, Lembaga keuangan dan pemasok).

2) Lingkungan Eksternal Makro

Meliputi (kondisi ekonomi, kondisi politik dan hukum, kondisi social budaya, kondisi demografi, teknologi dan globalisasi).



2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya adalah nilai dan norma yang dianut dan diterapkan oleh organisasi, yang berkaitan dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dialami oleh organisasi itu sendiri. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami Masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti *anthropologi* dan Sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya.

Budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok Ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Budaya organisasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik



yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

a. Teori-Teori Budaya Organisasi

Sebuah teori komunikasi mengenai semua simbol komunikasi seperti tindakan, rutinitas dan percakapan dan makna yang dilekatkan pada simbol tersebut. Konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari Perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan.

Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yaitu:

- 1) Anggota-anggota dari organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki Bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya,
- 2) Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi, disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.
- 3) Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

b. Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu



waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah. Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

- 1) Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru,
- 2) Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri,
- 3) Kelompok tersebut memulai serangkaian Tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai suatu hal yang relevan.
- 4) Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

c. Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks, untuk itu budaya Perusahaan harus memiliki beberapa faktor sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing faktor tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Ada beberapa faktor budaya organisasi yang disebutkan, yaitu:

1) Inisiatif Individual

Inisiatif Individual yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat,



inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

2) Integrasi

Integrasi yang dimaksud yaitu sejauhmana organisasi atau Perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

3) Pola Komunikasi

Pola komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal, kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

4) Kontrol Alat

Kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku didalam suatu organisasi atau perusahaan.

5) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

3. Pengaruh Lingkungan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi

Lingkungan kerja memiliki nilai penting dalam konteks organisasi dan bagi manajemen. Pentingnya lingkungan kerja dalam organisasi atau lembaga terkait erat dengan efisiensi dan efektivitas proses produksi. Kriteria optimal, sehat, aman, dan



nyaman harus terpenuhi agar kondisi lingkungan kerja dapat dianggap baik atau sesuai. Adanya lingkungan kerja yang positif, karyawan dapat termotivasi dan mengembangkan diri untuk mencapai potensi terbaik mereka. Menjaga kebersihan, ketersediaan ruang kerja yang memadai dan infrastruktur menjaga komunikasi antar karyawan. Peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja para staf terletak pada keberadaan suasana yang kondusif. Apabila kondisi lingkungan kerja karyawan membaik, maka prestasi kerja mereka akan meningkat.

Hal ini selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kualitas organisasi secara keseluruhan. Proses implementasi berjalan dengan baik jika tenaga kerja memiliki keterampilan yang baik. Tenaga kerja yang baik selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam kegiatan atau tugas. Intinya tenaga kerja membutuhkan lingkungan kerja yang benar-benar baik selama beraktivitas.

Fungsi budaya organisasi dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing



4. Soal Latihan

- a. Bagaimana cara mengetahui kuat atau lemahnya budaya organisasi yang telah diterapkan dalam Perusahaan?
- b. Apa yang akan terjadi jika sebuah organisasi tidak memiliki budaya organisasi?
- c. Mengapa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku dalam tingkat individu dan organisasi?
- d. Mengapa budaya organisasi berpengaruh pada lingkungan bisnis?



BAGIAN LIMA

**KONSEP DASAR PERENCANAAN
DALAM MANAJEMEN**



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang konsep dasar perencanaan dalam manajemen.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang perencanaan meliputi langkah-langkah, tujuan, prinsip, unsur, fungsi dan proses. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami konsep dasar perencanaan dalam manajemen.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar perencanaan dalam manajemen.

B. PENYAJIAN

Perencanaan adalah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis besar, atau petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik. Dalam menyusun sebuah rencana, hal pertama yang harus dilakukan adalah, Anda harus memusatkan pikiran kepada apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Anda harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, social, maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut.

1. Langkah-Langkah Perencanaan

Tahap 1: Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, suatu tujuan adalah keadaan yang diharapkan di masa depan yang berusaha direalisasikan organisasi. Tujuan penting sifatnya karena organisasi didirikan untuk maksud tertentu dan tujuan dibuat untuk mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut. Suatu rencana merupakan cetak biru dari pencapaian tujuan dan



merinci alokasi sumber daya, jadwal, tugas, dan tindakan lain yang dibutuhkan. Tujuan menggambarkan akhir dari masa depan; rencana menggambarkan perangkat atau alat saat ini. Penentuan tujuan organisasi dan pendefinisian perangkat untuk meraih hal tersebut. Tahap awal dari perencanaan adalah menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan dengan menetapkan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya yang ada secara tidak efektif.

Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4: Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap keempat dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.



Tahap 5: Mempertahankan pengendalian. Apakah semua prosedur lanjutan atau tindak lanjut telah dimanfaatkan secara efektif dan seksama? Apakah pimpinan departemen mengetahui kedudukan keadaan proyek perencanaannya secara berkesinambungan dan tepat?

2. Tujuan Perencanaan

- a. Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuannya. Hal tersebut disesuaikan bidang-bidang yang akan dicapai. Tujuan perencanaan adalah sebagai berikut: Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan.
- b. Perencanaan memberikan pengarahan kepada administrator maupun non-administrator.
- c. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d. Perencanaan menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

3. Prinsip Perencanaan

- a. Planning harus betul-betul membantu tercapainya tujuan, maka kemungkinan tindakan yang kita lakukan tidak terjadi kekeliruan sehingga tidak menimbulkan pengorbanan yang lebih besar. Itu hanya dapat terjadi jika kita memikirkan jauh-jauh sebelumnya tindakan yang akan dilakukan.
- b. Planning harus merupakan kegiatan pertama dari seluruh proses manajemen. Seperti yang telah kita ketahui, perencanaan merupakan syarat mutlak untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik. Karena planning di sini memberikan pedoman, pegangan dan



arah, di mana hal tersebut selalu menjadi kegiatan pertama untuk dilakukan.

- c. Perencanaan harus mencakup seluruh kegiatan. Telah kita ketahui bersama bahwa perencanaan merupakan fungsi pokok dari manajemen. Dengan demikian berarti perencanaan harus mencakup seluruh kegiatan, yaitu organizing, directing, coordinating, dan controlling.
- d. Dalam sebuah perencanaan harus ada alternatif, baik menyangkut bahan, waktu, tenaga kerja, biaya, dan sebagainya.
- e. Perencanaan harus mempunyai nilai efisiensi dan penghematan.
- f. Perencanaan harus melihat faktor-faktor yang urgen saja sehingga harus jelas, terang tidak bertele-tele.
- g. Perencanaan harus mudah disempurnakan, diperbaiki, atau disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sewaktu-waktu berubah.
- h. Harus mempunyai strategi untuk dapat diterima oleh semua pihak, agar dapat terlaksana sebagaimana mestinya.

4. Unsur Perencanaan

- a. *What* - Tindakan apa yang harus dikerjakan? Dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut supaya tujuan dapat tercapai.
- b. *Why* - Apakah sebabnya tindakan itu dikerjakan? Di sini diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.
- c. *Where* - Di manakah tindakan itu akan dilaksanakan? Dalam planning harus memuat di mana lokasi pekerjaan



itu akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan pekerjaan itu.

- d. *When* - Kapankah tindakan tersebut dilaksanakan? Diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya pekerjaan sampai berakhirnya pekerjaan itu
- e. *Who* - Siapakah yang akan mengerjakan itu? Dalam perencanaan tersebut harus dimuat tentang para pekerja yang mengerjakan pekerjaan itu. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para petugas.
- f. *How* - Bagaimana cara melaksanakan pekerjaan itu? Dalam planning harus dijelaskan teknik, metode dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

5. Fungsi Perencanaan

- a. Perencanaan sebagai Pengarah Perencanaan merupakan upaya untuk meraih atau mendapatkan sesuatu secara lebih terkoordinasi. Dalam hal ini perencanaan adalah sebagai pengarah atau guide dalam usaha untuk mencapai tujuan secara lebih terkoordinasi dan terarah.
- b. Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian Pada dasarnya di dunia ini tidak ada yang tidak mengalami perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi membawa ketidakpastian bagi organisasi. Kadang perubahan tersebut sesuai dengan apa yang kita inginkan akan tetapi tidak jarang perubahan tersebut tidak sesuai dengan apa yang kita inginkan. Ketidakpastian inilah yang harus diminimalisasikan, dengan adanya perencanaan, ketidakpastian yang akan terjadi di kemudian hari diantisipasi sebelumnya dengan perencanaan.
- c. Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya.



Dengan adanya perencanaan, sebuah organisasi pada awal-awal sudah melakukan perencanaan mengenai penggunaan sumber daya sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan dalam hal penggunaan sumber daya yang ada sehingga organisasi tersebut bisa meningkatkan tingkat efisiensinya.terjadi, sehingga bisa mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Oleh karena itu perencanaan mempunyai fungsi yang strategis, yaitu mengurangi risiko dan mampu mengambil keuntungan di saat kritis sekalipun. Perencanaan haruslah menjadi suatu fungsi yang benar-benar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi melalui penerapan berbagai teori, prinsip, teknik, dan pengalaman. Hal ini perlu ditekankan sebab banyak organisasi mengalami kegagalan hanya karena belum sepenuhnya memahami hal-hal yang sangat mendasar tersebut.

6. Proses Perencanaan

Perencanaan merupakan tugas pokok dalam administrasi atau manajemen. Perencanaan diperlukan karena biasanya kebutuhan organisasi lebih besar daripada sumber daya yang tersedia. Melalui perencanaan yang baik dirumuskan kegiatan organisasi yang secara efisien dan efektif dapat memberi hasil yang optimal dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan mengembangkan potensi yang ada.

- a. Mengembangkan visi yang jelas. Visi menggambarkan keadaan yang ingin kita capai di masa depan, sesuatu yang akan menjadi tujuan suatu organisasi dalam jangka panjang. Sifat dari visi perusahaan sebaiknya bisa diaplikasikan. Tanpa memiliki visi tentu kita sukar mengetahui perubahan-perubahan yang diwujudkan. Dengan demikian pengembangan visi adalah tugas penting dalam suatu proses perencanaan.



- b. Merumuskan misi ke dalam suatu pernyataan. Pemahaman yang jelas tentang misi organisasi akan membantu manajer memilih dan mengimplementasikan strategi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan tentang misi sebaiknya bisa mengidentifikasi bidang usaha organisasi termasuk di dalamnya adalah pelanggan, produk dan atau jasa yang dihasilkan, dan lokasi tempat beroperasi. Misi sebaiknya berisi filosofi dasar yang akan mengarahkan karyawan dalam bekerja. Dengan demikian pernyataan misi memberikan kejelasan dan konsentrasi kepada semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, pernyataan misi seharusnya memberikan inspirasi dan arah untuk memahami visi organisasi.
- c. Perkiraan perkembangan organisasi. Setiap prakirakan perkembangan usaha yang dilakukan organisasi haruslah berdasarkan pada asumsi ilmiah. Salah satu hal yang perlu dilakukan adalah meramalkan (memprediksi) kecenderungan yang terjadi dan jenis kegiatan yang akan dilaksanakan. Usaha perlu dilakukan untuk memodifikasi sejumlah asumsi sehingga dapat pula diketahui apa yang akan berlaku apabila perubahan seperti yang diasumsikan benar-benar terjadi. Berbagai sumber informasi untuk melakukan prediksi bisa berasal dari majalah bisnis, jurnal, Biro Pusat Statistik (BPS), Pusat Informasi Nasional (PIN), Bapepam, Internet, BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal). Departemen Perdagangan dan Perindustrian atau Departemen lainnya, Lembaga Swadaya masyarakat (LSM) terkait, dan masih banyak lainnya. Dengan memanfaatkan sumber informasi tersebut para manajer harus mampu melakukan prediksi secara tajam, akurat, dan bisa dipertanggungjawabkan.
- d. Analisis persaingan. Ketika organisasi menghadapi persaingan yang cukup serius maka para manajer dan pimpinan harus mampu membuat berbagai analisis demi mempertahankan kehidupan dan mengembangkan organisasi di masa depan. Analisis yang dilakukan setidaknya



memberikan masukan sehingga para manajer memiliki pandangan dan wawasan yang lebih luas pada saat melihat pasar, peta persaingan, menentukan posisi organisasi dalam persaingan dan memberikan kemampuan pada organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

7. Soal Latihan

- a. Mengapa kita perlu menguasai konsep dasar perencanaan?
- b. Mengapa perencanaan menjadi tahap awal yang sangat penting dalam proses manajemen?
- c. Mengapa perencanaan dijadikan sebagai dasar untuk kegiatan fungsi manajemen lainnya?
- b. Banyak faktor yang menyebabkan perencanaan menjadi langkah penting dalam manajemen salah satu di antaranya adalah?





BAGIAN ENAM
PENORGANISASIAN DALAM
MANAJEMEN



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang pengorganisasian dalam manajemen.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang pengorganisasian meliputi pengertian, struktur, fungsi struktur, azas, proses dan faktor yang mempengaruhi organisasi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami pengorganisasian dalam manajemen.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan pengorganisasian dalam manajemen.

B. PENYAJIAN

1. Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses dan kegiatan untuk: (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja berdasarkan tujuan organisasi, (3) penugasan tanggung jawab tertentu, (4) mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu dalam melaksanakan tugasnya. Fungsi tersebut menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

Adapun pengorganisasian organisasi adalah pengaturan setelah perencanaan organisasi tersebut selesai digarap. Pengorganisasian adalah suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur, serta membagi tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Manusia merupakan unsur terpenting dalam pengorganisasian karena manusia terdapat di dalam tugas-tugas yang saling berhubungan. Dalam pengorganisasian, manajer memutuskan posisi yang perlu diisi serta tugas dan tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi tersebut. Jadi, organisasi adalah tempat, sedangkan



pengorganisasian adalah pembagian tempat / pengkotakan tempat menjadi lebih kecil.

Istilah “pengorganisasian” sering dikaburkan dengan istilah “organisasi”. Sebab, ketika mendengar istilah “organisasi”, maka akan muncul dua pengertian umum; pertama, organisasi yang diartikan sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti perusahaan, lembaga, sekolah, sebuah perkumpulan, dan lain-lain. Kedua, pengorganisasian yang diartikan sebagai proses mengatur pekerjaan, pengalokasian sumber daya dan pembagiannya kepada anggota agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif. Oleh karena, pengorganisasian juga merupakan langkah selanjutnya setelah perencanaan yang mencerminkan langkah bagaimana suatu organisasi menyelesaikan rencana tersebut. Sehingga pengorganisasian mencerminkan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan dan pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen dan pengalokasian sumber daya ke berbagai departemen.

2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Berikut empat elemen struktur dalam sebuah organisasi, yaitu adanya spesialisasi kegiatan kerja, adanya standarisasi kegiatan kerja, adanya koordinasi kegiatan kerja dan besaran seluruh organisasi

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas. Struktur



organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

3. Fungsi Struktur Organisasi

a. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab dan apa yang harus dipertanggung jawabkan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan, karena pelaksanaan kewenangan itu yang harus dipertanggungjawabkan.

b. Kejelasan Kedudukan

Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

c. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas.

d. Kejelasan Jalur Hubungan

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi, maka dibutuhkan kejelasan hubungan yang tergambar dalam struktur, sehingga jalur penyelesaian pekerjaan akan semakin efektif dan menguntungkan.

Pola dasar struktur organisasi sebaiknya tersusun relative permanen, artinya tidak perlu selamanya mengalami perubahan. Dalam aktivitas yang dilakukan harus ada jaminan fleksibilitas, artinya aktivitas itu senantiasa dapat diperluas jangkauannya,



namun pola dasar struktur organisasi tidak perlu mengalami perubahan. Yang perlu mendapat perhatian dalam mengisi struktur organisasi adalah manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis tugas dalam bagian-bagian tugas atau pekerjaan pada struktur tersebut.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

a. Strategi Organisasi

Strategi organisasi dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Maka, jika terjadi perubahan pada strategi organisasi akan berdampak pada perubahan struktur organisasi.

b. Skala Organisasi

Organisasi dapat dibedakan skalanya menurut berbagai faktor diantaranya adalah dari jumlah penjualan, pangsa pasar hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala besar artinya organisasi tersebut barangkali memiliki berbagai cabang diberbagai daerah dikarenakan pangsa pasarnya yang luas, dengan demikian memiliki tenaga kerja yang juga tidak sedikit. Tapi walaupun tanpa cabang, organisasi dapat dikatakan berskala besar jika tenaga kerja yang ada berjumlah ribuan seperti pabrik-pabrik garmen penghasil produk-produk konveksi. Organisasi yang berskala besar karena ruang lingkup aktivitasnya yang luas maka memerlukan pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya pun perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut. Sedangkan organisasi berskala kecil biasanya memiliki jumlah tenaga kerja yang sedikit karena pangsa pasar yang mungkin masih sedikit, jumlah penjualan atau produksi yang juga sedikit. Organisasi yang



berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan tidak terlalu banyak terjadi pendelegasian wewenang dan pekerjaan.

c. Teknologi

Faktor teknologi yang dimaksudkan disini adalah terkait dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Selain itu juga, faktor teknologi terkait dengan penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi.

d. Lingkungan

Lingkungan yang dinamis menuntut organisasi juga untuk menyesuaikan diri secara dinamis. Proses penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi juga termasuk dalam penentuan struktur organisasinya. Lingkungan yang dinamis akan mendorong organisasi untuk selalu menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Sebaliknya, lingkungan yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasi.

5. Asas Organisasi

a. Asas Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi harus jelas dan rasional; apakah bertujuan untuk mendapatkan laba ataukah untuk memberikan pelayanan. Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

b. Asas Kesatuan Tujuan

Suatu organisasi harus ada kesatuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau bila tidak memiliki kesatuan tujuan.



c. Asas Kesatuan Perintah

Setiap bawahan menerima perintah atau memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, namun seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

d. Asas Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang. Dengan kata lain, seseorang hanya akan bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

e. Asas Pembagian Kerja

Pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

f. Asas Penempatan Personalia

Penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecapakan, keahlian dan keterampilannya (*the right man, in the right job*): mismanagement penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas *job specification* dari jabatan yang akan diisinya.

g. Asas Efisiensi

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

h. Asas Kestinambungan

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.



i. Asas Koordinasi

Merupakan rangkaian dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah pada sasaran yang ingin dicapai.

6. Proses Pengorganisasian

- a. Memperinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena organisasi itu dibentuk berdasarkan suatu tujuan, maka kita harus merinci seluruh pekerjaan yang akan dilakukan agar dalam proses pencapaian tujuan bisa sesuai dengan apa yang dikerjakan dalam organisasi.
- b. Membagi pekerjaan ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang. Biasanya dalam organisasi yang telah merinci pekerjaan apa yang akan dilakukan, organisasi tersebut akan membagi pekerjaan tersebut ke dalam bidang-bidang tertentu, dengan kata lain yaitu pekerjaan dikelompokkan sesuai kualifikasinya lalu di bagi ke dalam bidang-bidang dalam organisasi. Bidang-bidang itu yang akan mengerjakan tugas tersebut.
- c. Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam cara yang logis dan efisien. Setelah dibagi pekerjaan, maka perlu dibagi bagian-bagian atau divisi-divisi organisasi untuk melaksanakan pembagian pekerjaan tersebut.
- d. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis. Setelah berhasil membagi pekerjaan sesuai bidang organisasi, maka perlu dilakukan koordinasi antar bidang dan pengurus organisasi agar mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Terkadang suatu bidang dalam organisasi akan membutuhkan sumber daya yang sama atau data yang sama, itulah perlunya koordinasi.



- e. Memonitor efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

7. Soal Latihan

- a. Bagaimana cara melaksanakan kegiatan manajemen yang termasuk fungsi pengorganisasian?
- b. Apa yang dilakukan dalam tahap pengorganisasian dalam proses manajemen?
- c. Kenapa pengorganisasian penting dilaksanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan?
- d. Bagaimana proses pengorganisasian dapat membantu dalam manajemen perusahaan?





BAGIAN TUJUH

KEPEMIMPINAN ORGANISASI



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang kepemimpinan organisasi.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang kepemimpinan meliputi pengertian, tipe atau gaya dan fungsi. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami kepemimpinan organisasi.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan organisasi.

B. PENYAJIAN

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menginspirasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi formal dalam sebuah organisasi, tetapi juga dapat ditemukan dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk mengambil keputusan, tetapi juga mampu membangun hubungan yang kuat, memotivasi tim, dan mengatasi tantangan dengan bijaksana.

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam pengembangan organisasi dan pencapaian tujuan. Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk memahami apa yang membuat seorang pemimpin efektif. Teori-teori ini mencakup berbagai pendekatan, mulai dari sifat dan karakteristik pribadi pemimpin, gaya kepemimpinan, hingga interaksi antara pemimpin dan pengikut.

Kajian tentang kepemimpinan sudah banyak dilakukan mulai dari kajian non-ilmiah sampai dengan kajian yang ilmiah. Pada kajian non ilmiah, kepemimpinan itu dilahirkan berdasarkan pengalaman intuisi dan kecakapan praktis semata. Kepemimpinan dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai



sifat-sifat istimewa yang dipandang memenuhi syarat seorang pemimpin.

Konsepsi baru tentang kepemimpinan membawa konsekwensi baru yang harus diperankan oleh seorang pemimpin. Semula pemimpin adalah orang yang membuat rencana, berfikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arah kepada orang-orang lain. Sekarang, selain tugas yang telah disebutkan di atas, seorang pemimpin itu sekaligus sebagai pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi utama pemimpin adalah membantu kelompok yang dipimpin untuk bersedia belajar memutuskan dan bekerja sama secara lebih efektif dan efisien.

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin untuk mengubah dan memberdayakan perilaku yang dipimpin sehingga mereka mampu memimpin dirinya sendiri dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.



2. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, dan membimbing agar organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok perlu mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

a. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi; (1) perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk pedoman apa yang akan dilakukan, (2) perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan fakta-fakta yang ada dan (3) perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

b. Fungsi Penetapan Visi

Pemimpin yang memiliki visi ke depan sehingga selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi di dalam maupun di luar organisasi.

c. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan loyalitas tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin harus memberi contoh dalam pemikiran, ucapan maupun tingkah laku yang menunjukkan kepada anak buahnya bahwa pemimpin tidak mengingkari



dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

d. Fungsi Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa melihat pelaksanaan rencana sehingga kendala dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan agar semua kegiatan kembali berlangsung menurut acuan yang telah ditetapkan.

e. Fungsi Pengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar menunjukkan prestasi terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah karena merasa diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

3. Tipe Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Klasik

Kepemimpinan ini ditandai oleh sifat dominatif, direktif, otoritatif dan para pengikut harus patuh/taat melaksanakan perintah pimpinan dan tertutup pertanyaan.



Sifat tersebut ada karena pemimpinlah otoritas yang berhak menafsirkan kebenaran yang sah. Kerajaan dan negara totalitarian pada umumnya menerapkan paradigma kepemimpinan klasik. Jadi, pemimpin mendeckte pengikut “apa yang harus dilakukan” tanpa konsultasi.

b. Kepemimpinan Berdasarkan Sifat Pembawaan

Teori ini meyakini bahwa pemimpin itu dilahirkan yang berarti pembawaan, bukan dipersiapkan/didikan. Sifat pembawaan pemimpin meliputi kualitas jiwa dan raga yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dan pengikut. Contoh sifat pembawaan misalnya: kecerdasan intelektual, tubuh yang gagah dan tinggi, kepercayaan diri yg tinggi, dan tingkat energi.

c. Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

Teori ini meyakini bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kerja yang dipimpin, dan pemimpin dapat dipersiapkan/ dipelajari, bukan dilahirkan. Tiga jenis gaya perilaku pemimpin yaitu otoritarian, demokratik, dan pasif/pembiaran. Ketiganya dapat dipecah-pecah lagi lebih rinci.

d. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik adalah jenis kepemimpinan yang mengandalkan pada karisma seorang pemimpin. Karisma seorang pemimpin ditunjukkan oleh kewibawaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi yang dipimpin. Kewibawaan bersumber pada aspek psikologis dan fisik seorang pemimpin.

e. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah jenis kepemimpinan yang mengandalkan transaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Artinya, ada kesepakatan atau tawar menawar antara pemimpin dan yang dipimpin (politik dagang sapi). Pemimpin meminta yang dipimpin melakukan



sesuatu dan yang dipimpin akan diberi imbal jasa jika yang dipimpin telah melaksanakan perintah sang pemimpin.

f. Kepemimpinan Situasional

Keefektifan gaya kepemimpinan yang tergantung pada situasi sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku untuk semua situasi. Situasi adalah lingkungan yang berada di sekitar pemimpin, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik, yang perlu dipertimbangkan sebelum memilih jenis kepemimpinan tertentu.

Dalam melakukan “interaksi” dengan yang dipimpin, seorang pemimpin selalu memilih “cara” memimpin yang paling tepat berdasarkan visi yang jelas, situasi yang dipimpin dan kondisi lingkungan yang mempengaruhinya sehingga akhirnya pemimpin dapat menggunakan cara memimpin berikut: mengarahkan, memberi contoh, membimbing, mempengaruhi, memfasilitasi, mendukung, mendorong, memotivasi atau mendelegasi.

g. Kepemimpinan Visioner/Transformasional

Kepemimpinan yang mengandalkan visi pemimpin sebagai inspirasi untuk mengarahkan pengikutnya, yaitu (1) menyadari perlunya perubahan, (2) menciptakan visi baru, (3) melembagakan perubahan.

h. Kepemimpinan Organik

Pemimpin tidak menjadi figur sentral, akan tetapi kelompok secara keseluruhan menjadi kuncinya. Konsensus kelompok dapat menentukan siapa yang seharusnya menjadi pemimpin. Kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi membuat pemimpin sentral tunggal tidak lagi relevan. Perspektif dan kemampuan majemuk sangat diperlukan untuk memecahkan kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi.



4. Soal Latihan

- a. Bagaimana cara menghadapi konflik ketika menjadi seorang pemimpin?
- b. Gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok untuk era modern seperti sekarang ini?
- c. Mengapa kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting?
- d. Apa yang diperlukan supaya kepemimpinan berjalan dengan efektif?



BAGIAN DELAPAN

MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang manajemen sumber daya manusia.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang manajemen sumber daya manusia meliputi pengertian, fungsi dan prosesnya. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami manajemen sumber daya manusia.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan manajemen sumber daya manusia.

B. PENYAJIAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah disiplin ilmu yang mengkhususkan diri dalam pengelolaan tenaga kerja di dalam suatu organisasi. Fungsi utama dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang efektif, efisien, dan terlibat dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Seiring dengan perkembangan bisnis dan teknologi, peran manajemen SDM semakin penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai serangkaian praktik, kebijakan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Ini mencakup berbagai fungsi seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, serta hubungan industrial.

Manajemen SDM telah mengalami evolusi yang signifikan dari waktu ke waktu. Pada awalnya, manajemen SDM lebih berfokus pada aspek administratif seperti penggajian dan manajemen absensi. Namun, seiring berjalannya waktu, peran SDM telah berkembang menjadi lebih strategis. Dalam dekade terakhir, fokus telah bergeser ke pengelolaan bakat, pengembangan kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan.

SDM adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun



perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Perspektif SDM sebagai investasi bagi organisasi lebih mengemuka.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan pengertian makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Sehingga secara menyeluruh, SDM adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

a. Menurut Melayu SP. Hasibuan

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.



b. Menurut Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

c. Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengemebangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

d. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya MSDM dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.



Jadi, MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang dan lingkungan juga menyakup SDM yang mengelola faktor produksi lainnya. Namun, SDM sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran.

2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*) adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Langkah-langkahnya adalah:

- a. Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan.
- b. Analisa dan kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja.
- c. Analisa ketersediaan tenaga kerja.
- d. Melakukan tindakan inisiatif.
- e. Evaluasi dan modifikasi tindakan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan, merencanakan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar lebih efektif dan efisien.
- b. Pengorganisasian, pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan koordinasi.



- c. Pengarahan, mengarahkan semua karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
- d. Pengendalian, mengendalikan dan mengawasi karyawan untuk taat pada peraturan yang ada.
- e. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, orientasi dan induksi karyawan jika diperlukan.
- f. Pengembangan, yaitu proses peningkatan ketrampilan dari perusahaan bagi karyawan yang biasa disebut pelatihan.
- g. Kompensasi, yaitu penghitungan dan pembagian balas jasa secara adil terhadap karyawan.
- h. Pengintegrasian, Mempersatukan kepentingan karyawan dan perusahaan agar selaras dan tidak bertolak belakang.
- i. Pemeliharaan, yaitu proses memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas.
- j. Kedisiplinan, pendisiplinan karyawan terhadap peraturan dan norma sosial yang ada.
- k. Pemberhentian, pemberhentian dari organisasi atau dengan kata lain PHK

4. Soal Latihan

- a. Bagaimana pendekatan Sumber Daya Manusia yang dapat mempengaruhi pemikiran manajemen?
- b. Bagaimana cara mengelola Sumber Daya Manusia yang efektif dalam perusahaan?
- c. Mengapa manajemen Sumber Daya Manusia berbeda dengan manajemen personalia?
- d. Bagaimana cara melakukan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia yang tepat bagi perusahaan?



BAGIAN SEMBILAN

MANAJEMEN STRATEGIS



A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi singkat: pada Bab ini dibahas deskripsi umum tentang manajemen strategik.
2. Relevansi: pada bagian ini dibahas tentang manajemen strategik meliputi pengertian, karakteristik, proses, tantangan, manfaat dan fungsinya. Dengan dasar pemahaman ini akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami manajemen strategik.
3. Kompetensi dasar: mahasiswa mampu menjelaskan manajemen strategik.

B. PENYAJIAN

Manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran. Seperti tersirat, fokus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), formulasi strategi (strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu, kajian manajemen strategis menekankan monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh,



disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini terdapat aspek-aspek penting sebagai berikut:

- a. Manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan, melalui teori spektrum pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram.
- b. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkaitan dengan aspek-aspek yang penting.
- c. Pengambilan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggungjawab utama keberhasilan atau kegagalan organisasi.
- d. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategik dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, yang berarti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peran sesuai kewenangan dan tanggung jawab.
- e. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan atau program kerja yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Manajemen strategik juga merupakan usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Manajemen strategik merupakan upaya yang mengharuskan pimpinan puncak dengan atau tanpa bantuan bawahannya untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan.



Komponen tersebut meliputi:

- a. Perencanaan strategik dengan aspek-aspek visi dan misi, tujuan strategik dan strategik utama dari organisasi,
- b. Perencanaan operasional dengan aspek-aspek sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penganggaran.

Dengan demikian fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

2. Karakteristik Manajemen Strategik

- a. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategik (Renstra) yang diturunkan menjadi Rencana Operasional, yang diturunkan lagi menjadi Program Kerja, Program Tahunan dan Program Semester.
- b. Rencana Strategik (Renstra) berorientasi jangka panjang, untuk organisasi profit dengan periode 5 sampai 10 tahun, sedangkan organisasi non profit/pemerintahan dengan periode 20 sampai 25 tahun.
- c. Visi dan Misi, pemilihan strategi yang menghasilkan Strategi Utama dan Tujuan Strategik untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan Renstra.
- d. Rencana Strategik (Renstra) diuraikan menjadi Rencana Operasional (Renop) yang memuat Program-program operasional termasuk Proyek.
- e. Penetapan Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) melibatkan pimpinan puncak,



karena bersifat sangat prinsipiil dalam pelaksanaan seluruh visi dan misi organisasi untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka menengah dan panjang.

- f. Pengimplementasian strategi dalam Program dan Proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen tersebut.

3. Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik sangat penting untuk diperhatikan, agar segala sesuatu yang diharapkan berjalan dan sesuai dengan prosedur dan tujuan organisasi. Manajemen strategik yang integratif, efektif, dan efisien akan mengarahkan organisasi untuk dapat mengimplementasikan strategi melalui perencanaan strategi. Perencanaan strategi diawali dengan pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik (strategic factors) yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan rencana masa depan organisasi. Upaya perencanaan strategi paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui Analisis SWOT.

Proses manajemen strategik mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) organisasi.

a. Tahap Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi termasuk memutuskan usaha baru apa yang perlu dijajaki, usaha apa yang harus



dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan organisasi pesaing.

b. Tahap Implementasi Strategi

Tahap Implementasi strategi mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi di institusi diklat, termasuk mengembangkan budaya dan mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan upaya promosi penerimaan peserta diklat.

Suatu implementasi strategi disebut juga dengan tindakan manajemen strategik. Implementasi strategi berarti memobilisasi pengelola dan tenaga kediklatan untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Dianggap sebagai tahap yang sulit dalam manajemen strategik, karena implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan. Keberhasilan implementasi strategi tergantung pada kompetensi pimpinan dalam memotivasi tenaga kedilatan yang merupakan seni tersendiri. Apabila strategi yang dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan berarti sama sekali tidak memiliki arti apa pun. Keterampilan hubungan antar pribadi penting dalam implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi seluruh pimpinan dan tenaga kedilatan dalam institusi.

c. Tahap Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Pimpinan sangat ingin mengetahui kapan dan mengapa strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan dalam suatu organisasi. Evaluasi strategi



adalah alat utama untuk mendapatkan informasi terkait implementasi strategi. Dimana semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang, karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

4. Tantangan Manajemen Strategik

- a. Strategi Tanpa Arah. Kegagalan membedakan antara tujuan-tujuan (apa yang akan dilakukan organisasi) dan kendalakendala (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Organisasi yang gagal memahami kendala yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud dan tujuan, akan cenderung terlempar dari arena usaha.
- b. Kelompok Perencanaan. Kegagalan menentukan pijakan awal untuk bergerak (dari strategi atau tujuan?) menyebabkan terjadinya rencana yang 'lumpuh' akibat kebingungan terhadap pelibatan 'proses' dalam penyusunan suatu strategi. Menentukan tujuan dan kemudian menyusun strategi untuk mencapainya atautkah meniru strategi yang telah terbukti berhasil dan kemudian menentukan tujuan yang dapat/ingin dicapai berdasarkan strategi tersebut.
- c. Terlalu Fokus pada Proses. Seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun suatu strategi yang baru dan lebih baik. Sayangnya keberhasilan seringkali tidak semata bergantung pada proses perencanaan yang baru atau rencana yang didesain dengan lebih baik, tetapi lebih kepada kesanggupan manajer untuk memahami faktor-faktor yang mendasar, yaitu: keuntungan atas dimilikinya tujuan yang stabil dan terartikulasi dengan baik; serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibandingkan organisasi lain.



5. Manfaat Manajemen Strategik

a. Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Manajemen strategi dapat membantu Perusahaan untuk fokus pada tujuan jangka Panjang dan menghindari terjebak dalam pemikiran jangka pendek. Dengan fokus pada tujuan jangka panjang, Perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik dan terencana untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, kinerja Perusahaan secara keseluruhan akan meningkat dan menjadi lebih terfokus untuk mencapai tujuannya.

b. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Manajemen strategi dapat membantu perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Dengan memahami sumber daya yang dimiliki dan mempertimbangkan lingkungan, perusahaan dapat mengembangkan rencana yang lebih baik untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Hal ini sangat membantu untuk meminimalkan pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional.

c. Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Manajemen strategi yang dilakukan dengan tepat dapat membantu mengembangkan keunggulan bersaing Perusahaan di pasar. Dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan kekuatan internalnya, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang memungkinkannya untuk bersaing lebih baik di pasar. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan posisi mereka di pasar dan menghindari persaingan yang tidak sehat.

d. Memungkinkan Perusahaan Untuk Beradaptasi Dengan Perubahan

Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan di pasar akan sangat bergantung pada manajemen strategi yang dimilikinya. Dengan memahami tren pasar dan



lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang memungkinkannya untuk tetap berada di depan dari semua kompetitornya. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menghadapi tantangan yang muncul dan mempertahankan posisinya.

e. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan Yang Lebih Baik

Manajemen strategi sangat membantu dalam memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik di perusahaan. Dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan, perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Hal ini jelas akan sangat membantu dalam meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

6. Fungsi Manajemen Strategik

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi yang meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi dan tujuan.
- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menganalisis opsi organisasi dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi organisasi.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang akan dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.



7. Soal Latihan

- a. Mengapa manajemen strategik perlu diterapkan di sektor pemerintahan?
- b. Mengapa dalam menerapkan manajemen strategik memerlukan visi dan misi?
- c. Mengapa dalam sebuah perusahaan perlu adanya manajemen strategik?
- d. Hal apa yang perlu dipertimbangkan dalam menjalankan konsep manajemen strategik bagi perusahaan



Daftar Pustaka

- Bina Dharma. 2019. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Buku Widina
- Griffin, R. W. 2019. *Manajemen* (Edisi 13). Jakarta: Prenada Media Group
- Handoko, T. H. 2018. *Manajemen* (Edisi 3). Yogyakarta: BPFE
- Porter, M. E. 2019. *Strategi Kompetitif*. Jakarta: Prenanda Media Group
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2020. *Manajemen* (Edisi 14). Jakarta: Prenanda Media Group
- Roni Annger Aditama. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu
- Siagian, P. 2018. *Manajemen* (Edisi 4). Jakarta: Prenanda Media Group
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. 2019. *Manajemen* (Edisi 7). Jakarta: Prenanda Media Group
- Ubhara Jaya. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Universitas Ahmad Dahlan. 2018. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: UAD Press
- Universitas Gadjah Mada. 2018. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: UGM Press
- Universitas Islam Indonesia. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: UII Press



Profil Penulis

Siti Fatimah, dosen program studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Lahir di Solo, 1 April 1969. Pendidikan ditempuh di Jurusan Penerangan dan Penyiaran Agama Islam Institut Agama Islam Negeri Sunan Kalijaga (1994), Program Pasca Sarjana Pendidikan Luar Sekolah Universitas Negeri Yogyakarta (2003).

Early Maghfiroh Innayati, dosen program studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Lahir di Yogyakarta, 25 Oktober 1974. Pendidikan di Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (1998), Program studi Psikologi Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2003).





BUKU AJAR MATA KULIAH PENGANTAR MANAJEMEN

Buku Ajar Mata Kuliah Pengantar Manajemen ini hadir sebagai panduan komprehensif untuk memahami prinsip, konsep, dan praktik manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Disusun secara sistematis, buku ini membahas beragam aspek penting, mulai dari sejarah perkembangan ilmu manajemen, tanggung jawab dan etika, hingga strategi dan operasional yang relevan dalam dunia modern.

Didesain untuk mahasiswa manajemen, buku ini juga bermanfaat bagi praktisi, akademisi, maupun pembaca umum yang ingin memperdalam pemahaman tentang manajemen. Dengan pendekatan yang mudah dipahami, buku ini membantu pembaca menguasai fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta manajemen sumber daya manusia. Cocok dijadikan referensi akademik maupun inspirasi dalam pengembangan karier, buku ini diharapkan menjadi sumber belajar yang bermanfaat bagi semua kalangan.

