Dasar-Dasar Manajemen:

Bahan Ajar untuk Mahasiswa Semester Awal

PERENCANAAN | PENGORGANISASIAN | KEPEMIMPINAN | PENGENDALIAN



DAFTAR ISI

Bab 1. Pengantar Ilmu Manajemen **6**

- **1.1** Definisi manajemen dan ruang lingkupnya
- **1.2** Perbedaan manajemen, administrasi, dan organisasi
- **1.3** Evolusi teori manajemen dari klasik hingga modern
- **1.4** Peran dan keterampilan manajerial yang dibutuhkan

Bab 2. Fungsi Perencanaan dalam Manajemen **17**

- **2.1** Pengertian dan pentingnya perencanaan
- **2.2** Jenis-jenis perencanaan: strategis, taktis, operasional
- **2.3** Langkah-langkah menyusun rencana yang efektif
- **2.4** Analisis SWOT sebagai alat perencanaan

Bab 3. Pengorganisasian dan Struktur Organisasi **28**

- **3.1** Konsep dasar pengorganisasian
- **3.2** Pembagian kerja dan departementalisasi
- **3.3** Bentuk-bentuk struktur organisasi
- **3.4** Rentang kendali dan rantai komando

Bab 4. Kepemimpinan dalam Organisasi **40**

- **4.1** Definisi dan peran kepemimpinan
- **4.2** Teori-teori kepemimpinan: sifat, perilaku, situasional
- **4.3** Gaya kepemimpinan dan efektivitasnya
- **4.4** Perbedaan manajer dan pemimpin

Bab 5. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja **51**

- **5.1** Pengertian dan tujuan pengendalian
- **5.2** Proses pengendalian: menetapkan standar, mengukur, membandingkan, tindakan korektif
- **5.3** Jenis-jenis pengendalian
- **5.4** Alat pengendalian kinerja: anggaran, audit, dan balanced scorecard

Bab 6. Motivasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia **62**

- **6.1** Teori motivasi: Maslow, Herzberg, dan Vroom
- **6.2** Penerapan motivasi dalam organisasi
- **6.3** Fungsi manajemen SDM: rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan
- **6.4** Manajemen kinerja dan kompensasi

Bab 7. Komunikasi dalam Manajemen **72**
- **7.1** Proses komunikasi dan elemennya
- **7.2** Komunikasi verbal dan nonverbal
- **7.3** Hambatan komunikasi dan cara mengatasinya
- **7.4** Peran komunikasi dalam koordinasi dan pengambilan keputusan

Bab 8. Pengambilan Keputusan Manajerial **82**
- **8.1** Pengertian dan jenis keputusan
- **8.2** Model pengambilan keputusan
- **8.3** Langkah-langkah pengambilan keputusan rasional
- **8.4** Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

Bab 9. Manajemen Strategis dan Perubahan **95**
- **9.1** Konsep manajemen strategis
- **9.2** Proses manajemen strategis: formulasi, implementasi, evaluasi
- **9.3** Mengelola perubahan organisasi
- **9.4** Inovasi dan adaptasi dalam lingkungan bisnis

Bab 10. Etika dan Tanggung Jawab Sosial Manajemen **105**
- **10.1** Prinsip-prinsip etika dalam manajemen
- **10.2** Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)
- **10.3** Isu-isu etis dalam praktik manajemen
- **10.4** Membangun budaya organisasi yang beretika

Pendahuluan

Memasuki dunia perkuliahan, khususnya pada program studi yang berkaitan dengan ekonomi, bisnis, atau administrasi, mahasiswa semester awal sering kali dihadapkan pada sejumlah istilah dan konsep yang terasa asing. **Manajemen** merupakan salah satu bidang ilmu yang paling sering disebut, namun tidak jarang dipahami secara dangkal sebagai sekadar kegiatan mengatur atau memimpin orang. Kenyataannya, manajemen adalah disiplin ilmu yang memiliki landasan teoretis, kerangka analisis, dan aplikasi praktis yang luas. Tanpa pemahaman dasar yang memadai, mahasiswa berisiko mengalami kesulitan ketika menempuh mata kuliah lanjutan yang menuntut kemampuan menghubungkan teori dengan praktik di organisasi nyata.

Buku ini hadir sebagai bahan ajar yang dirancang khusus untuk menjawab kebutuhan tersebut. Materi di dalamnya disusun secara sistematis dengan menempatkan konsep-konsep fundamental sebagai fondasi sebelum pembaca melangkah ke pembahasan yang lebih kompleks. Pendekatan yang digunakan bersifat ringkas namun tetap menyeluruh, dengan penekanan pada keterkaitan antara teori dan penerapannya dalam konteks organisasi, baik yang berskala kecil maupun besar. Setiap pembahasan berupaya menjelaskan tidak hanya apa yang dimaksud dengan suatu konsep, tetapi juga mengapa konsep tersebut penting dan bagaimana ia digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial sehari-hari.

Sasaran utama pembaca buku ini adalah mahasiswa semester awal yang baru pertama kali mempelajari ilmu manajemen. Namun demikian, buku ini juga dapat dimanfaatkan oleh siapa pun yang ingin memperoleh pemahaman dasar mengenai cara kerja organisasi, termasuk praktisi

pemula yang ingin menyegarkan kembali pengetahuan dasarnya. Bahasa yang digunakan diusahakan tetap formal dan terstruktur, tetapi tidak berbelit-belit, sehingga pembaca yang belum memiliki latar belakang ilmu manajemen tetap dapat mengikuti alur pemaparan dengan baik.

Setelah menyelesaikan seluruh isi buku ini, pembaca diharapkan mampu menjelaskan konsep dasar manajemen serta fungsi-fungsi utamanya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Pembaca juga diharapkan dapat memahami peran motivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam mendukung kinerja organisasi, serta menyadari pentingnya dimensi strategis, etika, dan tanggung jawab sosial dalam praktik manajemen yang berkelanjutan. Dengan demikian, buku ini tidak hanya membekali pengetahuan teoretis, tetapi juga menumbuhkan cara berpikir yang lebih analitis dan reflektif terhadap persoalan-persoalan organisasi.

Agar manfaatnya optimal, pembaca disarankan membaca buku ini secara berurutan dari awal hingga akhir, karena setiap pembahasan dibangun di atas konsep yang telah dijelaskan sebelumnya. Sebelum melanjutkan ke bagian berikutnya, luangkan waktu sejenak untuk merenungkan bagaimana konsep yang baru dipelajari dapat ditemukan dalam pengalaman sehari-hari, misalnya dalam organisasi kemahasiswaan, kegiatan kelompok, atau lingkungan kerja. Membaca secara aktif dengan membuat catatan dan mengaitkan materi dengan contoh nyata akan membantu memperkuat pemahaman, sekaligus mempersiapkan pembaca menghadapi tuntutan akademik dan tantangan praktik manajemen di masa depan.

B A B

01

Pengantar Ilmu Manajemen

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan definisi manajemen dan ruang lingkupnya dalam konteks organisasi modern.
- Membedakan konsep manajemen, administrasi, dan organisasi beserta contoh penerapannya.
- Menganalisis evolusi teori manajemen dari pendekatan klasik hingga modern.
- Mengidentifikasi peran dan keterampilan manajerial yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan manajemen.

Seorang mahasiswa baru, sebut saja Rani, mendapat tugas kelompok pada minggu kedua kuliah. Kelompoknya berisi lima orang dengan jadwal yang berbeda-beda. Dua hari sebelum tenggat, pekerjaan belum jalan sama sekali: tidak ada yang jelas siapa mengerjakan bagian apa, tidak ada tenggat antara, dan tidak ada yang memutuskan format laporan. Akhirnya Rani mengambil inisiatif: ia membagi tugas, menetapkan batas waktu kecil, dan membuat grup khusus untuk koordinasi. Dalam dua hari, laporan selesai tepat waktu. Tanpa ia sadari, Rani baru saja mempraktikkan manajemen—merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Pengalaman semacam itu menunjukkan bahwa manajemen bukan ilmu yang hanya hidup di ruang rapat perusahaan besar. Ia hadir di kelompok tugas, organisasi kemahasiswaan, usaha kecil di kampung, hingga pengelolaan keuangan pribadi. Bab ini menjadi fondasi sebelum kita membahas fungsi-fungsi manajemen secara lebih rinci pada bab-bab berikutnya.

Definisi Manajemen dan Ruang Lingkupnya

Secara sederhana, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dua kata terakhir perlu digarisbawahi.

Efektif berarti tujuan tercapai; efisien berarti sumber daya yang dipakai tidak berlebihan. Sebuah organisasi bisa saja efektif tetapi tidak efisien—target tercapai, tetapi biaya membengkak. Sebaliknya, ada yang efisien tetapi tidak efektif—hemat, namun tidak mencapai sasaran.

Manajemen selalu melibatkan empat unsur pokok:

- Adanya tujuan yang ingin dicapai.
- Adanya sumber daya, baik manusia, uang, material, metode, maupun informasi.
- Adanya proses pengambilan keputusan dan pengorganisasian.
- Adanya orang yang menjalankan fungsi manajerial (manajer).

Ruang lingkup manajemen sangat luas. Ia dapat diterapkan pada organisasi bisnis seperti toko kelontong atau perusahaan teknologi, organisasi publik seperti kelurahan dan dinas pemerintah, organisasi nirlaba seperti panti asuhan dan lembaga lingkungan, hingga unit terkecil seperti keluarga. Karena itu, manajemen sering disebut sebagai ilmu terapan yang bersifat universal: prinsipnya mirip, konteksnya yang berbeda.

Perlu dipahami juga bahwa manajemen bukan sekadar “menyuruh orang bekerja”. Ia adalah upaya mengoordinasikan pekerjaan orang lain agar tujuan bersama tercapai. Seorang manajer produksi di pabrik tekstil tidak menjahit semua baju sendiri; ia memastikan jahitan selesai tepat mutu dan tepat waktu melalui pengaturan orang, mesin, dan jadwal. Inilah inti manajemen: bekerja melalui orang lain, bukan menggantikan mereka.

Perbedaan Manajemen, Administrasi, dan Organisasi

Di perkuliahan awal, tiga istilah ini sering tertukar. Meskipun saling berkaitan, ketiganya memiliki penekanan berbeda.

Manajemen menekankan pada proses pelaksanaan dan pencapaian tujuan, terutama pada level operasional dan taktis. Administrasi lebih menekankan pada penentuan kebijakan, prosedur, dan kerangka kerja yang menjadi dasar kegiatan. Sementara organisasi adalah wadah atau struktur tempat manajemen dan administrasi berlangsung.

Sebagai ilustrasi, pada sebuah kafe:

- Pemilik menetapkan visi, standar resep, dan aturan keuangan—ini wilayah administratif.
- Manajer kafe mengatur jadwal barista, memesan bahan, dan menangani keluhan pelanggan—ini wilayah manajerial.
- Struktur kafe dengan bagian dapur, bar, dan kasir—ini bentuk organisasi.

Perbedaan ini tidak selalu kaku. Pada usaha kecil, satu orang bisa menjalankan ketiganya sekaligus. Namun secara konseptual, membedakannya membantu kita memahami di level mana sebuah keputusan diambil.

Aspek	Manajemen	Administrasi	Organisasi
Fokus	Pelaksanaan dan pencapaian tujuan	Penentuan kebijakan dan prosedur	Struktur dan hubungan kerja
Level	Operasional–taktis	Taktis–strategis	Struktural
Contoh	Menyusun jadwal kerja	Menetapkan SOP keuangan	Membentuk divisi pemasaran

Memahami perbedaan ini penting agar mahasiswa tidak salah menempatkan masalah. Ketika terjadi konflik jadwal antar-shift, itu masalah manajerial. Ketika kebijakan cuti tidak jelas, itu masalah administratif. Ketika tidak ada kejelasan siapa melapor kepada siapa, itu masalah organisasi.

Evolusi Teori Manajemen dari Klasik hingga Modern

Pemikiran manajemen tidak muncul sekali jadi. Ia berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan zaman, mulai dari pabrik abad ke-19 hingga organisasi digital hari ini. Secara garis besar, evolusinya dapat dibagi menjadi beberapa fase.

Teori Manajemen Klasik

Pada awal industrialisasi, muncul kebutuhan mengatur pekerja dalam jumlah besar secara efisien. Pendekatan klasik berfokus pada struktur, efisiensi, dan standarisasi. Dua tokoh yang sering dibahas adalah Frederick Winslow Taylor dengan manajemen ilmiah (menekankan studi waktu dan gerak, standarisasi tugas, serta insentif berbasis hasil) dan Henri Fayol dengan prinsip-prinsip administrasi seperti pembagian kerja, wewenang, disiplin, dan kesatuan komando.

Kekuatan pendekatan ini terletak pada kejelasan dan efisiensi. Namun, ia sering dikritik karena mengabaikan sisi manusia: pekerja dipandang seperti komponen mesin. Jika dijalankan kaku, pendekatan ini bisa menurunkan motivasi dan kreativitas.

Teori Perilaku (Behavioral)

Sebagai reaksi, muncul pendekatan yang menekankan faktor manusia. Studi Hawthorne menjadi penanda penting—penelitian yang awalnya mengukur pengaruh pencahayaan terhadap produktivitas, tetapi justru menemukan bahwa perhatian manajemen terhadap pekerja itu sendiri meningkatkan kinerja. Dari sini tumbuh kesadaran bahwa hubungan sosial, pengakuan, dan kepuasan kerja sama pentingnya dengan prosedur.

Pendekatan Kuantitatif dan Sistem

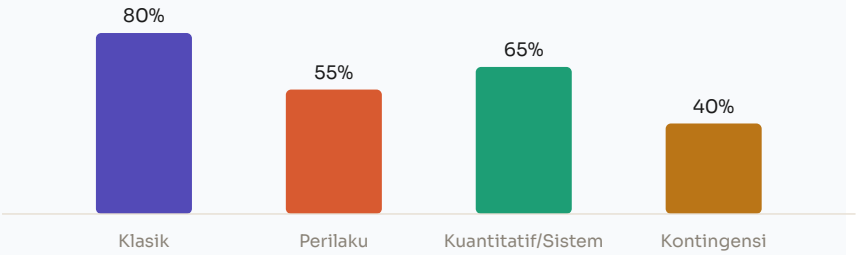
Setelah Perang Dunia II, penggunaan model matematis dan statistik dalam pengambilan keputusan manajemen meluas, terutama di bidang produksi, logistik, dan keuangan. Pendekatan sistem kemudian melihat organisasi sebagai kesatuan yang terdiri atas sub-sistem yang saling bergantung: bagian produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Gangguan di satu bagian akan berdampak pada bagian lain.

Pendekatan Kontingensi dan Modern

Pendekatan kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu cara terbaik mengelola semua situasi. Gaya manajemen yang efektif bergantung pada situasi: ukuran organisasi, teknologi, budaya, dan lingkungan. Dalam konteks hari ini, manajemen modern juga diwarnai isu digitalisasi, kerja jarak jauh, keberagaman tenaga kerja, dan keberlanjutan.

Bagi mahasiswa semester awal, kepraktisannya adalah: pelajari semua pendekatan, lalu pilih dan kombinasikan sesuai konteks. Meniru gaya manajemen perusahaan teknologi besar tanpa menyesuaikan ukuran dan budaya organisasi sendiri sering menjadi sumber kegagalan.

ILUSTRASI PERGESERAN FOKUS PENDEKATAN MANAJEMEN



Ilustrasi untuk membantu pemahaman, bukan data resmi.

Peran dan Keterampilan Manajerial yang Dibutuhkan

Manajemen dijalankan oleh orang dengan peran dan keterampilan yang berbeda sesuai tingkatannya. Memahami hal ini membantu mahasiswa memetakan keterampilan apa yang perlu dilatih sejak sekarang.

Tingkatan Manajemen

Secara umum, ada tiga tingkatan:

- Manajemen puncak (top management): direktur, CEO, kepala dinas. Fokus pada strategi jangka panjang dan hubungan dengan pihak luar.
- Manajemen menengah (middle management): manajer divisi, kepala bagian. Menjembatani strategi puncak dengan pelaksanaan operasional.
- Manajemen lini pertama (first-line management): supervisor, kepala shift. Mengawasi langsung pekerja operasional.

Matriks keterampilan yang dibutuhkan pada tiap tingkatan berbeda:

Tingkatan	Keterampilan Teknis	Keterampilan Manusiawi	Keterampilan Konseptual
Top management	Rendah–sedang	Tinggi	Sangat tinggi
Middle management	Sedang	Tinggi	Tinggi
First-line management	Sangat tinggi	Tinggi	Rendah–sedang

Tiga Keterampilan Utama

Robert L. Katz merumuskan tiga keterampilan manajerial yang hingga kini masih dipakai sebagai rujukan:

- Keterampilan teknis: kemampuan menggunakan metode, prosedur, dan alat pada bidang tertentu, misalnya akuntansi, pemrograman, atau pengoperasian mesin.
- Keterampilan manusiawi: kemampuan bekerja sama, memotivasi, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik.
- Keterampilan konseptual: kemampuan melihat organisasi sebagai keseluruhan dan memahami keterkaitan antarbagian.

Semakin tinggi jabatan, semakin besar porsi keterampilan konseptual; semakin rendah jabatan, semakin besar porsi keterampilan teknis. Namun, keterampilan manusiawi dibutuhkan di semua tingkatan.

Peran Manajerial

Henry Mintzberg mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dikelompokkan dalam tiga kategori:

- Peran antarpribadi: figur, pemimpin, penghubung.
- Peran informasional: pemantau, penyebar informasi, juru bicara.
- Peran pengambilan keputusan: wirausaha, penangan gangguan, pengalokasi sumber daya, negosiator.

Dalam sehari, seorang manajer bisa berpindah peran berkali-kali: pagi memimpin rapat, siang menandatangani dokumen, sore menangani keluhan pelanggan. Fleksibilitas peran inilah yang membuat manajemen menantang sekaligus menarik.

> **TIPS**
>
> Mahasiswa dapat melatih keterampilan manajerial melalui organisasi kemahasiswaan, kepanitiaan acara, atau proyek kelompok. Mulailah dari keterampilan manusiawi—kemampuan mendengar dan berkoordinasi—karena ini fondasi semua peran manajerial.

Kesalahan Umum Pemula

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan mahasiswa atau manajer baru:

- Menganggap manajemen sama dengan memberi perintah. Manajemen lebih banyak mendengar, mengoordinasikan, dan mengambil keputusan berbasis data.
- Meniru gaya manajer idola tanpa menyesuaikan konteks organisasi.
- Mengabaikan aspek manusiawi karena terlalu fokus pada target angka.
- Mencampuradukkan masalah administratif, manajerial, dan struktural sehingga solusi yang diambil tidak tepat sasaran.
- Menganggap teori klasik sudah usang. Kenyataannya, banyak prinsipnya—seperti standarisasi dan kejelasan wewenang—masih relevan di era digital.

> **PERHATIAN**
>
> Teori manajemen adalah alat, bukan aturan mati. Menggunakan satu pendekatan untuk semua situasi justru sering menjadi sumber kegagalan manajerial.

Dengan memahami definisi, perbedaan konsep, evolusi teori, serta peran dan keterampilan manajerial, mahasiswa memiliki peta awal untuk mempelajari fungsi-fungsi manajemen secara lebih rinci pada bab-bab selanjutnya. Fondasi ini juga menjadi dasar untuk menganalisis kasus-kasus organisasi nyata di sekitar kita, mulai dari kantin kampus hingga perusahaan teknologi.

Rangkuman

- Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- Manajemen, administrasi, dan organisasi memiliki fokus berbeda: pelaksanaan, kebijakan, dan struktur.
- Evolusi teori manajemen bergerak dari pendekatan klasik, perilaku, kuantitatif, sistem, hingga kontingensi dan modern.
- Tiga keterampilan manajerial utama menurut Katz adalah teknis, manusiawi, dan konseptual, dengan proporsi berbeda sesuai tingkatan manajemen.
- Mintzberg mengelompokkan peran manajer ke dalam peran antarpribadi, informasional, dan pengambilan keputusan.
- Tidak ada satu cara terbaik dalam manajemen; pendekatan harus disesuaikan dengan konteks organisasi.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1 Manajemen disebut efektif apabila...

a. sumber daya yang digunakan minimal
b. tujuan organisasi berhasil dicapai
c. biaya operasional ditekan serendah mungkin
d. semua pekerja menyelesaikan tugas tepat waktu

2 Yang paling menekankan pada penentuan kebijakan dan prosedur adalah...

a. manajemen
b. organisasi
c. administrasi
d. kepemimpinan

3 Tokoh yang dikenal dengan prinsip-prinsip administrasi seperti kesatuan komando adalah...

a. Henri Fayol

b. Frederick Winslow Taylor
c. Henry Mintzberg
d. Robert L. Katz

4 Keterampilan yang paling dominan dibutuhkan pada manajemen puncak adalah...

a. keterampilan teknis
b. keterampilan manusiawi
c. keterampilan konseptual
d. keterampilan operasional

5 Pandangan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi merupakan inti dari pendekatan...

a. klasik
b. perilaku
c. sistem
d. kontingensi

Esai

1 Jelaskan perbedaan antara manajemen, administrasi, dan organisasi, serta berikan satu contoh penerapannya dalam sebuah usaha kecil.

2 Uraikan bagaimana evolusi teori manajemen dari pendekatan klasik hingga kontingensi mencerminkan perubahan kebutuhan organisasi.

3 Mengapa keterampilan manusiawi dibutuhkan di semua tingkatan manajemen? Berikan argumentasi Anda.

B A B

02

Fungsi Perencanaan dalam Manajemen

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan pengertian perencanaan dan alasan perencanaan menjadi fungsi manajemen yang paling mendasar.
- Membedakan perencanaan strategis, taktis, dan operasional beserta contoh penerapannya.
- Menerapkan langkah-langkah menyusun rencana yang efektif pada kasus sederhana.
- Menganalisis kondisi organisasi menggunakan analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi.

Apa yang akan terjadi jika sebuah organisasi berjalan tanpa tujuan yang jelas? Coba amati sebuah usaha kuliner di kota Anda. Pemiliknya membuka warung tanpa menentukan target pelanggan, tanpa menghitung kebutuhan modal, dan tanpa memikirkan menu andalan. Ia hanya mengikuti kebiasaan: pagi buka, sore tutup. Ketika muncul pesaing baru di seberang jalan, ia bingung harus berbuat apa. Harga diturunkan, tetapi pelanggan tetap sepi. Padahal, masalah utamanya mungkin bukan harga, melainkan tidak pernah ada rencana sejak awal. Inilah gambaran nyata mengapa perencanaan menjadi fungsi pertama dan paling menentukan dalam manajemen.

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Ia menjawab tiga pertanyaan mendasar: apa yang ingin dicapai, kapan harus dicapai, dan bagaimana cara mencapainya. Tanpa jawaban atas ketiga pertanyaan itu, organisasi bergerak tanpa arah. Bab ini akan membahas fungsi perencanaan secara menyeluruh: mulai dari pengertiannya, jenis-jenisnya, langkah menyusunnya, hingga alat analisis SWOT yang banyak dipakai di dunia nyata.

Pengertian dan Pentingnya Perencanaan

Secara sederhana, perencanaan (planning) adalah kegiatan memilih tujuan dan menetapkan langkah-langkah untuk mewujudkannya. Menurut pandangan klasik dalam ilmu manajemen, perencanaan melibatkan dua hal sekaligus: menetapkan sasaran (apa yang ingin dicapai) dan memilih cara (bagaimana mencapainya). Keduanya tidak bisa dipisahkan. Menetapkan target tanpa cara hanyalah angan-angan, sedangkan menyusun cara tanpa target hanya menghabiskan tenaga.

Perencanaan menempati posisi istimewa karena menjadi dasar bagi fungsi manajemen lainnya. Pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian semuanya bergantung pada rencana. Bagaimana mungkin membagi tugas kepada anggota tim jika tidak tahu tugas apa yang harus diselesaikan? Bagaimana mungkin mengendalikan kinerja jika tidak ada standar yang ditetapkan sebelumnya? Karena itu, perencanaan sering disebut sebagai fungsi manajemen yang paling mendasar.

Mengapa perencanaan begitu penting? Setidaknya ada beberapa alasan yang bisa kita pahami bersama.

- Memberi arah yang jelas. Dengan rencana, setiap anggota organisasi tahu ke mana mereka harus melangkah dan apa prioritas kerja mereka.
- Mengurangi ketidakpastian. Dunia usaha penuh perubahan: selera pelanggan bergeser, harga bahan baku naik, teknologi baru muncul. Rencana membantu organisasi mengantisipasi hal-hal tersebut.
- Meminimalkan pemborosan. Sumber daya—waktu, uang, tenaga—selalu terbatas. Perencanaan memastikan sumber daya itu dipakai pada hal yang paling penting, bukan tercurah ke kegiatan yang tidak perlu.
- Menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, tidak ada tolok ukur untuk menilai apakah kinerja sudah baik atau belum.
- Memudahkan koordinasi. Ketika semua pihak mengacu pada satu rencana yang sama, konflik akibat salah paham dapat dikurangi.

Sebagai gambaran, bandingkan dua usaha katering rumahan. Usaha pertama menerima pesanan apa saja tanpa perhitungan, sehingga sering kewalahan dan terlambat mengantar pesanan. Usaha kedua menetapkan target: melayani 30 ko-

tak makan siang per hari untuk karyawan kantor di sekitar, dengan menu bergilir mingguan. Usaha kedua bisa merencanakan belanja bahan, mengatur jadwal masak, dan menetapkan harga yang menguntungkan. Perbedaannya bukan pada besarnya modal, melainkan pada ada atau tidaknya perencanaan.

Jenis-Jenis Perencanaan: Strategis, Taktis, dan Operasional

Perencanaan tidak hanya satu jenis. Dalam praktiknya, rencana disusun berlapis sesuai cakupan dan jangka waktunya. Umumnya dikenal tiga tingkatan: strategis, taktis, dan operasional.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah rencana jangka panjang yang menetapkan arah menyeluruh sebuah organisasi. Cakupannya luas, biasanya tiga sampai sepuluh tahun, dan disusun oleh manajemen puncak. Rencana ini menjawab pertanyaan besar: organisasi ini ingin menjadi apa dalam beberapa tahun ke depan?

Contohnya, sebuah koperasi simpan pinjam di daerah menetapkan visi menjadi koperasi terpercaya di tingkat kabupaten dalam lima tahun, dengan target menambah 2.000 anggota baru. Rencana strategis seperti ini tidak merinci kegiatan harian, tetapi memberi kerangka besar yang harus diikuti seluruh bagian organisasi.

Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis adalah penjabaran rencana strategis menjadi langkah-langkah jangka menengah, umumnya satu sampai tiga tahun, dan biasanya disusun oleh manajemen menengah. Jika rencana strategis berbicara tentang "menambah 2.000 anggota dalam lima tahun", rencana taktis menerjemahkannya menjadi "menambah 400 anggota per tahun melalui program sosialisasi ke lima kecamatan".

Perencanaan taktis lebih spesifik daripada strategis, tetapi masih memberi keleluasaan dalam pelaksanaannya. Ia menjadi jembatan antara cita-cita jangka panjang dan tindakan jangka pendek.

Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional adalah rencana jangka pendek—harian, mingguan, atau bulanan—yang mengatur kegiatan rutin. Rencana ini paling rinci dan disusun oleh manajemen lini pertama atau pengawas langsung. Contohnya: jadwal petugas piket harian di kantor, target penjualan mingguan satu gerai, atau rencana belanja bahan baku untuk tujuh hari ke depan.

Perencanaan operasional bisa dibedakan lagi menjadi dua bentuk. Rencana sekali pakai (single-use plan) dibuat untuk kegiatan yang tidak berulang, misalnya anggaran pembangunan gudang baru. Sementara rencana tetap (standing plan) berlaku terus-menerus, misalnya prosedur standar pelayanan pelanggan.

Ketiga jenis perencanaan ini saling berkaitan. Rencana strategis memberi arah, rencana taktis menjembatani, dan rencana operasional mengeksekusi. Jika salah satu hilang, rantai perencanaan pun terputus. Organisasi yang hanya punya rencana strategis tanpa penjabaran operasional akan kesulitan bergerak. Sebaliknya, organisasi yang hanya sibuk dengan rencana harian tanpa visi jangka panjang akan berjalan tanpa tujuan.

Langkah-Langkah Menyusun Rencana yang Efektif

Menyusun rencana bukan sekadar menulis daftar keinginan. Ada tahapan yang perlu dilalui agar rencana benar-benar dapat dijalankan. Berikut langkah-langkah praktisnya.

1. Menetapkan Tujuan yang Spesifik dan Terukur

Tujuan yang baik harus jelas dan bisa diukur. "Meningkatkan penjualan" terlalu umum. "Meningkatkan penjualan sebesar 15 persen dalam enam bulan" jauh lebih baik karena bisa dinilai keberhasilannya. Selain terukur, tujuan juga sebaiknya menantang namun realistis—jangan terlalu mudah, tetapi juga jangan mustahil dicapai.

2. Menganalisis Kondisi Saat Ini

Sebelum menentukan langkah, pahami dulu posisi organisasi. Apa kekuatan yang dimiliki? Apa kelemahan yang harus diperbaiki? Peluang apa yang tersedia di luar? Ancaman apa yang mengintai? Analisis ini akan dibahas lebih dalam pada bagian SWOT.

3. Mengidentifikasi Alternatif Tindakan

Untuk mencapai satu tujuan, biasanya ada beberapa jalan. Misalnya, untuk menaikkan penjualan, organisasi bisa menambah cabang, memperluas promosi digital, atau meningkatkan kualitas produk. Setiap alternatif punya konsekuensi biaya dan risiko masing-masing.

4. Mengevaluasi dan Memilih Alternatif Terbaik

Setelah alternatif terkumpul, nilai mana yang paling menguntungkan dengan sumber daya yang tersedia. Pertimbangkan biaya, waktu, tenaga, dan risiko. Pilihan terbaik bukan selalu yang paling ambisius, melainkan yang paling masuk akal untuk dijalankan.

5. Menyusun Rencana Kerja

Rencana kerja memuat rincian: apa kegiatannya, siapa penanggung jawabnya, kapan dilaksanakan, dan berapa anggarannya. Semakin rinci, semakin mudah dipantau. Gunakan format sederhana yang bisa dipahami semua pihak, misalnya daftar kegiatan dengan kolom waktu dan penanggung jawab.

6. Melaksanakan dan Memantau

Rencana yang tidak dilaksanakan hanya menjadi dokumen mati. Karena itu, perlu ada pemantauan berkala—mingguan atau bulanan—untuk melihat apakah kegiatan berjalan sesuai jadwal.

7. Menyesuaikan Rencana Bila Perlu

Kondisi bisa berubah. Jika ada hambatan tak terduga, rencana boleh direvisi, asalkan perubahan itu tetap mengarah pada tujuan awal. Fleksibilitas penting, tetapi bukan berarti gampang menyerah.

Beberapa kesalahan umum dalam menyusun rencana perlu dihindari. Pertama, tujuan yang terlalu banyak sehingga fokus terpecah. Kedua, rencana yang dibuat hanya oleh atasan tanpa melibatkan pelaksana, sehingga tidak realistis. Ketiga, tidak ada penanggung jawab yang jelas. Keempat, rencana dibuat tetapi tidak pernah dipantau. Kelima, tidak ada rencana cadangan ketika kondisi berubah.

> **TIPS**
>
> Buatlah rencana yang cukup sederhana untuk dipahami semua anggota tim. Rencana yang rumit dan penuh istilah hanya akan membingungkan pelaksana di lapangan.

Analisis SWOT sebagai Alat Perencanaan

SWOT adalah singkatan dari Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Analisis ini membantu organisasi memahami posisinya sebelum menentukan strategi. Dua faktor pertama—kekuatan dan kelemahan—berasal dari dalam organisasi. Dua faktor berikutnya—peluang dan ancaman—berasal dari luar.

Kekuatan (Strengths)

Kekuatan adalah hal-hal positif yang dimiliki organisasi. Contohnya: lokasi usaha yang strategis, tenaga kerja terampil, produk yang berkualitas, atau modal yang cukup. Kekuatan adalah aset yang harus dijaga dan dimanfaatkan.

Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan adalah keterbatasan internal yang menghambat organisasi. Contohnya: promosi yang kurang, peralatan usang, atau manajemen keuangan yang belum rapi. Kelemahan perlu diakui dengan jujur agar bisa diperbaiki.

Peluang (Opportunities)

Peluang adalah kondisi eksternal yang menguntungkan. Contohnya: meningkatnya minat masyarakat pada produk sehat, kebijakan pemerintah yang mendukung usaha kecil, atau munculnya pasar baru di wilayah tertentu.

Ancaman (Threats)

Ancaman adalah kondisi eksternal yang merugikan. Contohnya: munculnya pesaing besar, kenaikan harga bahan baku, atau perubahan aturan yang memberatkan.

Cara menggunakan analisis ini cukup sederhana. Buatlah daftar untuk setiap kategori, lalu padukan. Kekuatan yang bertemu peluang menjadi strategi agresif untuk tumbuh. Kelemahan yang bertemu peluang menuntut perbaikan internal. Kekuatan yang bertemu ancaman menjadi dasar bertahan, sedangkan kelemahan yang bertemu ancaman menjadi sinyal bahaya yang harus segera ditangani.

Sebagai contoh, sebuah usaha roti rumahan memiliki kekuatan pada resep keluarga yang unik, kelemahan pada promosi yang masih mulut ke mulut, peluang pada tren makanan manis di kalangan anak muda, dan ancaman pada munculnya toko roti waralaba di dekatnya. Dari situ, pemilik bisa menyusun strategi: memanfaatkan resep unik untuk masuk ke media sosial, sekaligus bersiap menonjolkan keunggulan rasa yang tidak dimiliki waralaba.

Analisis SWOT bukan alat yang rumit, tetapi banyak organisasi mengabaikannya. Padahal, dengan SWOT, keputusan tidak lagi berdasarkan perasaan, melainkan pada gambaran kondisi yang lebih jernih.

Rangkuman

- Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan cara mencapainya, serta menjadi dasar bagi fungsi manajemen lainnya.
- Perencanaan penting karena memberi arah, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan pemborosan, menjadi dasar pengendalian, dan memudahkan koordinasi.
- Terdapat tiga jenis perencanaan: strategis (jangka panjang, arah menyeluruh), taktis (jangka menengah, penjabaran strategi), dan operasional (jangka pendek, kegiatan rutin).
- Langkah menyusun rencana meliputi menetapkan tujuan, menganalisis kondisi, mencari alternatif, memilih yang terbaik, menyusun rencana kerja, melaksanakan, memantau, dan menyesuaikan bila perlu.
- Analisis SWOT memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk merumuskan strategi yang lebih tepat.
- Kesalahan umum dalam perencanaan antara lain tujuan terlalu banyak, tidak melibatkan pelaksana, dan rencana yang tidak dipantau.

Memahami perencanaan saja belum cukup. Rencana yang baik harus diwujudkan melalui struktur kerja yang rapi: siapa mengerjakan apa, kepada siapa ia bertanggung jawab, dan bagaimana tugas dibagi. Bab berikutnya akan membahas fungsi pengorganisasian, yaitu cara menyusun struktur dan pembagian kerja agar rencana dapat berjalan.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1 Perencanaan paling tepat diartikan sebagai proses...

a. membagi tugas kepada anggota organisasi
b. menetapkan tujuan dan cara mencapainya
c. menilai kinerja karyawan
d. mengawasi jalannya kegiatan harian

2 Fungsi manajemen yang paling mendasar dan menjadi dasar fungsi lainnya adalah...

a. pengorganisasian
b. kepemimpinan
c. perencanaan
d. pengendalian

3 Rencana yang berbicara tentang penambahan 400 anggota per tahun melalui program sosialisasi merupakan contoh perencanaan...

a. strategis
b. operasional
c. taktis
d. sekali pakai

4 Berikut yang termasuk faktor eksternal dalam analisis SWOT adalah...

a. kekuatan
b. kelemahan
c. peluang
d. keterampilan karyawan

5 Salah satu kesalahan umum dalam menyusun rencana adalah...

a. melibatkan pelaksana dalam penyusunan
b. menetapkan tujuan yang terukur
c. membuat terlalu banyak tujuan sehingga fokus terpecah
d. memantau pelaksanaan secara berkala

Esai

1. Jelaskan mengapa perencanaan disebut sebagai fungsi manajemen yang paling mendasar, dan berikan satu contoh dari kehidupan sehari-hari.
2. Uraikan perbedaan antara perencanaan strategis, taktis, dan operasional beserta contoh masing-masing.
3. Sebuah usaha kecil menghadapi pesaing baru di sekitarnya. Bagaimana Anda menggunakan analisis SWOT untuk membantu usaha tersebut menyusun rencana?

BAB

03

Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan konsep dasar pengorganisasian sebagai fungsi manajemen.
- Membedakan pembagian kerja dan departementalisasi beserta jenis-jenisnya.
- Menganalisis bentuk-bentuk struktur organisasi serta kelebihan dan kekurangannya.
- Menerapkan prinsip rentang kendali dan rantai komando pada situasi organisasi sederhana.

Perencanaan yang matang tidak otomatis menghasilkan kinerja, jika tidak diikuti penataan sumber daya yang rapi. Banyak organisasi memiliki visi besar dan rencana tertulis yang bagus, tetapi gagal di tahap pelaksanaan karena tidak jelas siapa mengerjakan apa, siapa melapor kepada siapa, dan bagian mana yang bertanggung jawab atas hasil tertentu. Akibatnya, pekerjaan saling tumpang tindih, tanggung jawab kabur, dan keputusan macet karena semua orang merasa bukan tugasnya. Di sinilah fungsi pengorganisasian bekerja: menerjemahkan rencana menjadi susunan tugas, wewenang, dan hubungan kerja yang dapat dijalankan sehari-hari.

Konsep Dasar Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses membagi pekerjaan, mengelompokkannya, dan menghubungkan antar kelompok kerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien. Jika perencanaan menjawab pertanyaan "apa yang ingin dicapai dan bagaimana caranya", maka pengorganisasian menjawab pertanyaan "siapa yang mengerjakan, dengan sumber daya apa, dan dalam hubungan kerja seperti apa". Kedua fungsi ini saling melengkapi dan tidak bisa dipisahkan.

Dalam praktiknya, pengorganisasian menghasilkan dua hal utama. Pertama, struktur organisasi, yaitu kerangka formal yang menunjukkan posisi, unit kerja, dan garis hubungan di dalam organisasi. Kedua, proses pengorganisasian itu sendiri, yaitu aktivitas berkelanjutan seperti membagi tugas, mendelegasikan

wewenang, dan mengoordinasikan antar unit ketika organisasi tumbuh atau berubah.

Beberapa konsep kunci perlu dipahami sejak awal:

- Spesialisasi kerja: pekerjaan dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil agar setiap orang dapat menguasai bidangnya secara lebih cepat dan terampil.
- Wewenang (authority): hak formal untuk mengambil keputusan, memberi instruksi, dan menggunakan sumber daya organisasi.
- Tanggung jawab (responsibility): kewajiban untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.
- Akuntabilitas (accountability): kesiapan mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada pihak yang memberi wewenang.
- Delegasi: penyerahan sebagian wewenang dan tugas dari atasan kepada bawahan, disertai tanggung jawab yang menyertainya.

Hubungan antara empat konsep pertama sering dirumuskan sebagai prinsip: wewenang dapat didelegasikan, tetapi tanggung jawab akhir tidak dapat sepenuhnya dilepas. Seorang manajer boleh menugaskan penyusunan laporan kepada staf, namun jika laporan itu salah, atasan tetap ikut bertanggung jawab di mata pimpinan yang lebih tinggi.

> **CATATAN**
>
> Kesalahan paling umum pada mahasiswa baru adalah menganggap struktur organisasi sebagai gambar bagan semata. Bagan hanyalah representasi visual; inti pengorganisasian adalah kejelasan peran, wewenang, dan alur koordinasi yang benar-benar dijalankan.

Pembagian Kerja dan Departementalisasi

Setelah pekerjaan besar dipecah, muncul kebutuhan untuk mengelompokkannya ke dalam unit-unit yang logis. Dua konsep yang menjelaskan hal ini adalah pembagian kerja dan departementalisasi.

Pembagian Kerja (Division of Work)

Pembagian kerja adalah proses memecah pekerjaan total organisasi menjadi tugas-tugas yang lebih spesifik dan dapat dikerjakan oleh individu atau tim tertentu. Tujuannya sederhana: meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi. Ketika seseorang mengerjakan satu jenis tugas berulang, ia cenderung lebih cepat, lebih sedikit melakukan kesalahan, dan lebih mudah dilatih.

Namun pembagian kerja memiliki batas. Jika terlalu ekstrem, pekerjaan bisa menjadi monoton, memicu kejenuhan, menurunkan motivasi, dan membuat karyawan kehilangan gambaran tentang kontribusinya terhadap hasil akhir. Karena itu, banyak organisasi modern menyeimbangkan spesialisasi dengan rotasi kerja, pengayaan pekerjaan, atau kerja tim lintas fungsi.

Departementalisasi

Departementalisasi adalah proses mengelompokkan pekerjaan dan orang ke dalam unit organisasi yang lebih besar, seperti divisi, departemen, atau bagian. Beberapa dasar pengelompokan yang umum digunakan:

1. Fungsional: dikelompokkan berdasarkan fungsi, misalnya pemasaran, produksi, keuangan, dan SDM. Cocok untuk organisasi dengan satu lini produk dan lingkungan yang relatif stabil.
2. Produk: dikelompokkan berdasarkan jenis produk atau jasa. Setiap divisi produk memiliki fungsi sendiri sehingga lebih responsif terhadap kebutuhan pasar tertentu.
3. Wilayah (geografis): dikelompokkan berdasarkan lokasi, misalnya divisi Jakarta, Surabaya, dan Makassar. Berguna jika kondisi pasar tiap daerah sangat berbeda.

4. Pelanggan: dikelompokkan berdasarkan jenis pelanggan, misalnya segmen ritel dan korporat pada sebuah bank.
5. Proses: dikelompokkan berdasarkan tahapan proses kerja, misalnya unit pemotongan, perakitan, dan pengepakan di pabrik.

Sebagai gambaran, sebuah kedai kopi kecil tidak memerlukan departementalisasi rumit: satu orang meracik minuman, satu orang melayani pesanan, satu orang mengelola keuangan. Ketika berkembang menjadi jaringan dengan puluhan gerai, pemilik mulai memisahkan unit operasional, pemasaran, dan keuangan agar kendali tetap terjaga.

PERHATIAN

Terlalu banyak lapisan departemen pada organisasi kecil justru memperlambat koordinasi. Struktur harus mengikuti kebutuhan dan ukuran organisasi, bukan sekadar meniru perusahaan besar.

Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah hasil nyata dari keputusan pembagian kerja dan departementalisasi. Terdapat beberapa bentuk yang paling sering dijumpai.

Struktur Fungsional

Pada struktur ini, organisasi dikelompokkan berdasarkan fungsi utama. Semua karyawan dengan keahlian serupa berada di bawah satu atasan fungsional. Kelebihannya adalah efisiensi spesialisasi, pengawasan yang jelas, dan pengembangan karier yang terarah di bidang tertentu. Kelemahannya, koordinasi lintas fungsi bisa lambat dan muncul ego sektoral, terutama ketika organisasi memiliki banyak lini produk.

Struktur Divisional

Organisasi dibagi menjadi divisi-divisi yang relatif mandiri, masing-masing bertanggung jawab atas produk, wilayah, atau pelanggan tertentu. Setiap divisi umumnya memiliki fungsi sendiri. Kelebihannya, divisi lebih cepat merespons kebutuhan pasar dan akuntabilitas laba lebih jelas. Kelemahannya, terjadi duplikasi sumber daya dan biaya overhead lebih tinggi.

Struktur Matriks

Pada struktur matriks, karyawan memiliki dua jalur pelaporan: kepada manajer fungsional dan kepada manajer proyek atau produk. Model ini lazim di perusahaan konsultan, konstruksi, dan organisasi berbasis proyek. Kelebihannya, sumber daya keahlian dapat dipakai lintas proyek dan koordinasi menjadi lebih cepat. Kelemahannya, karyawan dapat mengalami konflik prioritas dan kebingungan karena memiliki dua atasan.

Struktur Tim dan Horizontal

Organisasi modern sering merampingkan hierarki dan bekerja berbasis tim lintas fungsi. Struktur ini mengurangi lapisan manajemen, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendorong kolaborasi. Tantangannya, peran dan batas tanggung jawab perlu didefinisikan dengan hati-hati agar tidak muncul kebingungan.

Struktur Jaringan

Dalam struktur jaringan, organisasi mempertahankan fungsi inti dan menyerahkan sebagian aktivitas kepada mitra eksternal. Contohnya, sebuah merek pakaian lokal yang merancang sendiri desainnya tetapi menyerahkan proses produksi dan distribusi kepada pihak lain. Kelebihannya fleksibel dan hemat biaya tetap, sedangkan kelemahannya adalah ketergantungan tinggi pada mitra.

Untuk membandingkan pilihan-pilihan tersebut secara ringkas, perhatikan tabel berikut.

Bentuk Struktur	Kelebihan Utama	Keterbatasan Utama
Fungsional	Efisiensi spesialisasi dan pengawasan jelas	Koordinasi lintas fungsi lambat
Divisional	Responsif terhadap pasar, akuntabilitas jelas	Duplikasi sumber daya dan biaya
Matriks	Pemanfaatan keahlian lintas proyek	Dua atasan dapat memicu konflik prioritas
Tim/Horizontal	Cepat dan kolaboratif	Batas peran mudah kabur
Jaringan	Fleksibel dan ringan biaya tetap	Ketergantungan pada mitra eksternal

Rentang Kendali dan Rantai Komando

Dua prinsip klasik ini sangat menentukan bagaimana struktur organisasi bekerja dalam kenyataan sehari-hari.

Rentang Kendali (Span of Control)

Rentang kendali adalah jumlah bawahan langsung yang dapat dikelola secara efektif oleh seorang manajer. Rentang yang lebar menghasilkan struktur yang datar dengan sedikit lapisan hierarki, sedangkan rentang yang sempit menghasilkan struktur yang tinggi dengan banyak lapisan.

Tidak ada angka yang berlaku universal, namun logikanya dapat dijelaskan. Jika seorang supervisor membawahi 4 orang, ia dapat memberikan perhatian mendalam pada setiap bawahan. Jika jumlahnya 20 orang, perhatian per orang menurun drastis dan risiko kelelahan pengawasan meningkat. Sebagai ilus-

trasi sederhana, bila satu manajer memiliki 5 bawahan dan setiap bawahan juga memiliki 5 bawahan, dalam tiga lapisan saja jumlah orang yang terlibat menjadi 1 + 5 + 25 + 125 = 156 orang. Struktur seperti ini memerlukan komunikasi yang sangat tertata.

Faktor yang memengaruhi lebar rentang kendali antara lain:

- Kompleksitas dan kesamaan tugas bawahan.
- Kompetensi dan kemandirian bawahan.
- Ketersediaan sistem informasi dan alat komunikasi.
- Gaya kepemimpinan manajer.
- Tingkat perubahan lingkungan yang dihadapi organisasi.

Perkembangan teknologi digital dan alat kolaborasi membuat rentang kendali yang lebih lebar menjadi lebih mungkin, karena pemantauan dan koordinasi tidak lagi harus dilakukan secara tatap muka terus-menerus.

Rantai Komando (Chain of Command)

Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus dari puncak organisasi hingga posisi paling bawah, yang menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Konsep ini berkaitan dengan tiga prinsip:

- Kesatuan perintah (unity of command): setiap karyawan sebaiknya hanya memiliki satu atasan langsung agar tidak terjadi konflik instruksi.
- Prinsip skalar: garis wewenang harus jelas dan berjenjang tanpa lompatan yang membingungkan.
- Pendelegasian berjenjang: keputusan dibuat pada tingkat yang paling tepat, dan wewenang mengalir mengikuti garis tersebut.

Dalam praktiknya, prinsip-prinsip ini sering dilenturkan. Struktur matriks sengaja memakai dua jalur pelaporan, tim lintas fungsi bekerja melampaui batas departemen, dan komunikasi horizontal antar rekan sering lebih cepat daripada melalui jalur formal. Karena itu, mahasiswa perlu memahami bahwa rantai komando bukan aturan kaku, melainkan kerangka yang menjaga ketertiban ketika organisasi menghadapi situasi yang membutuhkan kejelasan wewenang.

Kesalahan Umum dalam Menerapkan Kedua Prinsip

- Menambah lapisan manajemen tanpa kebutuhan nyata, sehingga keputusan menjadi lambat.
- Memberi rentang kendali terlalu lebar tanpa sistem pelaporan yang memadai.
- Melanggar kesatuan perintah dengan memberi tugas langsung kepada bawahan orang lain tanpa sepengetahuan atasannya.
- Membiarkan garis wewenang kabur sehingga muncul perebutan tanggung jawab saat terjadi masalah.

Cara menghindarinya adalah dengan meninjau struktur secara berkala, menyesuaikan rentang kendali dengan beban kerja nyata, serta memastikan setiap posisi memiliki deskripsi tugas dan jalur pelaporan yang tertulis jelas.

Langkah Praktis Menganalisis Struktur Organisasi

Bagi mahasiswa yang ingin mengasah kemampuan ini, langkah berikut dapat diterapkan pada organisasi nyata di sekitar, misalnya organisasi kemahasiswaan, usaha keluarga, atau tempat magang.

- Identifikasi tujuan utama organisasi yang sedang dianalisis.
- Daftar semua pekerjaan pokok yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- Kelompokkan pekerjaan tersebut berdasarkan fungsi, produk, wilayah, atau pelanggan.
- Tentukan bentuk struktur yang paling sesuai dengan ukuran dan kebutuhan organisasi.
- Tentukan rentang kendali tiap manajer berdasarkan kompleksitas tugas.
- Gambarkan garis pelaporan dan periksa apakah setiap orang memiliki satu atasan langsung yang jelas.
- Catat potensi masalah koordinasi dan usulkan perbaikannya.

Rangkuman

- Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang menerjemahkan rencana menjadi susunan tugas, wewenang, dan hubungan kerja yang dapat dijalankan.
- Konsep kunci meliputi spesialisasi kerja, wewenang, tanggung jawab, akuntabilitas, dan delegasi, dengan prinsip bahwa tanggung jawab akhir tidak dapat dilepas sepenuhnya.
- Pembagian kerja meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi, sedangkan departementalisasi mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi, produk, wilayah, pelanggan, atau proses.
- Bentuk struktur organisasi yang umum adalah fungsional, divisional, matriks, tim/horizontal, dan jaringan, masing-masing dengan kelebihan dan keterbatasan.
- Rentang kendali menentukan jumlah lapisan hierarki, sementara rantai komando menjaga kejelasan garis wewenang dan pelaporan.
- Kesalahan umum seperti menambah lapisan tanpa kebutuhan dan melanggar kesatuan perintah dapat dihindari melalui peninjauan struktur dan deskripsi tugas yang jelas.

Dengan struktur yang jelas, organisasi memiliki kerangka untuk bergerak. Namun kerangka saja tidak cukup: orang-orang di dalamnya tetap membutuhkan arahan, motivasi, dan komunikasi yang efektif. Bab berikutnya membahas fungsi kepemimpinan, yaitu bagaimana manajer menggerakkan orang agar struktur yang telah dibangun benar-benar bekerja menuju tujuan bersama.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Proses membagi pekerjaan, mengelompokkannya, dan menghubungkan antar kelompok kerja agar tujuan organisasi tercapai disebut...

   a. perencanaan

   b. pengorganisasian

c. pengendalian
d. kepemimpinan

2 Hak formal untuk mengambil keputusan dan memberi instruksi kepada bawahan disebut...

a. tanggung jawab
b. akuntabilitas
c. wewenang
d. delegasi

3 Pengelompokan pekerjaan berdasarkan jenis produk atau jasa yang dihasilkan merupakan departementalisasi...

a. fungsional
b. produk
c. wilayah
d. proses

4 Ciri utama struktur matriks adalah...

a. setiap karyawan hanya memiliki satu atasan langsung
b. organisasi tidak memiliki departemen sama sekali
c. karyawan melapor kepada dua jalur, yaitu manajer fungsional dan manajer proyek
d. seluruh pekerjaan diserahkan kepada mitra eksternal

5 Rentang kendali yang lebar pada umumnya menghasilkan struktur organisasi yang...

a. tinggi dengan banyak lapisan hierarki
b. datar dengan sedikit lapisan hierarki
c. selalu berbentuk matriks
d. tidak memerlukan garis pelaporan

— Esai

1 Jelaskan perbedaan antara wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas, serta berikan contoh penerapannya dalam organisasi kemahasiswaan.

2. Bandingkan struktur fungsional dan struktur divisional, lalu tentukan situasi seperti apa yang paling cocok untuk masing-masing struktur tersebut.

3. Mengapa kesatuan perintah penting dalam rantai komando, dan bagaimana prinsip ini sering dilenturkan dalam praktik organisasi modern?

BAB

04

Kepemimpinan dalam Organisasi

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan definisi kepemimpinan dan membedakannya dari manajemen.
- Menganalisis tiga pendekatan utama teori kepemimpinan: sifat, perilaku, dan situasional.
- Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi.
- Mengevaluasi efektivitas gaya kepemimpinan berdasarkan konteks dan kematangan anggota tim.

Banyak mahasiswa baru masuk ke kelas manajemen dengan satu keyakinan yang sulit digoyahkan: pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk. Menurut anggapan ini, seseorang yang memiliki "bakat memimpin" sejak lahir akan otomatis menjadi pemimpin hebat, sementara yang tidak dikaruniai wibawa sejak kecil tidak perlu berharap banyak. Anggapan ini terdengar masuk akal karena kita sering melihat tokoh-tokoh karismatik yang tampak memimpin sejak lahir. Namun, keyakinan ini menyesatkan dan, jika dibiarkan, bisa mematikan motivasi mahasiswa untuk mengembangkan diri.

Kenyataannya, kepemimpinan adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dilatih, dan diperbaiki. Riset kepemimpinan modern selama beberapa dekade menunjukkan bahwa faktor bawaan hanya menjelaskan sebagian kecil dari keberhasilan seorang pemimpin. Sebagian besar justru ditentukan oleh pengalaman, pembelajaran, kesadaran diri, dan latihan yang berkelanjutan. Artinya, siapa pun yang bersedia belajar dapat menjadi pemimpin yang efektif, minimal dalam lingkup yang ia pimpin. Bab ini akan membahas kepemimpinan secara sistematis: mulai dari definisinya, teori-teori utama yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan bekerja, gaya-gaya kepemimpinan yang lazim dijumpai, hingga perbedaan mendasar antara manajer dan pemimpin. Pemahaman ini penting karena, seperti yang akan Anda lihat, fungsi pengorganisasian yang dibahas pada bab sebelumnya hanya akan berjalan efektif jika ada kepemimpinan yang menggerakkannya.

Definisi dan Peran Kepemimpinan

Secara sederhana, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan bersama. Kata kuncinya adalah "memengaruhi", bukan "memerintah". Seorang pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menggerakkan orang lain untuk mau berjalan ke arah yang ia tentukan. Dalam definisi ini, kepemimpinan adalah proses, bukan jabatan. Seseorang yang menduduki kursi kepala bagian belum tentu memimpin, jika tak ada seorang pun yang benar-benar mengikuti arahannya. Sebaliknya, seorang anggota tim tanpa jabatan formal bisa menjadi pemimpin nyata jika rekan-rekannya mengikuti arahan dan teladannya.

Kepemimpinan memainkan setidaknya empat peran penting dalam organisasi. **Pertama, penentu arah.** Pemimpin membantu organisasi menjawab pertanyaan "ke mana kita akan pergi?" tanpa arah yang jelas, sumber daya sebesar apa pun akan terbuang. **Kedua, penggerak orang.** Setelah arah ditentukan, pemimpin memastikan anggota tim tergerak, termotivasi, dan memiliki semangat untuk melaksanakannya. **Ketiga, penyelaras.** Ketika berbagai bagian organisasi memiliki kepentingan berbeda, pemimpin menyelaraskan mereka menuju tujuan yang sama. **Keempat, teladan.** Perilaku pemimpin menular ke seluruh organisasi; jika pemimpin jujur dan disiplin, budaya itu cenderung menular, demikian pula sebaliknya.

Sebagai gambaran, perhatikan seorang pemimpin unit kegiatan mahasiswa di kampus. Ia menghadapi situasi ketika anggotanya mulai jenuh setelah kegiatan besar selesai dan banyak yang malas hadir rapat. Seorang pemimpin yang efektif tidak sekadar memarahi atau mengancam sanksi. Ia mencari tahu penyebabnya, mengajak bicara anggota, menyesuaikan agenda rapat agar lebih bermakna, dan memberi contoh dengan datang paling awal. Perilaku kecil semacam ini mencerminkan keempat peran di atas: menetapkan arah yang baru, menggerakkan anggota, menyelaraskan kembali tujuan, dan menjadi teladan.

> **CATATAN**
>
> Kepemimpinan bukan sifat mistis yang hanya dimiliki segelintir orang. Ia adalah keterampilan yang bisa dipelajari lewat pengalaman, refleksi, dan kesediaan menerima umpan balik.

Teori-Teori Kepemimpinan

Pemahaman tentang kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu. Setidaknya ada tiga pendekatan besar yang perlu Anda kuasai: teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional.

1. Teori Sifat (Trait Theory)

Pendekatan paling tua ini berasumsi bahwa pemimpin hebat memiliki ciri-ciri bawaan tertentu yang membedakan mereka dari orang biasa. Para peneliti awal mencoba mendaftar sifat seperti keberanian, kecerdasan, kepercayaan diri, karisma, dan keteguhan. Hasilnya kurang memuaskan: daftar ciri tersebut tidak pernah konsisten, dan banyak orang yang memilikinya ternyata bukan pemimpin efektif. Kelemahan inilah yang akhirnya memunculkan keyakinan keliru "pemimpin hanya yang berbakat sejak lahir".

Meski demikian, teori sifat tidak sepenuhnya salah. Beberapa sifat memang sering muncul pada pemimpin yang efektif, seperti kecerdasan emosional, integritas, dan ketekunan. Perbedaannya, sifat-sifat itu sekarang dipandang sebagai hal yang dapat dikembangkan, bukan sebagai takdir. Anda bisa melatih integritas, memperkuat kecerdasan emosi, dan membiasakan diri untuk tekun. Jadi, teori sifat berguna bukan untuk melihat siapa yang "berbakat" dan siapa yang "tidak", melainkan untuk menunjukkan sifat apa saja yang layak dilatih oleh calon pemimpin.

2. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Karena pendekatan sifat dianggap jalan buntu, para peneliti mengalihkan perhatian ke perilaku. Pertanyaan utamanya bukan "siapa yang menjadi pemimpin?" melainkan "apa yang dilakukan pemimpin yang efektif?". Dari sejumlah kajian, muncul dua dimensi perilaku pokok: perhatian pada tugas dan perhatian pada orang. Pemimpin yang berorientasi tugas fokus pada pencapaian target dan penyelesaian pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi orang fokus pada kesejahteraan, hubungan, dan kepuasan tim.

Pemimpin paling efektif umumnya menggabungkan keduanya secara seimbang, walau tak selalu sama besar. Sebagai contoh, seorang ketua divisi penjualan yang hanya menuntut target tanpa peduli pada kondisi bawahannya akan kehilangan loyalitas. Sebaliknya, pemimpin yang hanya mengurus perasaan anggota tanpa menetapkan target akan membuat organisasi berjalan lambat. Keseimbangan antara keduanya adalah inti dari pendekatan perilaku.

3. Teori Situasional

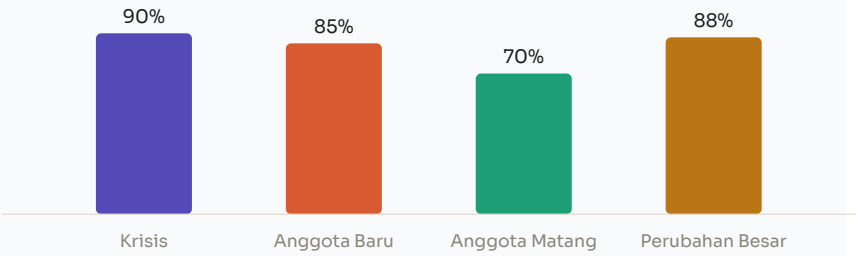
Pendekatan ini berangkat dari kesadaran bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu tepat. Gaya yang efektif bergantung pada situasi: tingkat kematangan anggota, jenis tugas, tekanan waktu, dan budaya organisasi. Pemimpin yang sama bisa tampil tegas ketika krisis dan lebih mendengarkan ketika situasi tenang. Kepemimpinan situasional, dengan demikian, menuntut fleksibilitas dan kepekaan terhadap konteks.

Salah satu model populer membedakan gaya berdasarkan tingkat kematangan anggota:

- Memberi instruksi spesifik ketika anggota baru dan belum menguasai tugas.
- Menjual ide ketika anggota mulai paham tapi belum percaya diri.
- Memberi dukungan ketika anggota kompeten tapi butuh keterlibatan emosional.
- Melimpahkan wewenang ketika anggota sudah matang dan mampu bekerja mandiri.

Dalam praktiknya, seorang ketua tim proyek mahasiswa dapat diawali dengan arahan rinci saat anggotanya belum berpengalaman, lalu perlahan memberi kebebasan penuh begitu mereka menguasai tugasnya.

ILUSTRASI TINGKAT EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN PADA BERBAGAI SITUASI



Ilustrasi untuk membantu pemahaman, bukan data resmi.

Gaya Kepemimpinan dan Efektivitasnya

Setelah teori-teori dasar dipahami, muncul pertanyaan praktis: gaya kepemimpinan apa saja yang lazim ditemukan, dan kapan masing-masing efektif? Berikut beberapa gaya utama yang perlu Anda kenali.

Gaya Otoriter

Pemimpin otoriter mengambil keputusan sendiri dan memberikan instruksi satu arah. Komunikasi berjalan dari atas ke bawah, dan keterlibatan anggota sangat terbatas. Gaya ini sering dikritik, namun tidak selalu buruk. Dalam situasi krisis, bencana, atau saat anggota baru yang belum berpengalaman dan butuh arahan jelas, gaya otoriter bisa sangat efektif karena cepat dan tegas.

Kelemahannya muncul ketika digunakan terus-menerus. Inisiatif anggota akan mati, kreativitas berkurang, dan kepuasan kerja jangka panjang menurun. Contohnya, sebuah organisasi kampus yang dipimpin secara otoriter oleh ketuanya

sering mengalami kejenuhan: rapat sepi ide, anggota hanya menunggu perintah, dan kaderisasi mandek.

Gaya Demokratis

Pemimpin demokratis melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, mendorong diskusi, dan menghargai pendapat. Hasilnya, kepuasan dan komitmen anggota cenderung tinggi, serta kualitas keputusan bisa lebih baik karena banyak perspektif. Gaya ini efektif pada anggota yang sudah matang, punya pengetahuan, dan ingin dilibatkan.

Kelemahannya adalah proses pengambilan keputusan lebih lambat, terutama saat semua orang harus diajak berembuk. Dalam situasi darurat, gaya ini bisa menjadi bumerang karena lamban. Contohnya, kepanitiaan acara yang harus memutuskan pergantian pemateri dalam dua jam tentu tidak cocok mengadakan musyawarah panjang, tetapi bisa cepat jika ditempuh dengan gaya yang lebih tegas.

Gaya Laissez-Faire

Gaya ini memberi kebebasan hampir penuh kepada anggota untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri. Pemimpin cenderung hadir sebagai sumber dukungan, bukan pengambil keputusan. Gaya laissez-faire cocok pada tim dengan anggota yang sangat terampil, mandiri, dan sudah berpengalaman. Namun, ia sangat berisiko bila diterapkan pada anggota baru yang butuh bimbingan. Tanpa arah, tim mudah bubar karena tak ada yang mengoordinasi.

Gaya Transformasional

Gaya transformasional menekankan visi dan inspirasi. Pemimpin memotivasi anggota dengan mengaitkan pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar, memberi keteladanan, dan mengembangkan potensi bawahan. Gaya ini cenderung efektif pada situasi perubahan, organisasi yang membutuhkan semangat baru, atau saat tim kehilangan motivasi. Sebaliknya, pada pekerjaan rutin dan teknis yang jelas, gaya transformasional mungkin terlalu "besar" — anggota hanya perlu arahan singkat, bukan visi besar setiap hari.

Gaya Transaksional

Gaya transaksional bekerja dengan prinsip pertukaran: prestasi baik diberi imbalan, kinerja buruk diberi sanksi. Gaya ini efektif untuk pekerjaan terukur seperti penjualan atau produksi dengan target jelas. Namun, ketergantungan tunggal pada gaya ini bisa membuat anggota bekerja hanya demi imbalan, tanpa loyalitas dan kesadaran tujuan yang lebih tinggi.

> **TIPS**
>
> Tidak ada gaya yang terbaik secara absolut. Pemimpin yang efektif menguasai beberapa gaya sekaligus dan memilih yang sesuai dengan situasi, kematangan anggota, dan jenis tugas yang dihadapi.

Perbedaan Manajer dan Pemimpin

Di ruang kuliah maupun dunia kerja, istilah "manajer" dan "pemimpin" sering dicampuradukkan, bahkan dianggap sama. Padahal keduanya berbeda, meski bisa — dan idealnya — bersatu dalam satu orang.

Manajer berfokus pada keteraturan dan efisiensi. Tanggung jawab utamanya adalah merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan agar sistem bekerja stabil dan terukur. Manajer bertanya, "Bagaimana kita menyelesaikan ini dengan benar?" Pemimpin, di sisi lain, berfokus pada arah dan perubahan. Ia bertanya, "Apa yang seharusnya kita kerjakan, dan mengapa?" Pemimpin menggerakkan hati dan pikiran, bukan hanya tangan dan jadwal.

Perbedaan ini bukan berarti salah satu lebih tinggi dari yang lain. Organisasi membutuhkan keduanya. Tanpa manajemen, visi pemimpin tak akan menjadi kenyataan karena tak ada sistem yang mengeksekusinya. Tanpa kepemimpinan, manajemen bisa berjalan rapi tapi membosankan, tanpa inovasi dan tanpa semangat. Manajer yang baik mengatur sumber daya; pemimpin yang baik menggerakkan manusia. Ketika seseorang mampu melakukan keduanya sekaligus, ia menjadi aset paling berharga bagi organisasi.

Sebagai contoh, dalam acara tahunan himpunan mahasiswa, ketua panitia berperan sebagai pemimpin ketika ia menentukan tema besar, menginspirasi tim, dan menyelesaikan konflik pandangan. Namun, ia juga berperan sebagai manajer ketika menyusun anggaran, membagi jadwal, dan memantau kesesuaian biaya. Peran itu bergantian, kadang dalam satu hari yang sama.

Rangkuman

- Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, dan merupakan keterampilan yang dapat dilatih, bukan hanya bakat bawaan.
- Kepemimpinan memiliki peran utama: penentu arah, penggerak orang, penyelaras kepentingan, dan teladan perilaku.
- Tiga pendekatan teori kepemimpinan adalah teori sifat (ciri pemimpin), teori perilaku (apa yang dilakukan pemimpin), dan teori situasional (gaya yang sesuai situasi).
- Gaya kepemimpinan utama mencakup otoriter, demokratis, laissez-faire, transformasional, dan transaksional; masing-masing efektif pada konteks berbeda.
- Manajer berfokus pada keteraturan dan efisiensi, sedangkan pemimpin berfokus pada arah dan perubahan; keduanya dibutuhkan organisasi.
- Fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan adalah kunci efektivitas, karena tidak ada satu gaya yang selalu tepat untuk semua situasi.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1 Manakah pernyataan yang paling tepat menggambarkan kepemimpinan?

a. Kemampuan memerintah bawahan agar menuruti perintah.
b. Kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
c. Jabatan formal yang dimiliki seseorang dalam organisasi.
d. Kemampuan mengatur anggaran dan sumber daya organisasi.

2 Pendekatan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa tidak ada satu gaya terbaik untuk semua situasi adalah...

a. Teori sifat
b. Teori perilaku
c. Teori situasional
d. Teori transaksional

3 Gaya kepemimpinan yang paling cocok ketika anggota tim sudah sangat matang dan mandiri adalah...

a. Otoriter
b. Laissez-faire
c. Transaksional
d. Instruksi langsung

4 Perbedaan pokok antara manajer dan pemimpin terletak pada...

a. Tingkat pendidikan yang dimiliki
b. Gaji dan tunjangan yang diterima
c. Fokus pada keteraturan versus fokus pada arah dan perubahan
d. Jumlah bawahan yang dipimpin

5 Gaya kepemimpinan yang bekerja dengan prinsip imbalan dan sanksi disebut...

a. Transformasional
b. Demokratis
c. Otoriter
d. Transaksional

Esai

1. Jelaskan mengapa anggapan "pemimpin hanya dilahirkan, bukan dibentuk" tidak sepenuhnya benar. Dukung jawaban Anda dengan penjelasan tentang teori sifat.
2. Uraikan tiga pendekatan teori kepemimpinan dan berikan satu contoh situasi nyata di lingkungan kampus untuk masing-masing pendekatan.
3. Bandingkan gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis, lalu jelaskan kapan masing-masing paling efektif digunakan.

Jembatan ke Bab Berikutnya

Setelah arah ditetapkan lewat perencanaan, diorganisasi lewat struktur, dan digerakkan lewat kepemimpinan, masih ada satu pertanyaan penting yang tersisa: bagaimana kita tahu bahwa semuanya berjalan sesuai rencana? Di sinilah fungsi pengendalian berperan. Bab berikutnya akan membahas fungsi pengendalian dalam manajemen, termasuk cara memantau kinerja, mengevaluasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif agar organisasi tetap berada di jalur yang benar.

BAB

05

Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan pengertian dan tujuan pengendalian dalam manajemen.
- Menguraikan empat tahap proses pengendalian beserta contoh penerapannya.
- Membedakan jenis-jenis pengendalian berdasarkan waktu pelaksanaan dan fokusnya.
- Menganalisis penggunaan anggaran, audit, dan balanced scorecard sebagai alat pengendalian kinerja.

Seorang pengemudi sepeda motor di jalan raya tidak hanya menetapkan tujuan "tiba di kampus sebelum pukul tujuh". Sepanjang perjalanan, ia terus menyesuaikan diri: melirik spidometer, mengurangi kecepatan saat hujan, atau memilih jalur alternatif ketika macet. Tanpa penyesuaian berkelanjutan itu, tujuan awal bisa gagal tercapai meskipun arah sudah benar. Cara kerja serupa berlaku dalam organisasi. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya tidak cukup untuk memastikan tujuan tercapai. Diperlukan fungsi keempat yang berperan sebagai "dashboard" organisasi, yaitu pengendalian.

Bab ini membahas pengendalian dan evaluasi kinerja sebagai fungsi manajemen yang menutup siklus kerja organisasi. Jika perencanaan menetapkan apa yang ingin dicapai, maka pengendalian memastikan bahwa apa yang dicapai benar-benar sesuai rencana. Bagi mahasiswa semester awal, pemahaman atas bab ini penting karena pengendalian bukan sekadar pengawasan atau mencari kesalahan, melainkan mekanisme pembelajaran organisasi agar kerja menjadi lebih efektif dari waktu ke waktu.

Pengertian dan Tujuan Pengendalian

Dalam ilmu manajemen, pengendalian (controlling) didefinisikan sebagai proses memantau aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut berjalan sesuai rencana dan mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan. Pen-

gendalian merupakan fungsi manajemen yang berhubungan langsung dengan perencanaan. Perencanaan tanpa pengendalian hanyalah angan-angan, sedangkan pengendalian tanpa perencanaan tidak memiliki tolok ukur. Keduanya ibarat dua sisi koin yang sama.

Pengendalian memiliki beberapa tujuan utama:

- Memastikan pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian memverifikasi apakah target yang telah ditetapkan benar-benar tercapai, bukan hanya diasumsikan tercapai.
- Mendeteksi penyimpangan sedini mungkin. Masalah yang ditemukan lebih awal jauh lebih murah diperbaiki dibandingkan masalah yang dibiarkan menumpuk.
- Menjaga efisiensi penggunaan sumber daya. Anggaran, tenaga kerja, dan waktu perlu dipantau agar tidak terbuang percuma.
- Mempermudah pendelegasian wewenang. Manajer lebih percaya mendelegasikan tugas ketika ada sistem pengendalian yang dapat memantau hasilnya.
- Menjadi dasar evaluasi dan pembelajaran. Hasil pengendalian memberi umpan balik untuk memperbaiki rencana berikutnya.

Perlu ditegaskan bahwa pengendalian yang baik bersifat korektif dan preventif, bukan punitif. Fokusnya adalah memperbaiki proses, bukan menghukum orang. Organisasi yang mengembangkan budaya pengendalian sebagai alat belajar cenderung lebih adaptif dibandingkan organisasi yang memandang pengendalian semata-mata sebagai alat mencari kesalahan.

Proses Pengendalian

Proses pengendalian berlangsung dalam empat tahap yang berurutan dan berulang membentuk siklus. Keempat tahap ini berlaku baik untuk organisasi besar maupun usaha kecil, meskipun tingkat kerumitannya berbeda.

1. Menetapkan Standar

Standar adalah tolok ukur yang menjadi dasar penilaian kinerja. Standar yang baik harus spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Standar dapat berupa kuantitas (misalnya 500 unit produk per hari), kualitas (tingkat cacat maksimal 2 persen), waktu (penyelesaian proyek dalam 30 hari), atau biaya (anggaran operasional bulanan tidak melebihi 20 juta rupiah).

Kesalahan yang sering terjadi adalah menetapkan standar yang terlalu umum, seperti "memberikan pelayanan terbaik". Standar semacam ini sulit diukur sehingga pengendalian menjadi tidak jelas arahnya. Standar yang lebih baik misalnya "waktu tunggu pelanggan di kasir maksimal 5 menit". Contoh dalam konteks kampus: himpunan mahasiswa menetapkan standar kehadiran anggota rapat minimal 75 persen, bukan sekadar "rapat dihadiri banyak anggota".

2. Mengukur Kinerja Aktual

Setelah standar ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengukur kinerja nyata. Pengukuran dapat dilakukan melalui observasi langsung, laporan tertulis, data penjualan, rekaman sistem, atau survei. Frekuensi pengukuran disesuaikan dengan sifat pekerjaan: aktivitas produksi mungkin diukur setiap hari, sedangkan evaluasi strategis cukup per kuartal.

Tantangan utama pada tahap ini adalah ketersediaan dan keakuratan data. Banyak organisasi kecil tidak memiliki pencatatan yang rapi sehingga pengukuran hanya mengandalkan ingatan atau perkiraan. Padahal, keputusan yang diambil dari data yang salah akan menghasilkan koreksi yang salah pula.

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap ketiga adalah membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditetapkan. Di sini terlihat apakah kinerja berada di bawah, sesuai, atau di atas standar. Manajemen perlu menetapkan batas toleransi penyimpangan. Penyimpangan kecil umumnya tidak perlu ditindaklanjuti, sedangkan penyimpangan besar menuntut perhatian segera.

Perlu dicatat bahwa kinerja yang jauh di atas standar juga perlu dianalisis. Bisa jadi standarnya terlalu rendah, bisa juga ada faktor eksternal yang tidak berkelanjutan, misalnya lonjakan permintaan musiman.

4. Mengambil Tindakan Korektif

Tindakan korektif adalah langkah perbaikan yang diambil berdasarkan hasil perbandingan. Tindakan ini dapat berupa:

- Memperbaiki pelaksanaan kerja, misalnya pelatihan tambahan bagi karyawan.
- Merevisi standar jika ternyata tidak realistis.
- Mengubah strategi atau metode kerja jika akar masalahnya bersifat struktural.

Contoh sederhana: sebuah kedai kopi menetapkan standar waktu penyajian maksimal 7 menit. Setelah diukur, rata-rata waktu penyajian mencapai 12 menit pada jam sibuk. Setelah dianalisis, penyebabnya adalah alur pemesanan yang menumpuk di satu titik. Tindakan korektifnya bukan menegur barista, melainkan menambah satu titik pemesanan pada jam sibuk.

> **CATATAN**
>
> Siklus pengendalian bersifat berulang. Setiap tindakan korektif menjadi masukan bagi perbaikan standar dan cara pengukuran pada siklus berikutnya.

Jenis-Jenis Pengendalian

Pengendalian dapat diklasifikasikan berdasarkan waktu pelaksanaannya dalam kaitannya dengan aktivitas kerja. Terdapat tiga jenis utama.

Pengendalian Preventif (Feedforward Control)

Pengendalian preventif dilakukan sebelum aktivitas dimulai, dengan tujuan mencegah masalah muncul sejak awal. Contohnya adalah seleksi dan pelatihan karyawan sebelum bekerja, pemeriksaan bahan baku sebelum masuk lini produksi, serta penyusunan anggaran sebelum tahun berjalan. Jenis ini paling efektif dari sisi biaya karena mencegah masalah lebih murah daripada memperbaikinya.

Pengendalian Bersamaan (Concurrent Control)

Pengendalian bersamaan berlangsung selama aktivitas berjalan. Contohnya adalah pengawasan langsung oleh supervisor di lantai produksi, pemantauan sistem pembayaran secara real-time, atau dosen yang mengamati jalannya diskusi kelompok dan mengarahkan bila melenceng. Jenis ini memungkinkan koreksi cepat sebelum kesalahan berlanjut.

Pengendalian Umpan Balik (Feedback Control)

Pengendalian umpan balik dilakukan setelah aktivitas selesai. Contohnya adalah laporan keuangan bulanan, evaluasi kinerja tahunan, atau analisis hasil penjualan setelah periode tertentu. Meskipun koreksinya terlambat untuk kegiatan yang sudah berlalu, jenis ini tetap penting karena menghasilkan pembelajaran untuk perencanaan berikutnya. Laporan keuangan tahunan, misalnya, menjadi dasar penyusunan anggaran tahun depan.

Jika diperhatikan, ketiga jenis pengendalian ini saling melengkapi. Organisasi yang sehat biasanya memiliki campuran ketiganya, bukan hanya mengandalkan satu jenis saja.

Alat Pengendalian Kinerja

Untuk menerapkan pengendalian secara sistematis, manajer memerlukan alat bantu. Bab ini membahas tiga alat yang paling umum digunakan: anggaran, audit, dan balanced scorecard.

Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan yang menyatakan alokasi sumber daya untuk periode tertentu. Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi ganda: ia menjadi standar sekaligus alat pengukuran. Ketika realisasi pengeluaran atau pendapatan dibandingkan dengan anggaran, selisihnya menunjukkan penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti.

Anggaran umumnya disusun dalam bentuk rencana operasional tahunan, dengan rincian per divisi atau per pos biaya. Jika realisasi pengeluaran melebihi anggaran secara signifikan, manajemen perlu menyelidiki penyebabnya, apakah karena pemborosan, kenaikan harga di luar kendali, atau perencanaan yang kurang cermat. Sebaliknya, realisasi pendapatan yang jauh di bawah target menandakan perlunya penyesuaian strategi pemasaran atau operasional.

Audit

Audit adalah pemeriksaan sistematis terhadap catatan, prosedur, dan kepatuhan organisasi terhadap aturan yang berlaku. Audit dapat bersifat internal, dilakukan oleh unit di dalam organisasi, maupun eksternal, dilakukan oleh pihak independen. Tujuan audit bukan hanya menemukan kesalahan, tetapi juga memastikan bahwa sistem kerja berjalan sesuai standar dan risiko dapat dikelola.

Beberapa jenis audit yang umum dijumpai antara lain audit keuangan, audit operasional, dan audit kepatuhan. Hasil audit berupa temuan dan rekomendasi yang menjadi dasar tindakan perbaikan. Dalam konteks organisasi kecil, audit internal sederhana seperti pemeriksaan pencatatan kas mingguan secara rutin sudah merupakan bentuk pengendalian yang efektif.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah kerangka pengukuran kinerja yang menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non-keuangan. Kerangka ini mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini muncul karena pengukuran yang hanya berfokus pada angka keuangan cenderung mengabaikan faktor pendorong keberhasilan jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan dan kapabilitas karyawan.

Sebagai contoh penerapan sederhana, sebuah perusahaan percetakan dapat menetapkan empat indikator berikut:

- Perspektif keuangan: pertumbuhan pendapatan tahunan minimal 10 persen.
- Perspektif pelanggan: tingkat keluhan pelanggan di bawah 5 persen dari total pesanan.
- Perspektif proses internal: waktu penyelesaian pesanan rata-rata maksimal 5 hari kerja.
- Perspektif pembelajaran: minimal 80 persen karyawan mengikuti pelatihan tahunan.

Dengan kerangka ini, manajemen tidak hanya tahu apakah perusahaan untung, tetapi juga memahami mengapa kondisi tersebut terjadi. Balanced scorecard membantu menerjemahkan strategi menjadi indikator yang dapat diukur dan dipantau secara berkala.

Untuk membandingkan ketiga alat tersebut secara ringkas:

Alat	Fokus Utama	Waktu Penggunaan	Contoh Pengguna
Anggaran	Keuangan	Sebelum dan selama periode	Semua organisasi
Audit	Kepatuhan dan prosedur	Periodik setelah aktivitas berjalan	Perusahaan, instansi publik
Balanced scorecard	Kinerja menyeluruh (keuangan dan non-keuangan)	Berkala, biasanya per kuartal	Organisasi menengah dan besar

TIPS

Tidak perlu memulai dengan sistem pengendalian yang rumit. Tetapkan satu atau dua standar sederhana yang benar-benar diukur secara rutin. Pengendalian yang konsisten dan sederhana lebih bermanfaat dibandingkan sistem canggih yang tidak pernah dijalankan.

Beberapa kesalahan umum dalam menerapkan pengendalian perlu dihindari. Pertama, pengendalian yang berlebihan hingga mematikan inisiatif karyawan. Kedua, pengendalian yang hanya fokus pada angka tanpa memahami konteks di baliknya. Ketiga, pengendalian yang tidak ditindaklanjuti, sehingga hanya menjadi laporan yang menumpuk tanpa perubahan nyata. Pengendalian yang efektif selalu diikuti tindakan, sekecil apa pun.

Rangkuman

- Pengendalian adalah proses memantau aktivitas organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan sesuai rencana, sekaligus mengoreksi penyimpangan yang terjadi.
- Proses pengendalian terdiri dari empat tahap: menetapkan standar, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja dengan standar, dan mengambil tindakan korektif.
- Berdasarkan waktu pelaksanaannya, pengendalian dibagi menjadi preventif (sebelum), bersamaan (selama), dan umpan balik (setelah aktivitas).
- Anggaran menjadi standar sekaligus alat ukur keuangan; audit memeriksa kepatuhan dan prosedur; balanced scorecard mengukur kinerja dari empat perspektif yang seimbang.
- Pengendalian efektif bersifat korektif dan preventif, bukan punitif, serta selalu diikuti tindak lanjut nyata.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Fungsi manajemen yang memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana disebut...

   a. perencanaan
   b. pengorganisasian
   c. kepemimpinan
   d. pengendalian

2. Urutan yang benar dalam proses pengendalian adalah...

   a. mengukur kinerja, menetapkan standar, membandingkan, tindakan korektif
   b. menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan, tindakan korektif
   c. menetapkan standar, membandingkan, mengukur kinerja, tindakan korektif
   d. membandingkan, menetapkan standar, mengukur kinerja, tindakan korektif

3. Pemeriksaan bahan baku sebelum masuk lini produksi merupakan contoh dari...

   a. pengendalian preventif
   b. pengendalian bersamaan
   c. pengendalian umpan balik
   d. pengendalian strategis

4. Alat pengendalian kinerja yang mengukur empat perspektif sekaligus, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, adalah...

   a. anggaran
   b. audit
   c. balanced scorecard

d. laporan laba rugi

5 Berikut ini yang bukan merupakan tujuan pengendalian dalam organisasi adalah...

a. mendeteksi penyimpangan sedini mungkin

b. mempermudah pendelegasian wewenang

c. menghukum karyawan yang melakukan kesalahan

d. menjadi dasar evaluasi dan pembelajaran

Esai

1 Jelaskan mengapa perencanaan dan pengendalian tidak dapat dipisahkan dalam praktik manajemen. Berikan satu contoh dari kehidupan sehari-hari atau organisasi di sekitar Anda.

2 Uraikan perbedaan antara pengendalian preventif, bersamaan, dan umpan balik, serta berikan masing-masing satu contoh penerapannya.

3 Menurut Anda, mengapa balanced scorecard dianggap lebih seimbang dibandingkan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan? Jelaskan dengan contoh.

BAB

06

Motivasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan perbedaan pokok antara teori motivasi Maslow, Herzberg, dan Vroom.
- Menerapkan prinsip motivasi dalam situasi kerja nyata di organisasi.
- Membedakan tahapan fungsi manajemen SDM: rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan.
- Menganalisis hubungan antara manajemen kinerja dan sistem kompensasi yang adil.

Setiap organisasi bergerak karena manusia. Mesin boleh canggih, sistem boleh rapi, tetapi bila orang-orang di dalamnya tidak terdorong untuk bekerja dengan baik, hasil terbaik tidak akan pernah tercapai. Inilah alasan motivasi dan manajemen sumber daya manusia menjadi dua topik yang tidak bisa dipisahkan. Bab ini akan membahas teori motivasi utama, cara menerapkannya di tempat kerja, fungsi manajemen SDM dari rekrutmen hingga pengembangan, serta bagaimana kinerja dan kompensasi dikelola agar karyawan tetap produktif dan loyal. Setelah membaca bab ini, Anda diharapkan mampu melihat bahwa mengelola orang bukan sekadar mengisi formulir administrasi, melainkan seni dan ilmu yang membutuhkan pemahaman tentang perilaku manusia.

Teori Motivasi: Maslow, Herzberg, dan Vroom

Motivasi adalah dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi menjelaskan mengapa seorang karyawan datang tepat waktu, berinisiatif menyelesaikan masalah, atau justru bekerja seadanya. Untuk memahami hal ini, ada tiga teori klasik yang paling sering dijadikan dasar, yaitu teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori harapan Vroom.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkatan piramida, dari yang paling dasar hingga paling tinggi.

- Kebutuhan fisiologis: makan, air, tempat tinggal, dan istirahat. Dalam pekerjaan, ini setara dengan gaji yang cukup untuk hidup layak.
- Kebutuhan keamanan: rasa aman dari ancaman, termasuk keamanan kerja dan kondisi kerja yang tidak berbahaya.
- Kebutuhan sosial: rasa diterima, persahabatan, dan menjadi bagian dari kelompok.
- Kebutuhan penghargaan: pengakuan, status, dan rasa dihargai atas kontribusi.
- Kebutuhan aktualisasi diri: keinginan mengembangkan potensi penuh dan mencapai hal bermakna.

Menurut Maslow, kebutuhan yang lebih rendah cenderung dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi menjadi pendorong utama. Seorang karyawan yang gajinya belum cukup untuk kebutuhan pokok akan sulit termotivasi oleh program pengembangan diri, karena perhatiannya masih tertuju pada kebutuhan dasar.

Teori ini berguna sebagai kerangka berpikir, tetapi perlu dipakai secara kritis. Dalam kenyataan, orang bisa mengejar kebutuhan sosial dan penghargaan secara bersamaan, tidak selalu bertahap rapi seperti piramida.

Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap kerja, yaitu faktor higiene dan faktor motivator.

Faktor higiene adalah hal-hal yang bila tidak memadai menimbulkan ketidakpuasan, tetapi bila memadai tidak otomatis membuat orang termotivasi. Contohnya gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan keamanan kerja. Faktor ini lebih berfungsi mencegah ketidakpuasan.

Faktor motivator adalah hal-hal yang benar-benar mendorong semangat, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier, dan pekerjaan itu sendiri yang menantang. Faktor inilah yang membuat karyawan merasa puas dan terlibat.

Implikasi praktisnya penting: menaikkan gaji memang bisa mengurangi keluhan, tetapi tidak selalu membuat karyawan lebih bersemangat. Untuk memotivasi, organisasi perlu memberi pekerjaan bermakna, umpan balik, dan kesempatan bertanggung jawab.

Teori Harapan Vroom

Victor Vroom memandang motivasi sebagai hasil pertimbangan rasional. Menurut teori harapan (expectancy theory), seseorang termotivasi bila ia percaya bahwa:

- Usahanya akan menghasilkan kinerja tertentu (harapan/expectancy).
- Kinerja tersebut akan mendapat imbalan yang diinginkan (instrumentalitas).
- Imbalan itu bernilai bagi dirinya (valensi).

Sebagai ilustrasi sederhana, seorang staf penjualan akan berusaha keras menjual bila ia yakin (1) kerja kerasnya memang bisa menaikkan penjualan, (2) target yang tercapai akan diberi bonus, dan (3) bonus itu benar-benar ia inginkan. Jika salah satu mata rantai hilang, misalnya bonus ternyata tidak pernah dibayar, motivasinya akan runtuh.

Ketiga teori ini saling melengkapi. Maslow dan Herzberg menjelaskan apa yang dibutuhkan manusia, sementara Vroom menjelaskan bagaimana manusia memperhitungkan usaha dan imbalan.

Penerapan Motivasi dalam Organisasi

Teori baru berguna bila diterapkan. Berikut beberapa cara praktis menerapkan prinsip motivasi di tempat kerja.

Pertama, pahami kebutuhan individu. Setiap karyawan berbeda. Ada yang lebih terdorong oleh penghasilan tambahan, ada yang lebih butuh pengakuan, ada

yang menginginkan tantangan baru. Manajer yang baik tidak memukul rata semua orang dengan satu insentif saja.

Kedua, berikan pekerjaan yang bermakna. Sesuai gagasan Herzberg, karyawan perlu memahami mengapa pekerjaannya penting bagi organisasi dan bagi pelanggan. Menjelaskan kontribusi sebuah tugas jauh lebih memotivasi daripada sekadar memberi instruksi.

Ketiga, ciptakan rasa aman psikologis. Karyawan yang takut salah tidak akan berani mengambil inisiatif. Pemimpin yang menerima masukan dan tidak menyalahkan secara berlebihan akan mendorong karyawan mencoba hal baru dan belajar dari kesalahan.

Keempat, berikan umpan balik yang adil dan teratur. Umpan balik membangun bukan hanya menilai hasil, tetapi juga mengarahkan perbaikan. Hal ini selaras dengan teori Vroom, karena karyawan perlu tahu bahwa usaha mereka dihargai.

Kelima, berikan otonomi yang wajar. Memberi kebebasan memilih cara menyelesaikan pekerjaan membuat karyawan merasa dipercaya dan bertanggung jawab.

> **TIPS**
>
> Sebelum merancang program motivasi, lakukan percakapan singkat dengan tim untuk mengetahui kebutuhan mereka. Satu insentif yang salah sasaran bisa lebih merugikan daripada tidak ada insentif sama sekali.

Kesalahan umum dalam penerapan motivasi di antaranya: mengandalkan uang sebagai satu-satunya alat, mengabaikan karyawan berprestasi sehingga mereka kehilangan semangat, dan memberi janji yang tidak bisa ditepati. Janji yang gagal ditunaikan, seperti bonus yang akhirnya tidak dibayar, menghancurkan kepercayaan dalam waktu singkat.

Fungsi Manajemen SDM: Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang tepat. Empat fungsi utamanya saling berkaitan.

Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon karyawan. Sumbernya bisa internal, seperti mempromosikan karyawan lama atau menerima rekomendasi staf, maupun eksternal, seperti iklan lowongan, kampus, dan media sosial.

Rekrutmen internal lebih murah dan cepat, serta memacu semangat karyawan yang ada. Namun, pilihan terbatas dan bisa memicu kecemburuan bila tidak transparan. Rekrutmen eksternal membawa ide baru dan memperluas pilihan, tetapi memerlukan waktu dan biaya lebih besar untuk adaptasi.

Seleksi

Seleksi adalah tahap menyaring calon hingga terpilih yang paling sesuai. Metodenya beragam, seperti wawancara, tes kemampuan, tes kepribadian, studi kasus, dan pemeriksaan latar belakang.

Seleksi yang buruk menimbulkan biaya besar. Mempekerjakan orang yang tidak cocok berarti membuang waktu pelatihan, menurunkan produktivitas tim, dan berpotensi memicu pengunduran diri dini. Karena itu, kriteria seleksi harus disusun berdasarkan kebutuhan jabatan, bukan sekadar kesan pertama saat wawancara.

PERHATIAN

Hindari mengambil keputusan seleksi berdasarkan kesamaan latar belakang atau kedekatan pribadi. Bias seperti ini menghasilkan tim yang seragam dan lemah dalam sudut pandang.

Pelatihan

Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan untuk pekerjaan saat ini. Contohnya pelatihan penggunaan perangkat lunak baru, pelatihan layanan pelanggan, atau pelatihan keselamatan kerja.

Pelatihan yang efektif memiliki tujuan jelas, materi yang relevan, praktik langsung, dan evaluasi hasil. Pelatihan tanpa evaluasi hanya berhenti sebagai kegiatan rutin tanpa dampak.

Pengembangan

Pengembangan lebih luas daripada pelatihan. Ia menyiapkan karyawan untuk peran atau tanggung jawab di masa depan, seperti program rotasi jabatan, mentoring, dan pendidikan lanjutan.

Perbedaan sederhana antara pelatihan dan pengembangan: pelatihan menjawab kebutuhan hari ini, pengembangan menyiapkan kebutuhan besok. Organisasi yang hanya fokus pada pelatihan cenderung kekurangan calon pemimpin di masa depan.

Manajemen Kinerja dan Kompensasi

Dua fungsi SDM yang paling menentukan kepuasan karyawan adalah manajemen kinerja dan kompensasi. Keduanya saling terkait erat.

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk merencanakan, memantau, menilai, dan meningkatkan kinerja. Alurnya biasanya mencakup penetapan target, pemantauan berkala, penilaian, dan tindak lanjut berupa umpan balik atau pengembangan.

Penilaian kinerja perlu memakai indikator yang jelas sejak awal. Bila target baru dirumuskan saat penilaian, karyawan akan merasa dinilai dengan aturan yang berubah mendadak. Karena itu, penyusunan indikator sebaiknya melibatkan karyawan agar mereka memahami standar dan merasa adil.

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan, baik langsung maupun tidak langsung.

- Kompensasi langsung: gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif.
- Kompensasi tidak langsung: asuransi kesehatan, uang cuti, fasilitas kantor, dan program pensiun.

Prinsip utama kompensasi adalah keadilan internal, yaitu imbalan sebanding dengan kontribusi dan sejenis dengan rekan setara, serta daya saing eksternal, yaitu imbalan yang mampu bersaing di pasar kerja.

Bila kompensasi tidak adil, dampaknya nyata: karyawan berprestasi merasa tidak dihargai, produktivitas turun, dan tingkat perpindahan karyawan meningkat. Sebaliknya, sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja justru memperkuat motivasi, sebagaimana ditegaskan teori harapan Vroom bahwa karyawan perlu melihat hubungan jelas antara kinerja dan imbalan.

Sebagai gambaran, sebuah tim dengan sepuluh anggota bisa kehilangan dua hingga tiga orang berprestasi dalam setahun apabila mereka merasa kompensasinya tidak sebanding dengan beban kerja. Angka ini bukan data riset, melainkan contoh untuk menunjukkan bagaimana ketidakadilan kompensasi dapat menggerus tim secara bertahap.

> **CATATAN**
>
> Sistem kompensasi yang baik tidak hanya adil, tetapi juga dipahami karyawan. Keadilan yang tidak dikomunikasikan sering tetap terasa seperti ketidakadilan.

Rangkuman

- Motivasi adalah dorongan internal yang menggerakkan individu, dan tiga teori utamanya adalah hierarki kebutuhan Maslow, dua faktor Herzberg, serta teori harapan Vroom.
- Maslow menekankan pemenuhan kebutuhan bertingkat, Herzberg membedakan faktor higiene dan motivator, sedangkan Vroom menekankan hubungan usaha, kinerja, dan imbalan.
- Penerapan motivasi memerlukan pemahaman kebutuhan individu, pekerjaan bermakna, umpan balik adil, dan otonomi yang wajar.
- Fungsi manajemen SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan yang saling berkaitan.
- Manajemen kinerja dan kompensasi menentukan kepuasan karyawan; keduanya harus adil, transparan, dan dikomunikasikan dengan baik.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1 Teori hierarki kebutuhan dikemukakan oleh...

a. Frederick Herzberg
b. Abraham Maslow
c. Victor Vroom
d. Henry Fayol

2 Menurut Herzberg, gaji dan kondisi kerja termasuk dalam...

a. faktor motivator
b. faktor higiene
c. faktor valensi
d. faktor instrumentalitas

3 Dalam teori harapan Vroom, keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan disebut...

a. harapan
b. valensi

c. instrumentalitas
d. aktualisasi

4 Proses menyiapkan karyawan untuk peran di masa depan disebut...

a. rekrutmen
b. seleksi
c. pelatihan
d. pengembangan

5 Prinsip kompensasi yang menuntut imbalan sebanding dengan kontribusi karyawan disebut...

a. keadilan internal
b. daya saing eksternal
c. transparansi proses
d. otonomi kerja

— Esai

1 Jelaskan perbedaan pokok antara faktor higiene dan faktor motivator dalam teori Herzberg, serta berikan satu contoh penerapannya di tempat kerja.

2 Uraikan mengapa seleksi karyawan yang buruk dapat merugikan organisasi, dan sebutkan dua cara menghindari bias dalam seleksi.

3 Bagaimana teori harapan Vroom dapat menjelaskan mengapa bonus yang tidak pernah dibayar dapat menurunkan motivasi karyawan?

BAB

07

Komunikasi dalam Manaje-men

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan proses komunikasi dan mengidentifikasi elemen-elemen utamanya.
- Membedakan komunikasi verbal dan nonverbal beserta perannya dalam organisasi.
- Menganalisis hambatan komunikasi yang umum terjadi dan menerapkan cara mengatasinya.
- Menjelaskan peran komunikasi dalam koordinasi tim dan pengambilan keputusan manajerial.

Seorang manajer operasional di sebuah perusahaan distribusi di Surabaya suatu hari mengirim pesan singkat ke kepala gudang: "Stok barang A kurang, tolong segera diisi." Kepala gudang membaca pesan itu, lalu memerintahkan timnya menambah stok barang A ke rak depan. Tiga hari kemudian, manajer itu kaget karena barang A justru menumpuk, sementara barang B—yang sebenarnya yang ia maksud karena namanya mirip—kosong sampai pelanggan kecewa. Satu pesan singkat, satu instruksi yang tampak jelas, tetapi hasilnya meleset sepenuhnya. Kejadian semacam ini bukan hal langka. Banyak masalah di organisasi, dari yang sepele sampai yang berdampak besar pada kinerja, berakar pada komunikasi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Komunikasi adalah darah yang mengalir di seluruh tubuh organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, perencanaan sehebat apa pun akan sulit dijalankan, struktur organisasi yang rapi akan macet, dan kepemimpinan yang visioner akan kehilangan arah. Bab ini membahas komunikasi sebagai fungsi penting dalam manajemen: bagaimana pesan mengalir, mengapa makna bisa berubah di tengah jalan, apa saja yang sering menjadi penghambat, dan bagaimana komunikasi yang efektif menopang koordinasi serta keputusan yang tepat.

Proses Komunikasi dan Elemennya

Secara sederhana, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu pihak ke pihak lain sehingga pesan itu dipahami. Kata kuncinya adalah "dipahami", bukan sekadar "tersampaikan". Seorang manajer bisa berbicara selama satu jam, tetapi jika timnya tidak memahami maksudnya, komunikasi belum terjadi.

Proses komunikasi terdiri atas beberapa elemen yang saling terkait:

- Pengirim (sender): pihak yang memiliki gagasan atau informasi untuk disampaikan. Dalam organisasi, pengirim bisa seorang manajer, staf, atau bahkan sistem otomatis seperti laporan keuangan.
- Encoding: proses mengubah gagasan menjadi bentuk yang bisa dikirim, misalnya menjadi kata-kata, angka, gambar, atau isyarat.
- Pesan (message): hasil encoding, yaitu informasi yang sebenarnya dikirim.
- Saluran (channel): media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti tatap muka, telepon, surat elektronik, pesan aplikasi, atau rapat.
- Penerima (receiver): pihak yang menerima pesan.
- Decoding: proses penerima menafsirkan pesan menjadi makna.
- Umpan balik (feedback): respons penerima yang memberi tahu pengirim apakah pesan dipahami.
- Gangguan (noise): segala hal yang mengacaukan proses, mulai dari suara bising, sinyal buruk, sampai perbedaan tafsir.

Perhatikan bahwa makna pesan sebenarnya "lahir" di kepala penerima, bukan di kepala pengirim. Ini menjelaskan mengapa instruksi yang tampak jelas bagi pengirim bisa ditafsirkan berbeda oleh penerima. Dalam kasus pembukaan bab tadi, pesan yang dikirim tidak pernah dikonfirmasi ulang, umpan balik tidak diminta, dan hasilnya salah arah.

Dalam praktik manajemen, komunikasi mengalir melalui beberapa arah. Komunikasi ke bawah (dari atasan ke bawahan) berisi instruksi, kebijakan, dan arahan. Komunikasi ke atas (dari bawahan ke atasan) berisi laporan, keluhan, dan usulan. Komunikasi horizontal terjadi antar rekan setingkat, misalnya koordinasi antar divisi. Adapun komunikasi diagonal melintasi tingkat dan fungsi, misalnya staf keuangan berkomunikasi langsung dengan manajer produksi. Semakin besar or-

ganisasi, semakin banyak saluran yang harus dikelola, dan semakin besar pula peluang pesan berubah di tengah jalan.

> **TIPS**
>
> Setiap kali memberi instruksi penting, biasakan meminta penerima mengulang pesan dengan kata-katanya sendiri. Teknik sederhana ini—dikenal sebagai "parafrase"—membantu mendeteksi salah tafsir sebelum menimbulkan masalah.

Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Komunikasi terbagi menjadi dua bentuk besar yang selalu berjalan bersamaan: verbal dan nonverbal.

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tertulis. Komunikasi lisan unggul dalam kecepatan dan memungkinkan umpan balik langsung, tetapi jejaknya mudah hilang jika tidak dicatat. Komunikasi tertulis—memo, laporan, surel, pesan aplikasi—unggul dalam ketertelusuran karena bisa dibaca ulang dan dijadikan bukti, tetapi rentan salah tafsir karena tidak disertai nada dan ekspresi. Seorang manajer perlu memilih bentuk yang tepat: instruksi darurat sebaiknya lisan atau panggilan langsung, sedangkan kontrak kerja dan kebijakan resmi sebaiknya tertulis.

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi tanpa kata-kata: ekspresi wajah, kontak mata, nada suara, postur tubuh, jarak berdiri, hingga pilihan pakaian. Dalam banyak situasi, pesan nonverbal justru lebih kuat daripada kata-katanya. Ketika atasan berkata "ide bagus" sambil melihat ke ponsel dan menghela napas, tim akan menangkap pesan yang berbeda. Ketika seorang staf menyampaikan keberatan dengan suara pelan dan mata menunduk dalam rapat, pesan sesungguhnya mungkin adalah ketidaknyamanan, bukan persetujuan.

Di lingkungan kerja Indonesia, komunikasi nonverbal juga dipengaruhi budaya. Menyampaikan ketidaksetujuan secara langsung kepada atasan di depan umum sering dianggap kurang sopan, sehingga banyak orang memilih diam, tersenyum, atau mengangguk. Manajer yang peka perlu membaca sinyal ini dan

menciptakan ruang aman agar masukan yang jujur bisa muncul, misalnya melalui pertemuan tertutup atau saluran umpan balik anonim.

Ketidakselarasan antara verbal dan nonverbal juga menjadi sumber masalah. Bila kata-kata berkata "tidak apa-apa" tetapi raut wajah jelas menunjukkan kekecewaan, penerima akan bingung dan kepercayaan bisa menurun. Karena itu, komunikator yang baik berusaha menyelaraskan keduanya: berkata jujur dan menampilkan sikap yang konsisten.

Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya

Komunikasi jarang berjalan mulus. Ini sejumlah hambatan yang paling sering muncul di organisasi, lengkap dengan cara mengatasinya.

1. Hambatan semantik. Kata yang sama bisa bermakna berbeda bagi orang yang berbeda. Istilah teknis, singkatan, atau bahasa daerah yang tidak dipahami bersama menciptakan kebingungan. Cara mengatasinya: gunakan bahasa yang disepakati bersama, hindari jargon jika lawan bicara bukan ahli, dan minta konfirmasi pemahaman.

2. Hambatan fisik. Kebisingan ruang produksi, sinyal internet yang buruk saat rapat daring, atau jarak antar kantor cabang menghambat penyampaian pesan. Cara mengatasinya: pilih saluran yang sesuai kondisi, sediakan ruang rapat yang tenang, dan bila perlu, gunakan komunikasi tertulis sebagai penguat.

3. Hambatan psikologis dan emosional. Prasangka, rasa takut kepada atasan, kemarahan, atau kepercayaan yang rendah membuat orang enggan berbicara terbuka atau salah menafsirkan pesan. Cara mengatasinya: bangun budaya saling percaya, tanggapi masukan dengan terbuka, dan hindari menyampaikan pesan penting saat emosi sedang tinggi.

4. Hambatan struktural. Terlalu banyak lapisan jabatan membuat pesan mengalami distorsi seperti permainan "telepon rusak". Semakin banyak perantara, semakin besar peluang pesan berubah. Cara mengatasinya: sederhanakan jalur komunikasi, gunakan rapat lintas fungsi, dan pastikan informasi penting juga bisa diakses langsung tanpa harus melewati banyak lapisan.

5. Kelebihan beban informasi. Surel, pesan aplikasi, dan notifikasi yang menumpuk membuat pesan penting tenggelam. Cara mengatasinya: tetapkan prioritas, gunakan satu saluran resmi untuk hal-hal krusial, dan biasakan merangkum pesan penting di awal.

6. Hambatan persepsi selektif. Orang cenderung mendengar apa yang ingin mereka dengar dan mengabaikan sisanya. Cara mengatasinya: sampaikan pesan penting lebih dari sekali melalui saluran berbeda, dan dorong pertanyaan balik.

> **PERHATIAN**
>
> Mendengar dan mendengarkan itu berbeda. Mendengar adalah proses pasif menerima suara; mendengarkan adalah keterampilan aktif memahami maksud pembicara. Banyak hambatan komunikasi muncul bukan karena orang tidak berbicara, tetapi karena tidak ada yang benar-benar mendengarkan.

Keterampilan mendengarkan aktif layak dilatih. Beberapa langkah praktisnya: berhenti melakukan hal lain saat seseorang berbicara, ajukan pertanyaan untuk memastikan pemahaman, ulangi inti pesan dengan kata sendiri, dan perhatikan sinyal nonverbal pembicara. Dalam rapat, aturan sederhana seperti "satu orang berbicara, yang lain mendengarkan tanpa menyela" sering kali lebih efektif daripada perangkat komunikasi termahal.

Peran Komunikasi dalam Koordinasi dan Pengambilan Keputusan

Dua fungsi manajerial yang paling bergantung pada komunikasi adalah koordinasi dan pengambilan keputusan.

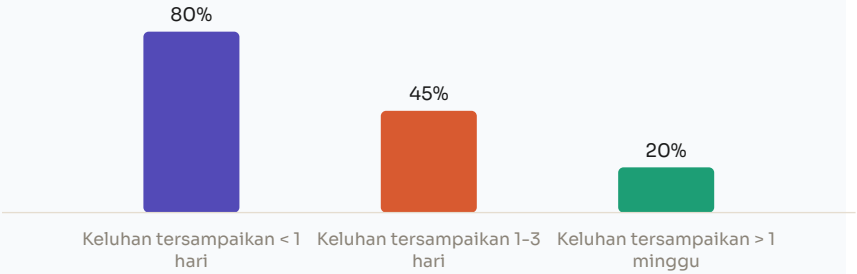
Koordinasi adalah upaya menyelaraskan pekerjaan antar individu dan unit agar tujuan bersama tercapai. Bayangkan sebuah perusahaan katering yang harus mengirim 500 kotak makan siang tepat waktu untuk sebuah acara. Bagian dapur, pengadaan bahan, pengemasan, dan pengiriman harus bergerak serempak. Tanpa komunikasi yang lancar—berapa porsi sudah selesai, kapan armada tiba, rute mana yang macet—kekacauan hampir pasti terjadi. Koordinasi yang baik menun-

tut tiga hal: informasi yang akurat dan tepat waktu, kesepakatan tentang siapa bertanggung jawab atas apa, serta saluran yang jelas untuk melaporkan masalah. Komunikasi rutin seperti briefing pagi singkat sering jauh lebih efektif daripada laporan panjang yang datang terlambat.

Pengambilan keputusan juga bertumpu pada komunikasi. Keputusan manajerial yang baik lahir dari informasi yang lengkap dan beragam sudut pandang. Ketika sebuah tim mempertimbangkan untuk membuka cabang baru, diskusi yang terbuka memungkinkan munculnya data penjualan, keluhan pelanggan, kondisi pesaing, dan keterbatasan anggaran dalam satu ruang. Sebaliknya, pemimpin yang hanya mengandalkan satu sumber atau enggan mendengar keberatan berisiko mengambil keputusan yang tampak bagus di atas kertas tetapi gagal di lapangan. Setelah keputusan diambil, komunikasi kembali berperan untuk menyampaikannya dengan jelas: apa keputusannya, mengapa diambil, siapa yang terlibat, dan apa langkah berikutnya.

Hubungan antara kualitas komunikasi dan kualitas keputusan bisa digambarkan sebagai berikut. Sebagai ilustrasi sederhana, bayangkan sebuah tim yang menangani keluhan pelanggan. Jika saluran komunikasi lancar, keluhan bisa sampai ke manajer dalam hitungan jam; jika tersendat, bisa berminggu-minggu—dan pelanggan sudah pindah ke pesaing.

ILUSTRASI DAMPAK KELANCARAN KOMUNIKASI TERHADAP KECEPATAN RESPONS KELUHAN PELANGGAN



Ilustrasi untuk membantu pemahaman, bukan data resmi.

Untuk memperkuat koordinasi dan keputusan, beberapa praktik berikut bisa diterapkan:

- Menetapkan satu saluran resmi untuk keputusan penting agar tidak ada versi yang saling bertentangan.
- Mengadakan briefing singkat rutin untuk menyelaraskan prioritas harian.
- Mencatat hasil rapat beserta penanggung jawab dan tenggat waktunya.
- Membuka jalur umpan balik bagi anggota tim yang enggan berbicara di forum besar.
- Meninjau ulang apakah informasi penting benar-benar sampai ke semua pihak yang membutuhkan.

Pada akhirnya, komunikasi bukan sekadar "soft skill" pelengkap, melainkan keterampilan inti manajemen. Manajer yang mampu menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan dengan sungguh-sungguh, dan membangun saluran yang sehat akan lebih mudah menggerakkan tim, menghindari konflik yang tidak perlu, dan mengambil keputusan yang lebih tepat.

Rangkuman

- Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang berhasil ketika pesan itu dipahami, melibatkan pengirim, encoding, pesan, saluran, penerima, decoding, umpan balik, dan gangguan.
- Komunikasi verbal menggunakan kata-kata (lisan atau tertulis), sedangkan komunikasi nonverbal berjalan melalui ekspresi, nada, dan bahasa tubuh; keduanya harus selaras.
- Hambatan komunikasi mencakup faktor semantik, fisik, psikologis, struktural, kelebihan beban informasi, dan persepsi selektif, yang dapat diatasi dengan bahasa yang jelas, saluran yang tepat, dan mendengarkan aktif.
- Komunikasi yang efektif menopang koordinasi antar unit dan memperkaya kualitas pengambilan keputusan manajerial.
- Praktik sederhana seperti briefing rutin, pencatatan hasil rapat, dan jalur umpan balik terbuka sangat membantu menjaga kelancaran komunikasi organisasi.

Bab ini menutup pembahasan kita tentang fungsi-fungsi manajemen yang bersifat operasional. Pada bab berikutnya, kita akan membahas bagaimana seluruh fungsi tersebut—perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, hingga komunikasi—disatukan dalam kerangka pengambilan keputusan strategis dan penerapannya di dunia kerja nyata.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Elemen komunikasi yang berfungsi mengubah gagasan menjadi bentuk yang dapat dikirim disebut...

   a. decoding
   b. encoding
   c. saluran
   d. umpan balik

2. Berikut ini yang termasuk komunikasi nonverbal adalah...

   a. memo tertulis
   b. laporan keuangan
   c. nada suara dan ekspresi wajah
   d. panggilan telepon

3. Pesan yang berubah makna karena harus melewati banyak lapisan jabatan merupakan contoh hambatan...

   a. semantik
   b. fisik
   c. struktural
   d. psikologis

4. Mendengarkan aktif ditunjukkan oleh perilaku berikut, kecuali...

   a. mengajukan pertanyaan untuk memastikan pemahaman
   b. mengulangi inti pesan dengan kata sendiri
   c. menyela pembicara agar rapat cepat selesai

d. berhenti melakukan hal lain saat seseorang berbicara

5 Peran komunikasi dalam pengambilan keputusan terlihat paling jelas ketika...

a. keputusan diambil berdasarkan satu sumber informasi saja

b. berbagai data dan sudut pandang dibahas terbuka sebelum keputusan diambil

c. keputusan disimpan rahasia tanpa penjelasan kepada tim

d. atasan menyampaikan keputusan tanpa mendengar keberatan

Esai

1 Jelaskan proses komunikasi beserta elemen-elemen utamanya, dan mengapa umpan balik menjadi elemen yang sangat penting dalam konteks manajemen.

2 Uraikan tiga hambatan komunikasi yang sering terjadi di organisasi, lalu berikan cara mengatasinya untuk masing-masing hambatan.

3 Mengapa komunikasi yang baik menjadi prasyarat bagi koordinasi tim dan pengambilan keputusan yang berkualitas? Berikan contoh penerapannya di lingkungan kerja.

B A B

08

Pengambilan Keputusan Manajerial

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan pengertian keputusan manajerial serta membedakan jenis-jenis keputusan berdasarkan tingkat kepastian, frekuensi, dan level manajemen.
- Membandingkan tiga model pengambilan keputusan: rasional, bounded rationality, dan intuisi, beserta konteks penggunaannya.
- Menerapkan tujuh langkah pengambilan keputusan rasional pada kasus sederhana di organisasi.
- Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kualitas keputusan manajerial.

Apa yang sebenarnya terjadi ketika seorang manajer memutuskan sesuatu? Apakah ia menarik kesimpulan dari data yang lengkap, menimbang seluruh alternatif secara matematis, lalu memilih yang paling optimal? Ataukah ia memilih di tengah tekanan waktu, informasi yang serba kurang, dan kepentingan banyak pihak? Pertanyaan ini penting karena hampir semua fungsi manajemen bermuara pada keputusan. Perencanaan menghasilkan keputusan strategi, pengorganisasian menghasilkan keputusan struktur, kepemimpinan menuntut keputusan personalia, dan pengendalian menuntut keputusan korektif. Tanpa kemampuan mengambil keputusan yang baik, seorang manajer hanya akan menjadi pelaksana rutinitas, bukan penggerak perubahan.

Bab ini membahas pengambilan keputusan manajerial secara menyeluruh: mulai dari pengertian dan jenisnya, model-model yang menjelaskan bagaimana keputusan sebenarnya diambil, langkah-langkah rasional yang dapat dijadikan panduan praktis, hingga faktor-faktor yang memengaruhi kualitas keputusan. Tujuannya sederhana: agar Anda, sebagai mahasiswa semester awal, memiliki kerangka berpikir yang dapat langsung diterapkan ketika menghadapi pilihan-pilihan dalam organisasi kampus, kerja kelompok, maupun dunia kerja nanti.

Pengertian dan Jenis Keputusan

Keputusan adalah pilihan di antara dua atau lebih alternatif tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen, keputusan bersifat manajerial ketika dibuat oleh seseorang yang memiliki wewenang mengalokasikan sumber daya organisasi—waktu, uang, tenaga, atau orang. Seorang ketua himpunan yang memilih tanggal kegiatan, seorang pemilik warung yang menentukan harga jual, dan seorang direktur yang memutuskan ekspansi ke kota baru semuanya sedang mengambil keputusan manajerial, dengan skala konsekuensi yang berbeda.

Ada dua ciri pokok yang membedakan keputusan manajerial dari keputusan pribadi. Pertama, keputusan manajerial menyangkut sumber daya orang lain, bukan hanya diri sendiri. Kedua, keputusan manajerial biasanya memiliki konsekuensi yang menyebar—satu keputusan dapat memengaruhi banyak orang, banyak proses, dan jangka waktu yang panjang. Karena itu, keputusan manajerial menuntut pertanggungjawaban yang lebih besar.

Jenis Keputusan Berdasarkan Tingkat Kepastian

Manajer menghadapi tiga kondisi informasi yang berbeda:

- Keputusan dalam kondisi pasti (certainty). Semua informasi tersedia dan hasil setiap alternatif dapat diketahui dengan tepat. Contohnya memilih pemasok dengan harga termurah ketika spesifikasi barang identik. Kondisi ini jarang terjadi dalam praktik nyata, tetapi sering muncul dalam keputusan operasional rutin.
- Keputusan dalam kondisi berisiko (risk). Informasi tidak lengkap, tetapi peluang tiap hasil dapat diperkirakan berdasarkan data historis. Contohnya memutuskan stok barang berdasarkan rata-rata penjualan bulan sebelumnya.
- Keputusan dalam kondisi tidak pasti (uncertainty). Informasi sangat terbatas dan probabilitas hasil sulit diperkirakan. Contohnya memutuskan masuk ke pasar baru yang belum pernah diuji, atau mengubah model bisnis di tengah krisis.

Jenis Keputusan Berdasarkan Frekuensi dan Struktur

Herbert Simon, seorang pemikir besar dalam teori organisasi, membedakan keputusan menjadi dua kategori yang sampai kini masih dipakai luas:

- Keputusan terprogram (programmed decision). Bersifat berulang, rutin, dan dapat diselesaikan dengan prosedur baku. Contohnya: menyetujui cuti karyawan sesuai aturan, memesan ulang stok ketika persediaan mencapai batas minimum, atau menangani keluhan pelanggan sesuai standar layanan. Keputusan seperti ini efisien karena tidak perlu analisis mendalam setiap kali.
- Keputusan tidak terprogram (non-programmed decision). Bersifat baru, tidak rutin, dan memerlukan analisis khusus. Contohnya: memutuskan merger dengan perusahaan lain, membuka cabang di luar pulau, atau merumuskan respons terhadap perubahan regulasi. Keputusan ini menuntut pertimbangan, data, dan sering kali diskusi dengan banyak pihak.

Jenis Keputusan Berdasarkan Level Manajemen

Level manajemen cenderung berhubungan dengan jenis keputusan:

- Manajemen puncak umumnya menghadapi keputusan strategis dan tidak terprogram, seperti arah jangka panjang organisasi.
- Manajemen menengah menangani keputusan taktis yang menjembatani strategi dan operasi, seperti alokasi anggaran antarunit.
- Manajemen lini pertama lebih banyak mengambil keputusan operasional dan terprogram, seperti penjadwalan kerja harian.

> **CATATAN**
>
> Pembagian ini tidak kaku. Seorang supervisor bisa saja menghadapi keputusan tidak terprogram ketika terjadi insiden tak terduga, sebaliknya direktur bisa membuat keputusan rutin tentang tanda tangan dokumen.

Model Pengambilan Keputusan

Bagaimana sebenarnya keputusan diambil? Teori manajemen menawarkan beberapa model yang menjelaskan proses ini dari sudut pandang yang berbeda.

Model Rasional (Rational Model)

Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki tujuan yang jelas, memiliki informasi lengkap, mampu mengidentifikasi semua alternatif, dan akan memilih opsi dengan hasil terbaik. Langkahnya linier: identifikasi masalah, tetapkan kriteria, timbang alternatif, pilih yang optimal. Model ini ideal sebagai panduan berpikir, tetapi jarang sepenuhnya terwujud karena keterbatasan nyata dalam praktik.

Model Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality)

Herbert Simon mengkritik model rasional sebagai terlalu idealistis. Menurutnya, manusia memiliki kemampuan kognitif, informasi, dan waktu yang terbatas. Karena itu, manajer cenderung memilih alternatif yang **memuaskan (satisficing)**—cukup baik untuk menyelesaikan masalah—bukan yang paling optimal. Contohnya, ketika merekrut karyawan, manajer tidak membandingkan seluruh pelamar di pasar kerja, melainkan memilih kandidat pertama yang memenuhi kualifikasi minimum yang disepakati.

Model Intuisi (Intuitive Decision Making)

Model ini menekankan peran pengalaman, pola yang tersimpan di alam bawah sadar, dan pertimbangan emosional. Manajer senior dengan pengalaman panjang sering melihat pola masalah yang pernah ia hadapi sebelumnya dan mengambil keputusan cepat tanpa analisis formal. Intuisi yang baik biasanya buah dari pengalaman panjang, bukan sembarang tebakan. Namun, intuisi juga berisiko jika disalahgunakan sebagai pengganti analisis pada situasi yang benar-benar baru.

Praktik yang sehat adalah menggabungkan ketiganya: gunakan analisis rasional untuk keputusan berdampak besar dan baru, satisficing untuk keputusan rutin yang tidak terlalu kritis, serta intuisi sebagai penyaring awal atau pemeriksaan akhir.

Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan Rasional

Model rasional menyediakan kerangka sistematis yang dapat Anda gunakan sebagai prosedur kerja. Berikut tujuh langkah yang umum dipakai dalam literatur manajemen.

1. Identifikasi dan Definisikan Masalah

Semua keputusan bermula dari masalah atau peluang. Masalah adalah kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Peluang adalah celah untuk meraih keadaan yang lebih baik. Langkah ini sering diremehkan, padahal kesalahan pada tahap ini hampir selalu menular ke seluruh proses.

Contoh nyata: penjualan sebuah kantin kampus menurun. Jika buru-buru disimpulkan sebagai "harga terlalu mahal", padahal penyebab sebenarnya adalah menu yang monoton, keputusan perbaikan harga akan salah sasaran.

PERHATIAN

Jangan mencampuradukkan gejala dengan masalah. Penurunan penjualan adalah gejala; penyebabnya bisa jadi banyak hal. Definisikan masalah berdasarkan bukti, bukan asumsi.

2. Menetapkan Kriteria Keputusan

Kriteria adalah ukuran yang dipakai untuk menilai alternatif. Contoh kriteria untuk memilih ketua panitia: pengalaman, ketersediaan waktu, kemampuan komunikasi, dan komitmen. Kriteria yang jelas mencegah keputusan yang digerakkan selera atau kedekatan personal.

3. Mengembangkan Alternatif

Kumpulkan sebanyak mungkin opsi sebelum menyaringnya. Alternatif tidak harus sempurna di awal—tujuannya memperluas ruang pilihan. Teknik sederhana seperti brainstorming bersama tim dapat membantu mengungkap opsi yang tidak terpikirkan oleh satu orang.

4. Menganalisis Alternatif

Setiap alternatif dinilai terhadap kriteria yang telah ditetapkan. Jika perlu, beri bobot pada tiap kriteria sesuai prioritas, lalu nilai setiap alternatif. Sebagai gambaran, memilih vendor percetakan dengan tiga kriteria—harga, kualitas, dan ketepatan waktu—dapat dibuat skor sederhana dengan bobot, misalnya harga 40%, kualitas 35%, dan ketepatan waktu 25%.

5. Memilih Alternatif Terbaik

Pilih opsi dengan nilai terbaik secara keseluruhan. Perlu dicatat, "terbaik" tidak selalu berarti skor tertinggi secara matematis. Terkadang aspek yang sulit dikuantifikasi, seperti dampak pada hubungan kerja, harus diperhitungkan. Inilah ruang di mana intuisi dan pertimbangan nilai memainkan peran.

6. Melaksanakan Keputusan

Keputusan yang bagus bisa gagal karena eksekusi yang buruk. Langkah ini mencakup penetapan siapa mengerjakan apa, sumber daya yang diperlukan, tenggat waktu, dan mekanisme pelaporan. Komunikasikan keputusan secara jelas kepada pihak yang terdampak agar tidak menimbulkan kebingungan atau resistensi.

7. Mengevaluasi Hasil

Evaluasi adalah penutup lingkaran yang penting. Bandingkan hasil dengan tujuan awal. Jika hasil tidak sesuai, tanyakan pada diri sendiri: apakah masalah didefinisikan keliru? Apakah data kurang? Apakah eksekusi terganggu? Pembelajaran dari evaluasi inilah yang membuat kualitas keputusan seseorang meningkat dari waktu ke waktu.

- Sudahkah masalah dirumuskan berdasarkan bukti, bukan dugaan?
- Apakah kriteria keputusan disepakati bersama pihak terkait?
- Sudahkah minimal tiga alternatif dibandingkan?
- Apakah pelaksanaan keputusan punya penanggung jawab dan tenggat jelas?
- Apakah hasil dievaluasi dengan ukuran yang ditetapkan sejak awal?

Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Kualitas keputusan tidak hanya ditentukan oleh metode, tetapi juga oleh berbagai faktor di sekitar pengambil keputusan. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi dua kelompok: internal dan eksternal.

Faktor Internal

- Pengetahuan dan pengalaman. Semakin luas wawasan seorang manajer, semakin banyak alternatif yang bisa ia pertimbangkan. Pengalaman juga membantu mengenali pola dan menghindari kesalahan yang pernah terjadi.
- Nilai dan etika pribadi. Setiap orang memiliki nilai yang membentuk apa yang dianggap "layak" atau "tidak layak". Dua manajer dengan data sama dapat mengambil keputusan berbeda karena berbeda dalam memprioritaskan keuntungan, keadilan, atau keberlanjutan.
- Kepribadian dan toleransi terhadap risiko. Manajer yang berani mengambil risiko cenderung memilih alternatif agresif, sementara yang menghindari risiko cenderung memilih opsi aman. Keduanya punya konteks yang tepat.
- Tekanan emosi dan waktu. Kelelahan, stres, atau desakan waktu dapat mendorong keputusan yang tergesa-gesa. Kualitas keputusan cenderung menurun ketika pengambil keputusan berada di bawah tekanan ekstrem tanpa waktu istirahat.
- Bias kognitif. Contoh yang umum adalah bias konfirmasi (hanya mencari informasi yang mendukung keyakinan awal), bias ketersediaan (terlalu mengandalkan informasi yang paling mudah diingat), dan efek jangkar (terlalu terpaku pada angka pertama yang disebutkan).

Faktor Eksternal

- Ketersediaan dan kualitas informasi. Keputusan pada era data berbeda dengan keputusan pada era ketika data harus dikumpulkan manual. Namun informasi yang banyak tidak selalu berarti baik; informasi yang salah dan menumpuk justru memperlambat keputusan.
- Budaya organisasi. Organisasi yang menghargai keterbukaan mendorong diskusi alternatif secara leluasa. Organisasi yang kaku dan hierarkis cenderung membuat karyawan enggan menyampaikan pandangan berbeda, sehingga keputusan menjadi kurang kaya perspektif.
- Kondisi lingkungan bisnis. Perubahan regulasi, pergerakan pesaing, kondisi ekonomi, hingga bencana alam dapat mengubah peta pilihan. Keputusan yang baik kemarin belum tentu baik hari ini jika lingkungan berubah.
- Tekanan pemangku kepentingan. Pelanggan, pemasok, karyawan, investor, dan komunitas memiliki kepentingan masing-masing. Manajer sering harus menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan, sehingga keputusan yang diambil merupakan kompromi yang dapat diterima banyak pihak.
- Sumber daya yang tersedia. Anggaran, tenaga, dan waktu membatasi ruang gerak. Dua organisasi dengan strategi identik bisa mengambil keputusan berbeda karena kapasitas sumber daya mereka berbeda.

TIPS

Sebelum keputusan penting diambil, tanyakan tiga hal: informasi apa yang mungkin saya abaikan, siapa yang paling terdampak dan belum saya dengar pendapatnya, dan apa yang terjadi jika saya salah. Tiga pertanyaan ini membantu mengurangi bias dan memperluas pertimbangan.

Kesalahan Umum dan Cara Menghindarinya

Beberapa kesalahan berulang sering dijumpai pada pengambil keputusan pemula:

- Terlalu cepat melompat ke solusi. Solusi yang terasa jelas sering hanya gejala dari masalah yang belum dipahami. Luangkan waktu mendefinisikan masalah.
- Hanya mempertimbangkan satu alternatif. Ini membuat keputusan terasa seperti "satu-satunya jalan", padahal biasanya ada opsi lain. Paksa diri menuliskan minimal tiga alternatif.
- Mengabaikan bukti yang tidak mendukung. Bias konfirmasi membuat kita nyaman mendengar yang sejalan saja. Minta rekan yang skeptis untuk menantang asumsi Anda.
- Tidak mengevaluasi hasil. Tanpa evaluasi, kesalahan yang sama akan terulang. Tetapkan mekanisme evaluasi sejak awal.
- Menunda keputusan terlalu lama. Menunggu informasi sempurna dapat berarti kehilangan momentum. Sebagian keputusan harus diambil dengan informasi yang tersedia.

Pengambilan keputusan manajerial adalah keterampilan yang dapat dilatih. Semakin sering Anda berlatih dengan kerangka yang jelas, semakin cepat dan tepat keputusan yang Anda hasilkan, sekaligus semakin kecil kemungkinan terjebak dalam bias yang sama.

Rangkuman

- Keputusan manajerial adalah pilihan di antara alternatif tindakan yang menyangkut sumber daya organisasi dan berdampak luas, bukan sekadar keputusan pribadi.
- Berdasarkan kepastian, keputusan dapat dibagi menjadi kondisi pasti, berisiko, dan tidak pasti; berdasarkan frekuensi, menjadi terprogram dan tidak terprogram.
- Tiga model utama dalam pengambilan keputusan adalah model rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi; ketiganya dapat dipadukan sesuai konteks.
- Tujuh langkah pengambilan keputusan rasional mencakup identifikasi masalah, penetapan kriteria, pengembangan alternatif, analisis, pemilihan, pelaksanaan, dan evaluasi.
- Faktor internal seperti pengetahuan, nilai, kepribadian, dan bias kognitif berinteraksi dengan faktor eksternal seperti informasi, budaya organisasi, lingkungan bisnis, dan tekanan pemangku kepentingan.
- Kesalahan umum seperti melompat ke solusi, hanya mempertimbangkan satu alternatif, dan mengabaikan evaluasi dapat dicegah dengan prosedur yang disiplin.

Memahami cara mengambil keputusan yang baik belum cukup jika keputusan tersebut tidak diterjemahkan menjadi hasil nyata. Bab berikutnya akan membahas bagaimana organisasi mengukur dan mengelola kinerja untuk memastikan strategi benar-benar berjalan—menyambungkan seluruh fungsi manajemen yang telah Anda pelajari ke dalam praktik yang terukur.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Keputusan yang diambil ketika informasi tersedia lengkap dan hasil tiap alternatif dapat diketahui dengan pasti disebut keputusan dalam kondisi...

a. berisiko
b. pasti
c. tidak pasti
d. semi-terstruktur

2 Berikut ini yang merupakan ciri keputusan tidak terprogram adalah...

a. berulang dan mengikuti prosedur baku
b. dilakukan hanya oleh manajemen lini pertama
c. bersifat baru dan memerlukan analisis khusus
d. selalu melibatkan perhitungan matematis

3 Konsep rasionalitas terbatas (bounded rationality) menekankan bahwa manajer cenderung...

a. memilih alternatif yang memuaskan, bukan yang paling optimal
b. mengabaikan seluruh kriteria dan memilih secara acak
c. memiliki waktu dan informasi yang tidak terbatas
d. selalu mampu mengevaluasi semua alternatif yang ada

4 Langkah pertama dalam pengambilan keputusan rasional adalah...

a. memilih alternatif terbaik
b. menganalisis alternatif
c. mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah
d. mengevaluasi hasil keputusan

5 Berikut ini yang termasuk faktor eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan adalah...

a. nilai dan etika pribadi
b. toleransi terhadap risiko
c. bias kognitif
d. budaya organisasi

Esai

1. Jelaskan perbedaan antara keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram, serta berikan masing-masing satu contoh dalam konteks organisasi.
2. Uraikan secara singkat tiga model pengambilan keputusan (rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi) dan situasi yang paling sesuai untuk masing-masing model.
3. Sebutkan dan jelaskan dua bias kognitif yang sering muncul dalam pengambilan keputusan, serta cara mengurangi dampaknya.

BAB

09

Manajemen Strategis dan Perubahan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan konsep manajemen strategis dan membedakannya dari perencanaan operasional sehari-hari.
- Menguraikan tiga tahap proses manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan evaluasi.
- Menganalisis penyebab resistensi terhadap perubahan organisasi serta memilih strategi pengelolaannya.
- Menerapkan prinsip inovasi dan adaptasi untuk menjaga daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Banyak organisasi yang tampak sehat secara operasional justru tumbang bukan karena gagal mengerjakan tugas harian, melainkan karena gagal membaca arah jangka panjang. Mereka sibuk mengejar target bulanan, memperbaiki proses kecil, dan menutup laporan tepat waktu, tetapi tidak pernah benar-benar bertanya: ke mana organisasi ini akan dibawa lima tahun ke depan? Akibatnya, ketika pasar berubah, teknologi bergeser, atau muncul pesaing baru, organisasi tersebut kehilangan relevansi. Di sinilah manajemen strategis memainkan perannya. Ia adalah jembatan antara visi jangka panjang dan tindakan nyata hari ini. Bab ini membahas bagaimana organisasi merumuskan strategi, menerapkannya, mengevaluasinya, sekaligus mengelola perubahan dan inovasi yang tidak terhindarkan.

Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Kata kuncinya adalah "berkelanjutan" dan "lintas fungsi". Manajemen strategis bukan kegiatan sekali setahun yang disimpan dalam dokumen tebal lalu dilupakan. Ia adalah cara berpikir yang menuntun seluruh bagian organisasi bergerak ke arah yang sama.

Banyak mahasiswa baru keliru menganggap manajemen strategis sama dengan perencanaan biasa. Perbedaannya terletak pada cakupan dan jangka waktu. Perencanaan operasional menjawab pertanyaan "bagaimana kita menyelesaikan pekerjaan minggu ini", sedangkan manajemen strategis menjawab pertanyaan "mengapa kita melakukan pekerjaan ini sama sekali". Perencanaan operasional berorientasi pada efisiensi jangka pendek, sementara manajemen strategis berorientasi pada keberlangsungan dan keunggulan bersaing jangka panjang.

Untuk memahami manajemen strategis, ada beberapa konsep dasar yang perlu dipegang:

- Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai organisasi. Visi bersifat inspiratif dan tahan lama.
- Misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi, siapa yang dilayani, dan nilai apa yang dipegang.
- Tujuan strategis adalah sasaran terukur yang menjadi penjabaran visi dan misi.
- Keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi memberikan nilai yang tidak mudah ditiru pesaing.

Sebagai gambaran sederhana, sebuah kedai kopi lokal mungkin menetapkan visi "menjadi kedai kopi pilihan utama di kotanya". Misi-nya bisa berupa menyediakan kopi lokal berkualitas dengan harga terjangkau bagi mahasiswa dan pekerja muda. Tujuan strategisnya mungkin membuka lima cabang dalam tiga tahun. Keunggulan bersaingnya bisa terletak pada biji kopi dari petani setempat yang tidak dimiliki jaringan kafe besar. Perhatikan bahwa keputusan-keputusan ini saling terkait dan menyatukan seluruh aktivitas harian kedai tersebut.

Yang membedakan manajemen strategis yang baik dari yang buruk bukanlah panjangnya dokumen, melainkan kejelasan arah dan konsistensi tindakan. Organisasi dengan strategi sederhana tetapi dijalankan konsisten sering mengalahkan organisasi dengan strategi megah tetapi berhenti di atas kertas.

Proses Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi

Proses manajemen strategis umumnya dibagi menjadi tiga tahap besar yang berjalan berurutan namun saling memengaruhi. Ketiga tahap ini bukan garis lurus yang kaku; hasil evaluasi sering memaksa organisasi kembali ke tahap formulasi.

Formulasi Strategi

Formulasi adalah tahap merumuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana caranya. Tahap ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan visi dan misi, serta pemilihan strategi. Salah satu alat bantu paling populer untuk analisis adalah SWOT, yang memetakan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal, serta peluang (opportunities) dan ancaman (threats) eksternal.

Formulasi yang baik selalu berpijak pada data, bukan sekadar intuisi. Organisasi perlu memahami tren pasar, perilaku pelanggan, kekuatan pesaing, serta kondisi sumber daya yang dimiliki. Sebuah usaha kuliner yang ingin berkembang, misalnya, perlu mengetahui berapa banyak pesaing serupa di area target, berapa harga yang diterima pasar, dan apakah kemampuan produksinya sanggup memenuhi permintaan tambahan.

Kesalahan umum pada tahap ini adalah menetapkan strategi yang terlalu ambisius tanpa menimbang kemampuan internal. Strategi yang bagus harus dapat dicapai dengan sumber daya yang realistis.

Implementasi Strategi

Implementasi adalah tahap menerjemahkan rencana menjadi tindakan. Di sinilah banyak organisasi gagal. Formulasi bisa menghasilkan dokumen cemerlang, tetapi tanpa eksekusi yang disiplin, hasilnya nol. Implementasi mencakup pengalokasian sumber daya, penyusunan struktur organisasi yang mendukung, penetapan anggaran, serta pengelolaan sumber daya manusia.

Pada tahap ini, peran kepemimpinan dan komunikasi menjadi sangat penting. Strategi harus dipahami oleh seluruh lapisan, bukan hanya jajaran atas. Jika karyawan di lini depan tidak tahu bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi

pada tujuan strategis, implementasi akan berjalan tanpa arah. Alokasi anggaran juga harus mencerminkan prioritas strategi. Aneh apabila organisasi menyatakan ingin berinovasi, tetapi seluruh anggaran risetnya justru dipotong.

Evaluasi Strategi

Evaluasi adalah tahap mengukur apakah strategi berjalan sesuai rencana dan apakah hasilnya memenuhi harapan. Evaluasi melibatkan pemantauan indikator kinerja, perbandingan antara target dan realisasi, serta pengambilan tindakan korektif. Evaluasi yang baik dilakukan secara berkala, bukan menunggu akhir tahun.

Tiga pertanyaan utama dalam evaluasi strategi adalah: apakah strategi masih relevan dengan kondisi saat ini, apakah implementasinya berjalan efektif, dan apakah hasilnya mendekati tujuan. Jika jawabannya menunjukkan penyimpangan besar, organisasi harus berani merevisi strategi.

> **CATATAN**
>
> Manajemen strategis adalah siklus, bukan tangga satu arah. Evaluasi yang jujur sering menghasilkan formulasi ulang, dan itu adalah tanda organisasi yang sehat, bukan tanda kegagalan.

Ketiga tahap ini dapat diringkas sebagai berikut: formulasi menentukan arah, implementasi menggerakkan roda, dan evaluasi memastikan roda tetap di jalur yang benar.

Mengelola Perubahan Organisasi

Setiap strategi pada dasarnya adalah rencana untuk mengubah sesuatu. Karena itu, kemampuan mengelola perubahan adalah keterampilan wajib bagi manajer. Sayangnya, perubahan sering ditolak. Resistensi terhadap perubahan bukan tanda karyawan malas atau bodoh, melainkan reaksi alami terhadap ketidakpastian.

Penyebab resistensi umumnya berakar pada beberapa hal:

- Ketakutan kehilangan sesuatu, misalnya status, kenyamanan, atau bahkan pekerjaan.
- Kurangnya pemahaman tentang alasan dan manfaat perubahan.
- Kebiasaan lama yang sudah mengakar dan sulit dilepaskan.
- Kepercayaan yang rendah terhadap manajemen yang memimpin perubahan.
- Beban kerja tambahan yang dirasakan tidak sebanding dengan imbalannya.

Salah satu model paling dikenal untuk memahami perubahan adalah model tiga tahap Kurt Lewin: unfreezing, changing, dan refreezing. Pada tahap unfreezing, organisasi menciptakan kesadaran bahwa cara lama tidak lagi memadai. Pada tahap changing, perubahan baru diperkenalkan dan dijalankan. Pada tahap refreezing, kebiasaan baru diperkuat agar menjadi budaya.

Ambil contoh sebuah perusahaan percetakan yang beralih dari sistem manual ke sistem digital. Pada tahap unfreezing, manajemen menjelaskan bahwa pesanan pelanggan semakin banyak masuk lewat platform digital dan sistem lama mulai kewalahan. Pada tahap changing, karyawan dilatih menggunakan perangkat lunak baru dan didampingi selama masa transisi. Pada tahap refreezing, penggunaan sistem digital dijadikan standar kerja dan dievaluasi secara rutin.

Kesalahan umum dalam mengelola perubahan adalah melakukan perubahan secara mendadak tanpa persiapan, mengabaikan komunikasi, dan tidak menyediakan dukungan selama masa transisi. Perubahan yang dipaksakan tanpa penjelasan hampir selalu melahirkan perlawanan.

> **TIPS**
>
> Komunikasikan alasan perubahan sebelum mengumumkan detail teknisnya. Orang lebih mudah menerima "mengapa" daripada "apa".

Inovasi dan Adaptasi dalam Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis hari ini berubah lebih cepat daripada sebelumnya. Perubahan teknologi, pergeseran perilaku konsumen, dan munculnya model bisnis baru menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Inovasi bukan hanya soal menciptakan produk baru. Inovasi juga mencakup proses kerja yang lebih efisien, model bisnis baru, dan cara baru melayani pelanggan.

Adaptasi adalah kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan tanpa kehilangan identitas intinya. Organisasi yang Adaptif mampu membaca sinyal perubahan lebih awal dan merespons dengan tepat. Sebaliknya, organisasi yang kaku sering baru menyadari perubahan setelah terlambat.

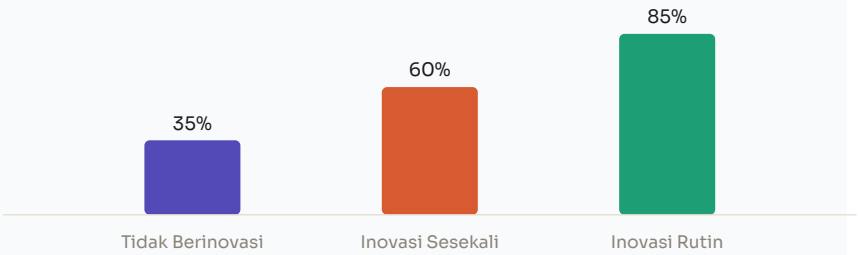
Beberapa prinsip yang membantu organisasi berinovasi dan beradaptasi:

- Menumbuhkan budaya belajar. Kesalahan dipandang sebagai pelajaran, bukan aib.
- Membuka ruang eksperimen. Organisasi perlu memberi ruang bagi ide-ide kecil untuk diuji sebelum diskalakan.
- Mendekatkan diri pada pelanggan. Kebutuhan pelanggan adalah sumber inovasi paling jujur.
- Fleksibel dalam struktur. Tim kecil yang otonom sering lebih cepat merespons perubahan daripada birokrasi berlapis.

Sebagai ilustrasi, sebuah toko buku yang mulanya hanya menjual di toko fisik bisa beradaptasi dengan membuka penjualan daring, mengadakan diskusi buku virtual, dan menawarkan langganan bulanan. Inovasi tidak selalu berarti teknologi canggih; sering kali ia hanya berarti menemukan cara baru untuk memenuhi kebutuhan yang sudah ada.

Seberapa besar dampak inovasi bagi keberlangsungan organisasi dapat digambarkan secara sederhana. Organisasi yang rutin berinovasi umumnya lebih siap menghadapi guncangan pasar dibandingkan organisasi yang stagnan.

ILUSTRASI KESIAPAN MENGHADAPI GUNCANGAN PASAR BERDASARKAN INTENSITAS INOVASI



Ilustrasi untuk membantu pemahaman, bukan data resmi.

Yang perlu ditekankan adalah inovasi bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk tetap relevan. Inovasi tanpa arah strategis hanya menghasilkan kebisingan; inovasi yang berpijak pada tujuan strategis menghasilkan keunggulan.

Perlu diingat pula bahwa adaptasi bukan berarti menyerah pada setiap tren. Organisasi yang baik tahu kapan harus berubah dan kapan harus memegang prinsip. Keputusan untuk berubah harus tetap berpijak pada visi dan nilai yang dipegang.

Menghubungkan seluruh pembahasan, manajemen strategis, pengelolaan perubahan, dan inovasi adalah satu kesatuan. Strategi menentukan arah, perubahan adalah kendaraan untuk menuju ke sana, dan inovasi adalah bahan bakar yang menjaga perjalanan tetap berlangsung.

Rangkuman

- Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan dan lintas fungsi untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan demi tujuan jangka panjang organisasi.
- Konsep inti manajemen strategis meliputi visi, misi, tujuan strategis, dan keunggulan bersaing.
- Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi, implementasi, dan evaluasi, yang berjalan sebagai siklus, bukan garis lurus.
- Resistensi terhadap perubahan adalah reaksi alami; pengelolaannya memerlukan komunikasi, dukungan, dan model perubahan yang terencana seperti unfreezing, changing, dan refreezing.
- Inovasi dan adaptasi menjaga organisasi tetap relevan, tetapi harus tetap berpijak pada arah strategis.
- Strategi, perubahan, dan inovasi saling terkait: strategi memberi arah, perubahan menggerakkan, inovasi menopang keberlangsungan.

Dengan memahami manajemen strategis dan perubahan, kita telah melengkapi kerangka besar fungsi manajemen. Bab berikutnya, sebagai penutup, akan membahas bagaimana seluruh konsep ini diterapkan secara terpadu dalam praktik manajemen sehari-hari serta bagaimana mahasiswa dapat mulai mengembangkan pola pikir manajerial sejak dini.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Perbedaan utama antara manajemen strategis dan perencanaan operasional terletak pada...

   a. jumlah karyawan yang terlibat

   b. orientasi jangka waktu dan cakupan keputusan

   c. besarnya anggaran yang dibutuhkan

   d. jenis produk yang dihasilkan

2. Tahap pertama dalam proses manajemen strategis adalah...

   a. evaluasi

b. implementasi
c. formulasi
d. pengorganisasian

3 Analisis SWOT memetakan kekuatan dan kelemahan pada lingkungan...

a. internal, sedangkan peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal
b. eksternal, sedangkan peluang dan ancaman pada lingkungan internal
c. internal dan eksternal secara bersamaan tanpa pemisahan
d. pasar, sedangkan peluang dan ancaman pada lingkungan teknologi

4 Tahap unfreezing dalam model perubahan Kurt Lewin bertujuan untuk...

a. memperkuat kebiasaan baru agar menjadi budaya
b. menjalankan perubahan secara teknis
c. menciptakan kesadaran bahwa cara lama tidak lagi memadai
d. mengukur hasil perubahan

5 Salah satu penyebab umum resistensi terhadap perubahan adalah...

a. kurangnya pemahaman tentang alasan dan manfaat perubahan
b. terlalu banyaknya pelatihan yang diberikan
c. komunikasi yang berlebihan dari manajemen
d. keterlibatan karyawan yang terlalu tinggi

— Esai

1 Jelaskan mengapa proses manajemen strategis disebut sebagai siklus dan bukan garis lurus. Berikan contoh situasi yang menggambarkan hal tersebut.

2 Uraikan tiga penyebab resistensi terhadap perubahan organisasi dan cara manajer mengatasinya.

3 Mengapa inovasi harus berpijak pada arah strategis? Jelaskan konsekuensi inovasi yang dilakukan tanpa arah strategis yang jelas.

BAB

10

Etika dan Tanggung Jawab Sosial Manajemen

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu:

- Menjelaskan prinsip-prinsip etika yang mendasari praktik manajemen.
- Membedakan bentuk-bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) beserta manfaat dan tantangannya.
- Menganalisis isu-isu etis yang sering muncul dalam pengambilan keputusan manajerial.
- Menerapkan langkah-langkah membangun budaya organisasi yang beretika.

Banyak mahasiswa baru beranggapan bahwa etika dalam manajemen sekadar "bersikap sopan" atau menghindari tindakan yang jelas melanggar hukum. Pandangan ini terlalu sempit. Dalam praktiknya, pelanggaran etika jarang dimulai dari niat jahat yang terang-terangan. Ia justru tumbuh dari keputusan kecil yang dibiarkan, kompromi yang dianggap wajar, dan kebiasaan organisasi yang tidak pernah dipertanyakan. Seorang manajer bisa saja mematuhi seluruh peraturan tertulis, tetapi tetap menghadapi dilema etis ketika harus memilih antara menekan biaya atau mempertahankan kualitas, antara mengejar target atau menjaga kesejahteraan tim. Etika manajemen bukan daftar larangan, melainkan kerangka berpikir untuk mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada banyak pihak: karyawan, pelanggan, pemilik modal, masyarakat, dan lingkungan.

Bab ini menutup rangkaian pembahasan dasar-dasar manajemen dengan menyoroti dimensi yang sering terabaikan, padahal ia menopang seluruh fungsi manajemen yang telah dibahas sebelumnya. Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian tidak berjalan di ruang hampa nilai. Setiap keputusan membawa konsekuensi moral, dan seorang manajer yang baik perlu menyadari konsekuensi itu sejak awal.

Prinsip-Prinsip Etika dalam Manajemen

Etika manajemen bertumpu pada sejumlah prinsip yang berfungsi sebagai kompas ketika aturan tertulis tidak cukup menjawab situasi tertentu. Prinsip-prinsip ini bukan hafalan untuk ujian, melainkan alat bantu berpikir yang bisa diterapkan dalam rapat, negosiasi, maupun keputusan sehari-hari.

Pertama, prinsip tanggung jawab (responsibility). Manajer bertanggung jawab atas dampak keputusannya, bukan hanya atas hasil yang menguntungkan dirinya atau unit kerjanya. Jika sebuah keputusan merugikan pihak lain, tanggung jawab tidak hilang hanya karena "itu sudah jadi prosedur perusahaan."

Kedua, prinsip kejujuran (honesty). Kejujuran menuntut keterbukaan informasi yang relevan kepada pihak yang berhak mengetahuinya. Seorang manajer yang menyembunyikan risiko produk dari pelanggan, meskipun secara hukum abu-abu, telah melanggar prinsip ini.

Ketiga, prinsip keadilan (fairness). Keadilan berarti memperlakukan pihak-pihak yang setara secara setara, dan memberikan perlakuan berbeda hanya atas dasar alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Promosi berdasarkan kedekatan personal, misalnya, melanggar prinsip ini meski tidak ada aturan tertulis yang dilanggar.

Keempat, prinsip kepercayaan (trust). Kepercayaan adalah modal yang dibangun perlahan dan bisa hancur seketika. Manajemen yang membangun kepercayaan akan lebih mudah mendapatkan komitmen karyawan dan loyalitas pelanggan.

Kelima, prinsip hormat kepada pihak berkepentingan (stakeholder respect). Keputusan manajerial tidak hanya mempertimbangkan pemegang saham, tetapi juga karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, dan lingkungan.

Untuk mempermudah penerapan, para ahli manajemen sering merangkum prinsip-prinsip ini ke dalam tiga pendekatan pengambilan keputusan etis. Pendekatan **utilitarian** menilai keputusan dari manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Pendekatan **hak** menekankan penghormatan terhadap hak dasar individu. Pendekatan **keadilan** menekankan distribusi manfaat dan beban yang adil. Ketiganya tidak selalu sejalan, dan justru di situlah letak dilema etis: seorang manajer sering harus menimbang dua atau tiga pendekatan sekaligus.

> **TIPS**
>
> Ketika menghadapi keputusan yang terasa janggal, cobalah "uji publik". Tanyakan pada diri sendiri: apakah saya nyaman jika keputusan ini diberitakan di media dan keluarga saya membacanya? Jika jawabannya ragu, kemungkinan besar ada masalah etis yang perlu ditinjau ulang.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan, atau Corporate Social Responsibility, adalah komitmen organisasi untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan sekaligus meningkatkan kualitas hidup karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal, dan masyarakat luas. CSR bukan sekadar sumbangan atau kegiatan amal sesekali, melainkan bagian dari cara perusahaan menjalankan bisnisnya.

Salah satu kerangka berpikir yang berguna untuk memahami CSR adalah piramida tanggung jawab sosial yang membagi tanggung jawab menjadi empat lapis. Lapis pertama adalah **tanggung jawab ekonomi**: perusahaan harus menghasilkan laba agar dapat bertahan dan menyejahterakan pemangku kepentingan. Lapis kedua adalah **tanggung jawab hukum**: perusahaan wajib mematuhi peraturan yang berlaku. Lapis ketiga adalah **tanggung jawab etis**: perusahaan bertindak sesuai norma yang diharapkan masyarakat meski tidak diatur hukum. Lapis keempat adalah **tanggung jawab filantropis**: kontribusi sukarela untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat. Piramida ini mengingatkan bahwa laba bukan tujuan tunggal, tetapi juga bukan sesuatu yang bisa diabaikan.

Bentuk praktik CSR di Indonesia cukup beragam. Beberapa bentuk yang umum dijumpai antara lain:

- Program pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar, misalnya pelatihan keterampilan dan pendampingan usaha kecil.
- Beasiswa pendidikan bagi anak-anak di lingkungan operasional perusahaan.
- Program kesehatan, seperti posyandu, penyuluhan gizi, atau layanan pemeriksaan gratis.
- Pelestarian lingkungan, misalnya penanaman mangrove, pengelolaan limbah, atau konservasi daerah tangkapan air.
- Bantuan infrastruktur, seperti perbaikan jalan, sarana air bersih, atau penerangan umum.

Di Indonesia, sebagian praktik CSR bahkan diwajibkan oleh regulasi bagi perusahaan tertentu, terutama yang bergerak di bidang sumber daya alam. Artinya, CSR telah bergeser dari sekadar pilihan sukarela menjadi bagian dari kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Namun, CSR juga menghadapi kritik. Yang paling sering disorot adalah praktik **greenwashing**, yaitu ketika perusahaan mengampanyekan citra peduli lingkungan atau sosial tanpa perubahan nyata dalam operasinya. Misalnya, sebuah perusahaan menggelar aksi tanam pohon secara besar-besaran untuk publikasi, tetapi pada saat yang sama membuang limbah secara sembarangan. Kritik lain adalah CSR yang bersifat karitatif dan tidak menyentuh akar masalah, sehingga hanya menjadi "plester" sementara. CSR yang baik biasanya bersifat berkelanjutan, melibatkan masyarakat sebagai subjek bukan sekadar objek, dan terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan.

> **CATATAN**
>
> CSR yang efektif bukan yang paling banyak menghabiskan biaya, tetapi yang paling relevan dengan dampak operasional perusahaan terhadap masyarakat sekitarnya.

Isu-Isu Etis dalam Praktik Manajemen

Dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seorang manajer menghadapi banyak situasi yang menuntut pertimbangan etis. Berikut beberapa isu yang paling sering muncul.

Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan terjadi ketika kepentingan pribadi seorang manajer bertabrakan dengan kepentingan organisasi. Contohnya, seorang manajer pengadaan yang memberikan kontrak kepada perusahaan milik kerabatnya tanpa melalui proses seleksi yang wajar. Isu ini sering dianggap sepele karena hubungan personal dianggap hal biasa, padahal dampaknya bisa merusak kepercayaan dan efisiensi organisasi.

Penyalahgunaan Wewenang

Wewenang yang dimiliki manajer dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi, misalnya meminta bawahan mengerjakan urusan pribadi, menggunakan aset perusahaan untuk keperluan sendiri, atau menekan karyawan agar menyetujui sesuatu yang merugikan mereka. Penyalahgunaan wewenang sering bersifat halus dan sulit dibuktikan, sehingga memerlukan budaya organisasi yang berani melaporkan.

Diskriminasi dan Perlakuan Tidak Adil

Diskriminasi dapat terjadi dalam rekrutmen, penugasan, promosi, maupun pemberian kompensasi. Di Indonesia, isu ini sering muncul dalam bentuk preferensi terhadap kelompok tertentu, perbedaan perlakuan berdasarkan gender, atau ketidakadilan terhadap karyawan kontrak. Kebijakan yang tampak netral pun bisa menghasilkan ketidakadilan jika tidak mempertimbangkan konteks.

Kerahasiaan dan Privasi

Manajer memegang banyak informasi sensitif, baik tentang perusahaan maupun tentang karyawan. Menjaga kerahasiaan data karyawan, tidak menyebarkan informasi strategis perusahaan, dan tidak menggunakan data pelanggan untuk ke-

pentingan pribadi adalah bagian dari etika manajemen yang semakin penting di era digital.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Mengabaikan standar keselamatan demi menekan biaya atau mempercepat produksi adalah pelanggaran etis yang serius. Kecelakaan kerja sering berakar pada keputusan manajerial yang mengutamakan target di atas keselamatan.

Kebenaran Informasi

Manajer bertanggung jawab menyajikan informasi yang akurat kepada pemangku kepentingan. Manipulasi laporan, menyembunyikan risiko, atau melebih-lebihkan capaian adalah bentuk pelanggaran etis yang dapat berujung pada kerugian besar, bahkan pidana.

Menghadapi isu-isu di atas, seorang manajer dapat menggunakan beberapa langkah praktis berikut:

- Identifikasi pihak-pihak yang terdampak dan kepentingan masing-masing.
- Kumpulkan fakta secara lengkap sebelum menilai.
- Uji keputusan dengan tiga pendekatan etis: manfaat, hak, dan keadilan.
- Konsultasikan dengan atasan, rekan yang dipercaya, atau unit kepatuhan.
- Dokumentasikan pertimbangan dan keputusan yang diambil.
- Tinjau kembali dampak keputusan setelah dijalankan.

Membangun Budaya Organisasi yang Beretika

Etika tidak cukup dituliskan dalam kode etik. Ia harus hidup dalam kebiasaan sehari-hari organisasi. Budaya etis terbentuk ketika nilai-nilai yang dianut benar-benar tercermin dalam keputusan, kebijakan, dan perilaku nyata pemimpin.

Langkah pertama adalah **keteladanan pemimpin**. Karyawan belajar etika terutama dari apa yang mereka lihat, bukan dari apa yang mereka dengar. Jika atasan meminta laporan yang "diperhalus" demi terlihat baik, pesan yang sampai ke karyawan adalah bahwa kejujuran bisa dikompromikan. Sebaliknya, atasan yang

berani mengakui kesalahan dan menolak jalan pintas membangun standar yang jelas.

Langkah kedua adalah **kode etik yang jelas dan dapat diterapkan**. Kode etik sebaiknya singkat, konkret, dan menyertakan contoh situasi nyata, bukan hanya pernyataan nilai yang abstrak. Ia juga perlu disosialisasikan secara berkala, bukan sekadar dibagikan saat orientasi karyawan baru.

Langkah ketiga adalah **sistem pelaporan yang aman**. Organisasi perlu menyediakan saluran bagi karyawan untuk melaporkan dugaan pelanggaran tanpa takut balasan. Saluran ini harus dijaga kerahasiaannya dan ditindaklanjuti secara konsisten.

Langkah keempat adalah **konsistensi antara kebijakan dan praktik**. Kebijakan yang bertentangan dengan praktik sehari-hari justru merusak budaya etis. Misalnya, kebijakan yang melarang konflik kepentingan akan kehilangan wibawa jika pelanggarnya tidak dikenai sanksi.

Langkah kelima adalah **penghargaan atas perilaku etis**. Ketika karyawan yang menolak suap atau melaporkan pelanggaran justru mendapat penghargaan, organisasi mengirimkan sinyal kuat bahwa etika dihargai.

Langkah keenam adalah **pelatihan dan diskusi berkelanjutan**. Dilema etis jarang punya jawaban hitam-putih. Forum diskusi rutin membantu karyawan melatih penalaran etis dan berbagi pengalaman menyelesaikan situasi sulit.

Sebagai gambaran, sebuah perusahaan distribusi di Indonesia pernah menghadapi masalah ketika seorang sales menolak memberi "uang terima kasih" kepada petugas gudang mitra agar barangnya diprioritaskan. Pada awalnya ia kehilangan waktu pengiriman dan mendapat teguran karena targetnya tertunda. Namun, ketika manajemen dengan tegas mendukung keputusannya, praktik itu berhenti dan hubungan dengan mitra justru membaik karena transparansi. Contoh ini memperlihatkan bahwa budaya etis bukan konsep abstrak, melainkan hasil dari keputusan konkret yang diambil dan didukung pemimpin.

Budaya etis juga berdampak pada kinerja jangka panjang. Organisasi yang dipercaya lebih mudah menarik karyawan berkualitas, mempertahankan pelanggan, dan mengurangi risiko sanksi hukum maupun kerusakan reputasi. Dalam jangka pendek, jalan pintas mungkin tampak menguntungkan, tetapi dalam jangka panjang ia menggerogoti fondasi organisasi.

Rangkuman

- Etika manajemen adalah kerangka berpikir untuk mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada banyak pihak, bukan sekadar kepatuhan pada aturan tertulis.
- Prinsip utama etika manajemen meliputi tanggung jawab, kejujuran, keadilan, kepercayaan, dan penghormatan kepada pemangku kepentingan.
- Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mencakup tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis, serta harus terintegrasi dengan strategi bisnis agar tidak sekadar simbolis.
- Isu etis yang sering muncul meliputi konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang, diskriminasi, kerahasiaan, keselamatan kerja, dan kebenaran informasi.
- Budaya organisasi yang beretika dibangun melalui keteladanan pemimpin, kode etik yang konkret, sistem pelaporan yang aman, konsistensi kebijakan, penghargaan atas perilaku etis, serta pelatihan berkelanjutan.
- Etika dan tanggung jawab sosial bukan beban tambahan, melainkan fondasi keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Soal Latihan

Pilihan Ganda

1. Berikut ini yang paling tepat menggambarkan prinsip keadilan dalam etika manajemen adalah…

   a. Memberikan imbalan yang sama rata kepada semua karyawan tanpa memandang kontribusi

   b. Memberikan perlakuan berbeda hanya atas dasar alasan yang dapat dipertanggungjawabkan

   c. Mendahulukan kepentingan pemegang saham di atas pihak lain

   d. Menyembunyikan informasi yang berpotensi merugikan perusahaan

2. Pendekatan pengambilan keputusan etis yang menilai keputusan dari manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak disebut pendekatan…

a. Hak
b. Keadilan
c. Utilitarian
d. Filantropis

3 Alasan utama praktik greenwashing dikritik dalam konteks CSR adalah...

a. Biaya pelaksanaannya terlalu besar
b. Perusahaan mengampanyekan citra peduli lingkungan tanpa perubahan nyata dalam operasinya
c. Perusahaan tidak melibatkan pemerintah dalam programnya
d. Program CSR tidak pernah diatur oleh regulasi

4 Berikut ini yang bukan termasuk upaya membangun budaya organisasi yang beretika adalah...

a. Keteladanan pemimpin dalam keputusan sehari-hari
b. Sistem pelaporan yang melindungi pelapor
c. Memberikan sanksi kepada karyawan yang melaporkan pelanggaran
d. Kode etik yang konkret dan disosialisasikan berkala

5 Situasi ketika kepentingan pribadi seorang manajer bertabrakan dengan kepentingan organisasi disebut...

a. Diskriminasi
b. Konflik kepentingan
c. Whistleblowing
d. Greenwashing

— Esai

1 Jelaskan perbedaan antara tanggung jawab hukum dan tanggung jawab etis dalam piramida tanggung jawab sosial, dan berikan satu contoh situasi yang membedakan keduanya.

2 Seorang manajer pengadaan menerima tawaran hadiah liburan dari pemasok yang sedang mengikuti proses seleksi. Analisis situasi ini dengan tiga pendekatan pengambilan keputusan etis (utilitarian, hak, dan keadilan).

3 Uraikan langkah-langkah yang dapat dilakukan sebuah organisasi untuk membangun budaya etis, dan jelaskan mengapa keteladanan pemimpin menempati posisi sentral dalam upaya tersebut.

Penutup

Perjalanan menelusuri dasar-dasar manajemen yang telah Anda lalui dalam buku ini sesungguhnya merupakan sebuah perjalanan memahami cara manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Anda telah memulai dari pengenalan konsep manajemen dan ruang lingkupnya, memahami bagaimana teori manajemen berkembang dari pendekatan klasik hingga modern, lalu masuk ke fungsi-fungsi inti yang menjadi tulang punggung setiap organisasi. Perencanaan mengajarkan bahwa setiap tindakan yang terarah selalu dimulai dari tujuan yang jelas dan langkah yang terukur. Pengorganisasian memperlihatkan bagaimana pekerjaan dibagi, disusun, dan dikoordinasikan agar sumber daya yang terbatas dapat digunakan secara efektif. Kepemimpinan menghadirkan dimensi manusiawi dalam manajemen, sementara pengendalian memastikan bahwa apa yang direncanakan benar-benar berjalan sesuai arah. Anda juga telah mempelajari motivasi dan manajemen sumber daya manusia, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen strategis, hingga etika dan tanggung jawab sosial. Seluruh materi ini dirancang sebagai fondasi, bukan sekadar hafalan, agar Anda mampu melihat keterkaitan antara satu konsep dengan konsep lainnya.

Setelah memahami kerangka besar tersebut, langkah berikutnya adalah mengubah pemahaman menjadi kebiasaan. Mulailah dengan meninjau kembali catatan Anda pada setiap bab, lalu tandai konsep yang paling relevan dengan aktivitas Anda sebagai mahasiswa. Setelah itu, terapkan konsep perencanaan dalam mengelola waktu belajar dan tugas, misalnya dengan menetapkan sasaran yang spesifik serta menyusun jadwal yang realistis. Ketika bekerja dalam kelompok, gunakan prinsip pengorganisasian dengan membagi peran berdasarkan kompetensi

masing-masing anggota. Latih pula kemampuan komunikasi Anda dengan menyampaikan gagasan secara jelas, mendengarkan secara aktif, serta mengurangi hambatan komunikasi seperti prasangka dan asumsi yang tidak terverifikasi. Dalam pengambilan keputusan, biasakan diri untuk mengumpulkan informasi yang cukup sebelum menentukan pilihan, menimbang alternatif, dan mengevaluasi hasil keputusan tersebut. Jangan lupakan dimensi etika: setiap keputusan yang Anda ambil, sekecil apa pun, mengandung konsekuensi bagi orang lain.

Selanjutnya, perkuat pemahaman Anda dengan mengaitkan teori dengan pengalaman nyata. Amati organisasi di sekitar Anda, baik organisasi kemahasiswaan, usaha kecil, maupun lembaga tempat Anda menjalani praktik kerja. Bandingkan bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian diterapkan di sana, lalu refleksikan apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Diskusikan temuan tersebut bersama teman sejawat atau dosen untuk memperkaya perspektif Anda. Anda juga dapat melatih diri melalui studi kasus sederhana, misalnya menganalisis penyebab kegagalan sebuah kegiatan kampus dan merumuskan tindakan korektif yang tepat. Dengan cara ini, konsep-konsep manajemen tidak lagi berhenti sebagai teori di atas kertas, melainkan tumbuh menjadi kemampuan berpikir sistematis yang Anda bawa sepanjang studi dan karier.

Pada akhirnya, penguasaan dasar-dasar manajemen bukanlah tujuan akhir, melainkan bekal untuk terus berkembang. Dunia organisasi senantiasa berubah, dan tantangan yang Anda hadapi kelak akan jauh lebih kompleks daripada contoh-contoh dalam buku ini. Karena itu, jadikan kemampuan belajar secara mandiri, berpikir kritis, dan beradaptasi sebagai kompetensi utama Anda. Buku ini hanyalah pintu masuk; kedalaman pemahaman akan ditentukan oleh seberapa konsisten Anda mempraktikkannya. Teruslah membaca, mengamati, mencoba, dan mengevaluasi diri, karena manajemen yang baik pada hakikat-

nya lahir dari kesadaran untuk terus memperbaiki cara kita bekerja dan bekerja sama. Jadilah pribadi yang tidak hanya memahami teori manajemen, tetapi juga mampu menghadirkan manfaat nyata bagi organisasi dan masyarakat di sekitarnya.

Kunci Jawaban

Bab 1: Pengantar Ilmu Manajemen

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. a, 4. c, 5. d

Esai:

1. Manajemen menekankan pelaksanaan dan pencapaian tujuan, administrasi menekankan kebijakan dan prosedur, sedangkan organisasi adalah struktur tempat keduanya berlangsung. Contohnya pada warung makan: pemilik menetapkan aturan harga dan standar porsi (administrasi), manajer mengatur jadwal karyawan dan stok bahan (manajemen), dan struktur kerja terdiri atas bagian masak, pelayan, serta kasir (organisasi).

2. Pendekatan klasik muncul sebagai respons terhadap kebutuhan efisiensi di era industri, pendekatan perilaku menanggapi keterbatasan klasik yang mengabaikan manusia, pendekatan kuantitatif dan sistem menjawab kompleksitas pascaperang, sedangkan pendekatan kontingensi dan modern menekankan penyesuaian dengan situasi, teknologi, dan budaya organisasi yang beragam.

3. Karena setiap tingkatan manajemen selalu berurusan dengan orang—baik sebagai bawahan, rekan, maupun atasan. Tanpa kemampuan berkomunikasi, memotivasi, dan menyelesaikan konflik, keterampilan teknis dan konseptual tidak akan efektif diterapkan. Keterampilan manusiawi menjadi perekat yang memungkinkan koordinasi berjalan lancar di semua level.

Bab 2: Fungsi Perencanaan dalam Manajemen

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. c, 4. c, 5. c

Esai:

1. Perencanaan menjadi dasar karena fungsi manajemen lain seperti pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian bergantung pada adanya rencana. Tanpa tujuan dan cara yang jelas, organisasi tidak dapat membagi tugas maupun menilai kinerja. Contohnya, usaha katering yang menetapkan target harian dapat mengatur belanja bahan dan jadwal masak dengan lebih efektif.
2. Perencanaan strategis bersifat jangka panjang dan menyeluruh, disusun manajemen puncak, misalnya visi lima tahun. Perencanaan taktis menjabarkan strategi ke langkah jangka menengah, misalnya target tahunan. Perencanaan operasional bersifat jangka pendek dan rinci, misalnya jadwal kerja mingguan.
3. Identifikasi kekuatan internal yang bisa diandalkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang eksternal yang bisa dimanfaatkan, dan ancaman dari pesaing baru. Padukan faktor-faktor tersebut untuk memilih strategi, misalnya memanfaatkan kekuatan produk untuk merebut peluang pasar yang belum digarap pesaing.

Bab 3: Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. b, 4. c, 5. b

Esai:

1. Wewenang adalah hak formal untuk mengambil keputusan dan memberi instruksi, tanggung jawab adalah kewajiban menyelesaikan tugas yang diberikan, sedangkan akuntabilitas adalah kesiapan mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada pihak pemberi wewenang. Contohnya, ketua divisi acara memiliki wewenang menunjuk panitia, bertanggung jawab menyelesaikan rangkaian acara, dan wajib melaporkan hasilnya kepada ketua organisasi.

2. Struktur fungsional mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi seperti pemasaran dan keuangan, cocok untuk organisasi dengan satu lini produk dan lingkungan stabil. Struktur divisional membagi organisasi berdasarkan produk, wilayah, atau pelanggan dengan fungsi mandiri di tiap divisi, cocok untuk organisasi besar dengan beragam lini produk atau pasar yang berbeda.

3. Kesatuan perintah penting agar karyawan tidak menerima instruksi yang saling bertentangan dari beberapa atasan, sehingga tanggung jawab menjadi jelas dan konflik prioritas dapat dihindari. Dalam praktik modern, prinsip ini dilenturkan melalui struktur matriks, tim lintas fungsi, dan komunikasi horizontal yang sering lebih cepat daripada jalur formal.

Bab 4: Kepemimpinan dalam Organisasi

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. b, 4. c, 5. d

Esai:

1. Anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar karena teori sifat memang mengidentifikasi ciri-ciri yang sering dimiliki pemimpin efektif, tetapi daftar ciri itu tidak konsisten dan tidak bersifat mutlak. Sifat-sifat tersebut kini dipandang dapat dilatih melalui pengalaman, refleksi, dan umpan balik, sehingga kepemimpinan adalah keterampilan yang bisa dikembangkan.
2. Teori sifat menekankan ciri pribadi pemimpin, misalnya ketua himpunan yang memiliki integritas dan kecerdasan emosional. Teori perilaku menekankan tindakan pemimpin, misalnya ketua panitia yang seimbang antara mengejar target dan memperhatikan anggota. Teori situasional menekankan kesesuaian gaya dengan situasi, misalnya ketua tim yang tegas saat krisis dan mendengarkan saat situasi tenang.
3. Gaya otoriter mengambil keputusan sendiri dan efektif saat krisis atau anggota belum berpengalaman karena cepat dan tegas. Gaya demokratis melibatkan anggota dan efektif saat anggota sudah matang serta ingin dilibatkan, karena meningkatkan komitmen dan kualitas keputusan, meski lebih lambat.

Bab 5: Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Pilihan Ganda: 1. d, 2. b, 3. a, 4. c, 5. c

Esai:

1. Perencanaan menetapkan tujuan dan standar, sedangkan pengendalian memastikan tujuan tersebut benar-benar tercapai dan memberi umpan balik untuk perbaikan rencana berikutnya. Tanpa pengendalian, perencanaan tidak memiliki mekanisme verifikasi; tanpa perencanaan, pengendalian tidak memiliki tolok ukur. Contoh dapat diambil dari kegiatan organisasi mahasiswa atau usaha kecil, misalnya target penjualan dan evaluasinya.

2. Pengendalian preventif dilakukan sebelum aktivitas (contoh: pelatihan karyawan sebelum bekerja), bersamaan dilakukan selama aktivitas berlangsung (contoh: pengawasan supervisor di lantai produksi), dan umpan balik dilakukan setelah aktivitas selesai (contoh: laporan keuangan bulanan). Ketiganya saling melengkapi dengan penekanan pada pencegahan, koreksi cepat, dan pembelajaran.

3. Pengukuran yang hanya berfokus pada keuangan cenderung mengabaikan faktor pendorong keberhasilan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan, kualitas proses, dan kapabilitas karyawan. Balanced scorecard menyeimbangkan keempat perspektif sehingga manajemen memahami bukan hanya hasil akhir, tetapi juga penyebabnya. Contoh: perusahaan bisa untung besar tahun ini, tetapi jika keluhan pelanggan melonjak, keberlanjutan kinerjanya terancam.

Bab 6: Motivasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pilihan Ganda: 1. b, 2. b, 3. c, 4. d, 5. a

Esai:

1. Faktor higiene mencegah ketidakpuasan tetapi tidak otomatis memotivasi, contohnya gaji dan kondisi kerja; faktor motivator mendorong semangat, contohnya pengakuan dan tanggung jawab. Penerapannya, organisasi perlu memastikan gaji layak sekaligus memberi pekerjaan bermakna dan umpan balik.
2. Seleksi buruk membuang biaya pelatihan, menurunkan produktivitas tim, dan memicu pengunduran diri dini. Cara menghindari bias antara lain menyusun kriteria berdasarkan kebutuhan jabatan dan menghindari keputusan berbasis kedekatan pribadi.
3. Vroom menyatakan motivasi muncul bila karyawan yakin usaha menghasilkan kinerja, kinerja mendatangkan imbalan, dan imbalan itu bernilai. Bonus yang tidak dibayar memutus mata rantai instrumentalitas, sehingga karyawan kehilangan alasan untuk berusaha keras.

Bab 7: Komunikasi dalam Manajemen

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. c, 4. c, 5. b

Esai:

1. Proses komunikasi melibatkan pengirim, encoding, pesan, saluran, penerima, decoding, umpan balik, dan gangguan. Umpan balik penting karena memberi tahu pengirim apakah pesan benar-benar dipahami, sehingga salah tafsir dapat segera diperbaiki sebelum menimbulkan kesalahan kerja.

2. Contoh hambatan: semantik (perbedaan makna kata, diatasi dengan bahasa yang disepakati), struktural (terlalu banyak lapisan jabatan, diatasi dengan menyederhanakan jalur komunikasi), dan psikologis (rasa takut kepada atasan, diatasi dengan membangun budaya saling percaya dan jalur umpan balik yang aman).

3. Komunikasi yang baik memastikan informasi akurat dan tepat waktu sampai ke semua pihak, sehingga pekerjaan antar unit dapat diselaraskan dan keputusan diambil berdasarkan data serta sudut pandang yang beragam. Contohnya, briefing rutin dan pencatatan hasil rapat membuat tim katering atau tim proyek bergerak serempak dan menghindari kesalahan akibat instruksi yang tidak jelas.

Bab 8: Pengambilan Keputusan Manajerial

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. a, 4. c, 5. d

Esai:

1. Keputusan terprogram bersifat berulang, rutin, dan dapat diselesaikan dengan prosedur baku, misalnya menyetujui cuti karyawan sesuai aturan. Keputusan tidak terprogram bersifat baru dan menuntut analisis khusus, misalnya memutuskan merger atau membuka cabang baru. Perbedaan utama terletak pada frekuensi dan kebutuhan analisis khusus.

2. Model rasional mengasumsikan informasi lengkap dan memilih opsi optimal, cocok untuk keputusan besar dengan cukup waktu dan data. Model rasionalitas terbatas menyadari keterbatasan informasi dan kemampuan, sehingga manajer memilih alternatif yang memuaskan, cocok untuk keputusan rutin dengan tenggat ketat. Model intuisi mengandalkan pengalaman dan pola yang tersimpan, cocok sebagai penyaring awal pada situasi yang familiar, tetapi berisiko jika diandalkan sepenuhnya pada situasi baru.

3. Dua bias yang umum adalah bias konfirmasi (hanya mencari informasi yang mendukung keyakinan awal) dan efek jangkar (terlalu terpaku pada angka atau informasi pertama). Cara mengurangi dampaknya antara lain dengan meminta pandangan dari pihak yang skeptis, mengumpulkan bukti dari sumber yang beragam, dan menetapkan kriteria keputusan sebelum melihat angka atau alternatif tertentu.

Bab 9: Manajemen Strategis dan Perubahan

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. a, 4. c, 5. a

Esai:

1. Proses manajemen strategis disebut siklus karena hasil evaluasi sering memaksa organisasi kembali ke tahap formulasi untuk merevisi strategi. Contohnya, sebuah perusahaan yang mengevaluasi kinerja dan menemukan strateginya tidak lagi relevan karena perubahan pasar akan merumuskan ulang strategi sebelum melanjutkan implementasi.

2. Tiga penyebab resistensi antara lain ketakutan kehilangan sesuatu, kurangnya pemahaman tentang manfaat perubahan, dan kebiasaan lama yang sulit dilepaskan. Manajer dapat mengatasinya dengan komunikasi yang jelas mengenai alasan perubahan, memberikan dukungan dan pelatihan selama transisi, serta melibatkan karyawan dalam proses perubahan.

3. Inovasi harus berpijak pada arah strategis agar sumber daya tidak terbuang pada ide yang tidak mendukung tujuan organisasi. Tanpa arah strategis, inovasi hanya menghasilkan kebisingan, membingungkan karyawan, dan tidak menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Bab 10: Etika dan Tanggung Jawab Sosial Manajemen

Pilihan Ganda: 1. b, 2. c, 3. b, 4. c, 5. b

Esai:

1. Tanggung jawab hukum adalah kewajiban mematuhi peraturan yang berlaku dan bersifat mengikat, sedangkan tanggung jawab etis adalah kewajiban bertindak sesuai norma yang diharapkan masyarakat meski tidak diatur hukum. Contoh situasinya: sebuah perusahaan tidak melanggar aturan apa pun ketika memutus pemasok kecil secara mendadak, tetapi tindakan itu bisa dinilai tidak etis karena mengabaikan dampak sosialnya.

2 Dari sisi utilitarian, menerima hadiah dapat merusak integritas proses seleksi dan berpotensi merugikan banyak pihak jika pemasok terpilih tidak kompeten. Dari sisi hak, menerima hadiah melanggar hak pemasok lain untuk bersaing secara adil. Dari sisi keadilan, tindakan itu menciptakan distribusi peluang yang tidak setara. Karena itu, hadiah sebaiknya ditolak atau dilaporkan sesuai kebijakan perusahaan.

3 Langkahnya meliputi keteladanan pemimpin, kode etik konkret, sistem pelaporan yang aman, konsistensi kebijakan dan praktik, penghargaan atas perilaku etis, serta pelatihan dan diskusi berkelanjutan. Keteladanan pemimpin sentral karena karyawan cenderung meniru perilaku nyata atasan, sehingga inkonsistensi pemimpin akan meruntuhkan seluruh upaya pembangunan budaya etis.