

PENGANTAR MANAJEMEN:
Character Inside

Setyabudi Indartono, Ph.D

PENGANTAR MANAJEMEN: Character Inside

Setyabudi Indartono, Ph.D

**Fakutas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta**

**Pengantar Manajemen:
Character Inside**

Penulis: **Setyabudi Indartono, Ph.D**
Tata Letak: **Ws Yuyu Wiyogo**
Desain Cover: **Hendro Kuncoro**

Penerbit:
Fakutas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Di cetak oleh:
Yukaprint
Jl. Perintis Kemerdekaan No. 31A
Umbulharjo, Yogyakarta
0817273329

ISBN: **978-602-72667-2-8**

PRAKATA

Mata kuliah ini dirancang untuk membahas berbagai konsep dan praktek manajemen dalam konteks dunia yang kompleks, dinamis, turbulent, dan semakin global. Pembahasan ditekankan pada pendekatan fungsional atau proses terhadap studi manajemen. Materi pembahasan mencakup semua fungsi manajemen. Hal ini diharapkan akan memberikan kerangka (framework) untuk menganalisis dan mampu memahami sifat dasar pekerjaan dan sukses manajerial, serta informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja fungsi-fungsi manajerial dalam masyarakat bisnis yang semakin kompetitif. Dalam mata kuliah ini mahasiswa semester pertama diarahkan untuk mampu memahami fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan manajemen dan mampu mengembangkan cara pikir (analitis dan integratif) dalam penerapan berbagai konsep dasar pada situasi manajemen praktik.

Disamping penekanan konten pengantar manajemen, mata kuliah yang diajarkan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta ini mengintegrasikan unsur pendidikan karakter dalam proses pembelajarannya. Muatan karakter yang dikembangkan UNY terdiri dari karakter Religius, Jujur, toleransi, Disiplin, Kerja keras, Kreatif, Mandiri, Demokratis, Rasa ingin tahu, Semangat kebangsaan, Cinta tanah air, menghargai, prestasi, Bersahabat, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggung jawab. Mata kuliah pengantar manajemen ini memuat unsur pengembangan karakter yang difokuskan pada pencapaian pembelajaran 16 karakter yang meliputi ketaatan beribadah, kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, etos kerja, kemandirian, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, visioner, kasih sayang dan kepedulian, keikhlasan, keadilan, kesederhanaan, nasionalisme, dan internasionalisme (Zuchdi, dkk, 2012).

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Prakata | v |
| Daftar Isi | vii |
| Silabi | xi |
| Skema Pembelajaran | xiii |
| Integrasi Pembelajaran Karakter | xvii |
| Bab 1 Pengantar Manajemen dan Organisasi..... | 1 |
| Definisi dan fungsi manajemen | 2 |
| Fungsi-fungsi manajemen..... | 2 |
| Prinsip Manajemen | 4 |
| Sarana Manajemen..... | 5 |
| Proses Manajemen | 7 |
| Organisasi | 8 |
| Karakter | 11 |
| Bab 2 Evolusi Teori Manajemen | 17 |
| Sejarah perkembangan ilmu sosial | 17 |
| Perkembangan teori manajemen..... | 22 |
| Pemikiran awal manajemen | 24 |
| Era manajemen ilmiah | 25 |
| Era manusia sosial | 29 |
| Era modern..... | 30 |
| Quiz..... | 32 |
| Bab 3 Budaya Organisasi | 33 |
| Definisi..... | 33 |
| Model Hofstede | 35 |
| Power distance | 35 |
| Collectivism vs Individualism..... | 36 |
| Masculinity and Feminity..... | 38 |
| Uncertainty avoidance | 39 |
| Budaya organisasi menurut OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) | 39 |

| | |
|---|------------|
| Budaya Organisasional | 41 |
| Perbedaan Budaya organisasional dan Budaya Nasional | 41 |
| Pengaruh Budaya organisasi | 43 |
| Tatangan budaya | 44 |
| Perilaku Organisasi produktif..... | 45 |
| Quiz..... | 66 |
| Bab 4 Perspektif global..... | 67 |
| Memahami lingkungan global | 68 |
| Aliansi Perdagangan Regional..... | 69 |
| Kebijakan bersama tentang asilum dan imigrasi. | 71 |
| North America Free Trade Agreement (NAFTA) | 71 |
| Association of Southeast Asian Nation (ASEAN)..... | 71 |
| Aliansi Dagang Lainnya | 72 |
| Organisasi Perdagangan Dunia | 73 |
| Berbisnis secara global | 74 |
| Organisasi Tanpa Batas Negara (Borderless Organization) | 76 |
| Bagaimana Organisasi Menjadi Global | 77 |
| Menjalankan manajemen di lingkungan global | 78 |
| Praktek manajemen yang berorientasi karakter dalam perspektif global | 82 |
| Kemandirian dan nasionalisme | 82 |
| Kreatif dan inovatif | 84 |
| Visioner dan internasionalisme..... | 86 |
| Quiz..... | 89 |
| Bab 5 Tanggung jawab sosial | 91 |
| Strategi Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan..... | 98 |
| Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan..... | 100 |
| Konflik Nilai | 101 |
| Manajer dan Perilaku Etis..... | 101 |
| Mendorong Perilaku Etis | 105 |
| Bab 6 Manajer sebagai Pembuat Keputusan..... | 109 |
| Definisi Pembuatan Keputusan..... | 109 |
| Tingkatan manajer | 110 |

| | |
|--|------------|
| Peran manajer | 111 |
| Keterampilan manajer | 112 |
| Dasar Pengambilan Keputusan | 113 |
| Proses pengambilan keputusan..... | 115 |
| Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan | 116 |
| Masalah yang Terstruktur dan Pengambilan Keputusan yang Terprogram | 116 |
| Masalah yang Tidak Terstruktur dan Pengambilan Keputusan yang Tidak Terprogram..... | 118 |
| Kondisi-Kondisi dalam Pengambilan Keputusan | 119 |
| Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan | 120 |
| Quiz: Peran Karakter dalam pengambilan keputusan | 122 |
| Bab 7 Manajemen Strategik..... | 123 |
| Definisi..... | 123 |
| Posisi strategis | 124 |
| Pembentukan Strategi..... | 126 |
| Komponen proses manajemen strategis | 126 |
| Bab 8 Struktur dan Desain Organisasi | 129 |
| Definisi..... | 129 |
| Elemen Struktur Organisasi | 129 |
| Jenis Struktur Organisasi | 130 |
| Desain Struktur Organisasi Modern..... | 131 |
| Faktor penentu struktur organisasi..... | 132 |
| Bab 9 manajemen sumber daya manusia | 135 |
| Definisi..... | 135 |
| Unsur MSDM adalah manusia | 135 |
| Bab 10 Komunikasi | 141 |
| Definisi..... | 141 |
| Model-model komunikasi..... | 143 |
| Faktor yang mempengaruhi komunikasi..... | 145 |
| Bab 11 Motivasi..... | 147 |
| Teori hierarki kebutuhan | 148 |

| | |
|---|------------|
| Teori X dan teori Y | 149 |
| Teori motivasi kontemporer | 140 |
| Variabel-Variabel Motivasi | 152 |
| Bab 12 Kepemimpinan | 157 |
| Makna dan prinsip kepemimpinan..... | 157 |
| Kekuatan Dasar: 4 faktor | 157 |
| Studi Kepemimpinan..... | 160 |
| Type kepemimpinan klasik..... | 163 |
| Type kepemimpinan kontemporer | 167 |
| Ketrampilan pemimpin..... | 171 |
| DISIPLIN KREDIBILITAS PEMIMPIN | 173 |
| Pemimpin Efektif | 176 |
| Faktor pembentuk efektivitas kepemimpinan | 178 |
| Seleksi kepemimpinan | 178 |
| Sarana efektifitas kepemimpinan | 179 |
| Pemimpin efektif | 179 |
| Karakteristik pemimpin efektif..... | 180 |
| Kepemimpinan Efektif | 180 |
| Bab 13 pengendalian | 181 |
| Pengertian Pengendalian | 182 |
| SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM) | 186 |
| Pengendalian Keuangan | 192 |
| Metode Pengendalian Anggaran | 201 |
| Refferences | 203 |
| Curriculum Vitae..... | 211 |

SILABI

I. Sumber Bahan

A. Wajib

Robbin, Stephan dan Coulter, Mary (2008), Management, Prentice Hall

B. Pendukung

- B1: Stoner, James A.F, Freeman E. Edward, Gilbert Jr. Daniel (2005), Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Indeks Gramedia Group
- B2: Hanafi, Mamduh M. (2003), Manajemen, Edisi Revisi, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- B3: Griffin, R. (2003), Manajemen, Edisi 2, Yogyakarta, Erlangga
- B4 : Zuchdi, Darmiyati (2002), Pendidikan Karakter: Konsep Dasar dan Implemetasi di Peruruan Tinggi, UNY Press.

II. Komponen Penilaian

| No | Komponen Penilaian | Bobot (%) |
|----|-----------------------|-----------|
| 1 | Quiz | 5% |
| 2 | Partisipasi kuliah | 15% |
| 3 | Tugas | 20% |
| 4 | Ujian tengah semester | 30% |
| 5 | Ujian akhir semester | 30% |
| | Jumlah | 100 % |

SKEMA PEMBELAJARAN

| Pertemuan ke | Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Kegiatan Pembelajaran | Sumber Bahan*) |
|--------------|--|--|-----------------------------------|---|
| 1 | Mahasiswa mengetahui cakupan materi pengantar manajemen dan pengantar karakter dan nilai (value) | Pengenalan Silabus dan Pembuatan Kontrak Belajar | Ceramah Diskusi Pretest | |
| 2 | Mahasiswa mampu memahami proses-proses manajemen, dan nilai-nilai karakter dasar seorang manajer | <p>Pengantar Manajemen dan Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Manajemen • Proses Manajemen • Tingkat Manajemen • Overview Pendidikan karakter | Ceramah Diskusi | A 1 B ₁ 1 B ₁ 1 B ₃ 1 B ₄ |
| 3 | Mahasiswa mampu memahami evolusi teori manajemen (sejarah manajemen) dan sejarah perkembangan ilmu sosial positivisme | <p>Sejarah perkembangan ilmu sosial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positivisme dan religius <p>Evolusi Teori Manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliran Manajemen ilmiah • Aliran Organisasi Klasik • Aliran Tingkah Laku • Aliran Ilmu Manajemen • Perkembangan dalam Teori Manajemen | Ceramah Diskusi | A 2 B ₁ 2 B ₂ 2 B ₃ 3 |
| 4 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis budaya organisasi dan elemen-elemen lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi | <p>Budaya Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isu-isu budaya terkini • Lingkungan <p>Tatanan budaya</p> <p>Perilaku Organisasi produktif: disiplin, kreatif dan inovatif, sinergi, visioner, adil, peduli sosial, mandiri, toleransi, demokratis, nasionalisme,</p> | Ceramah Diskusi Studi Kasus | A 3 B1 3-4 B ₃ 3-5 B ₄ 4 B ₄ |

| Pertemuan ke | Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Kegiatan Pembelajaran | Sumber Bahan*) |
|--------------|--|--|---|---|
| 5 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisispraktek manajemen di lingkungan global | <p><i>internasionalisme, dan tanggung jawab,taat beribadah, jujur, kerja keras, etos kerja, kritis, kasih sayang dan peduli, sederhana, dan ikhlas</i></p> <p>Perspektif global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memahami lingkungan global • Berbisnis secara global • Menjalankan manajemen di lingkungan global • Praktek manajemen yang berorientasi <i>kemandirian dan nasionalisme, kreatif dan inovatif, visioner dan internasionalisme</i> | <p>Ceramah</p> <p>Diskusi</p> <p>Studi Kasus</p> | <p>A 4</p> <p>B1 6</p> <p>B₂</p> |
| 6 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis <i>tanggung jawab sosial</i> dan etika manajerial | <p><i>Tanggung jawab sosial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen hijau • Manajer dan perilaku etis • Mendorong perilaku etis | <p>Ceramah</p> <p>Diskusi</p> <p>Studi Kasus</p> | <p>A 5</p> <p>B1 7-8</p> |
| 7 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis pembuatan keputusan oleh manajer <i>dalam perspektif professional dan etis</i> | <p>Manajer sebagai Pembuat Keputusan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses pembuatan keputusan • Manajer membuat keputusan • Jenis keputusan • Gaya pembuatan keputusan • <i>Matrik pengambilan keputusan dan orientasi 16 karakter</i> | <p>Ceramah</p> <p>Diskusi</p> <p>Studi Kasus</p> | <p>A 6</p> <p>B₁ 9-10</p> <p>B₂ 6-8</p> |
| 8 | | Ujian Tengah Semester | | |
| 9 | Mahasiswa mampu memahamimanajemen strategik | <p>Manajemen Strategik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses manajemen strategik • Strategi korporasi | <p>Ceramah</p> <p>Diskusi</p> <p><i>Problem Solving</i></p> | <p>A 8</p> <p>B₁ 11</p> <p>B₂ 9</p> |

| Pertemuan ke | Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Kegiatan Pembelajaran | Sumber Bahan*) |
|--------------|---|---|-----------------------------------|--|
| 10 | Mahasiswa mampu memahamkan menganalisis struktur dan desain organisasi | <ul style="list-style-type: none"> Strategi kompetitif Strategi Integratif dan antipatif berbasis keurgulan SDM Struktur dan Desain Organisasi <ul style="list-style-type: none"> Merancang struktur organisasi Struktur Mekanistik dan Organik Desain organisasi yang umum Korelasi struktur dan dan orientasi 16 karakter | Ceramah Diskusi | A 9 B ₁ ,12 B ₂ , 11 B ₃ , 8-9 |
| 11 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis manajemen sumber daya manusia | <ul style="list-style-type: none"> Mengelola sumber daya manusia Proses manajemen sumber daya manusia Mengidentifikasi dan menyeleksi karyawan Mempertahankan karyawan Isu-isu kontemporer dalam mengelola SDM dan moral hazard | Ceramah Diskusi Studi Kasus | A 10 B ₁ , 13 B ₂ , 10 B ₃ ,10 |
| 12 | Mahasiswa mampu memahamkan menganalisis pentingnya komunikasi yang efektif dalam organisasi | <ul style="list-style-type: none"> Komunikasi Pengertian Komunikasi Proses Komunikasi Hambatan Komunikasi Negosiasi Modal dasar komunikasi: aspek relijuitas, jujur, bertanggungjawab, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, kasih sayang dan peduli, nasionalisme, dan internasionalisme | Ceramah Diskusi Studi Kasus | A14 B ₁ , 19 B ₂ , 17 B ₃ , 13 |
| 13 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis pentingnya Motivasi | <ul style="list-style-type: none"> Motivasi Pengertian Motivasi | Ceramah Diskusi | A 15 B ₁ , 16 |

| Pertemuan ke | Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Kegiatan Pembelajaran | Sumber Bahan*) |
|--------------|---|---|-----------------------------------|--|
| | motivasi untuk meningkatkan <i>performance</i> organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Teori-Teori Motivasi • Tantangan Motivasi • <i>Motivasi transendental</i> | Studi Kasus | B ₂ 14 B ₃ 12 |
| 14 | Mahasiswa mampu memahami menganalisis peran kepemimpinan bagi kelangsungan organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Pengertian Kepemimpinan • Pendekatan dalam Kepemimpinan • Teori-teori Kepemimpinan • <i>Kepemimpinan transendental</i> | Ceramah Diskusi Studi Kasus | A 16 B ₁ 17 B ₂ 15 B ₃ 14 |
| 15 | Mahasiswa mampu memahami dan menganalisis pengendalian dalam organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian • Pengertian Pengendalian • Desain Sistem Pengendalian • Pengendalian Keuangan • Metode Pengendalian Anggaran • <i>Matrik pengendalian perilaku 16 karakter</i> | Ceramah Diskusi Studi Kasus | A 17 B ₁ 20-22 B ₂ 18-20 B ₃ 17-18 |
| 16 | | Ujian Akhir Semester | | |

INTEGRASI PEMBELAJARAN KARAKTER

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afektif | Psikomotor | Keterangan |
|--------------------|--|---|---|--|
| Ketaatan beribadah | Memahami makna, macam, dan urgensi ibadah | Membiasakan meluruskan niat dan berdoa sebelum dan sesudah sesi perkuliahan | <ul style="list-style-type: none"> Sholat Dhuhur dan Ashar berjamaah, serta sholat jumat (putra) bagi Muslim Mengikuti kajian-kajian dan kegiatan Kelslaman bagi Muslim Mengikuti ibadah di masing-masing tempat ibadah (non muslim) | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif di observasi setiap perkuliahan Target Psikomotor di observasi di setiap perkuliahan, dan serta pengisian angket di awal, tengah dan akhir semester |
| Kejujuran | Memahami makna dan urgensi kejujuran dalam semua aktivitas | <ul style="list-style-type: none"> Selalu mengisi persensi atas dirinya sendiri, dan tidak menitipkan ke yang lain Selalu menggaransi bahwa setiap tugas individu yang dikerjakan adalah hasil kerja kerasnya sendiri | <ul style="list-style-type: none"> Menyatakan tugas yang dikerjakan adalah hasil usahanya sendiri | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif dievaluasi setiap perkuliahan terutama saat presensi dan menyelesaikan tugas Target Psikomotor di observasi di setiap |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afekif | Psikomotor | Keterangan |
|---------------|--|--|--|---|
| Tanggungjawab | Memahami makna dan urgensi tanggungjawab dalam bekerja | Berusaha selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas tepat waktu | <ul style="list-style-type: none"> Selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas tepat waktu Menegaskan dan menyatakan tugas yang dikerjakan adalah hasil karyanya sendiri Percaya diri dalam mempresentasikan tugasnya | <p>pengumpulan tugas dan presentasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif dievaluasi akhir semester Target Psikomotor di observasi di setiap perkuliahan dan presentasi |
| Kedisipinan | Memahami makna dan urgensi kedisiplinan dalam bekerja | Berusaha selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas tepat waktu | <ul style="list-style-type: none"> Selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas tepat waktu | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif dievaluasi akhir semester Target Psikomotor di observasi di setiap perkuliahan dan presentasi |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afektif | Psikomotor | Keterangan |
|-------------|---|---|---|---|
| Etos Kerja | Memahami makna dan urgensi etos kerja dalam bekerja | Berusaha selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas dengan kualitas sebaik-baiknya | <ul style="list-style-type: none"> Selalu hadir di kelas, dan mengumpulkan tugas tepat waktu Mendiskusikan hasil tugasnya dengan orang lain untuk meningkatkan kualitas tugasnya | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif dievaluasi akhir semester Target Psikomotor di observasi di setiap perkuliahan |
| Kemandirian | Memahami makna dan urgensi kemandirian dalam hidup | <ul style="list-style-type: none"> Berusaha mengerjakan tugas individuinya sendiri Berusaha selalu menambah ilmunya dengan mencari referensi tambahan atau bertanya kepada orang lain | <ul style="list-style-type: none"> Menyatakan bahwa setiap tugas individuinya dikerjakan sendiri Tidak menunda pengumpulan tugas karena belum ada bantuan dari orang lain yang diperlukan | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema Target Afektif dievaluasi akhir semester Target Psikomotor di observasi di setiap perkuliahan tugas pengumpulan tugas perkuliahan |
| Sinergi | Memahami makna dan urgensi sinergi | Berusaha selalu memajukan berbagai pemahaman materi | Mampu menjelaskan sebuah kasus manajerial dengan berbagai | <ul style="list-style-type: none"> Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afektif | Psikomotor | Keterangan |
|----------------------|---|--|--|---|
| | dalam bekerja | dan tema dalam menyelesaikan tugas | perspektif | sesi perkuliahan sesuai tema |
| Kritis | Memahami makna dan urgensi perilaku kritis dalam bekerja | Berusaha selalu bertanya dan beradu arguentasi di setiap sesi diskusi | Aktif menanyakan dan mempertanyakan pendapat tentang berbagai tema di sesi diskusi | <ul style="list-style-type: none"> • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi diskusi • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi diskusi • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi |
| kreatif dan inovatif | Memahami makna dan urgensi kreatif dan inovatif dalam bekerja | Berusaha selalu mengamati, dan menambah terhadap gagasan, ide, dan karya | Menghasilkan berbagai gagasan dan ide baru, cara pandang baru, dan berbagai argument baru dalam berdiskusi | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afekif | Psikomotor | Keterangan |
|-----------------------------|--|---|--|---|
| Visioner | Memahami makna dan urgensi menjadi orang yang visioner | Selalu berusaha berorientasi dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah | Menjadikan tujuan akhir masa sebagai landasan dalam berfikir, berdiskusi, dan menyelesaikan berbagai masalah | <ul style="list-style-type: none"> • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi diskusi dan pengumpulan tugas • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif diobservasi disetiap sesi diskusi |
| kasih sayang dan kepedulian | Memahami makna dan urgensi perilaku kasih sayang dan peduli dalam berinteraksi | Berusaha memberikan perhatian positif sesama berinteraksi yang teradap dalam | Tidak menyakiti dan berusaha membantu sesama dalam beraktifitas | <ul style="list-style-type: none"> • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi diskusi • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif diobservasi disetiap sesi diskusi • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afekif | Psikomotor | Keterangan |
|------------|--|--|---|---|
| keikhlasan | Memahami makna dan urgensi ikhlas dalam beraktifitas | Berusaha menjadikan segala aktivitasnya hanya mengharap alasan dari Tuhan | Tidak meminta sesuatu pada orang lain akan apa yang telah dikerjakannya seperti memberikan tawaran jika akan memberikan bantuan pada orang lain | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di tiap sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif diobservasi disetiap sesi perkuliahan dan pemberian penugasan • Target Psikomotor diobservasi di setiap sesi perkuliahan |
| keadilan | Memahami makna dan urgensi adil dalam hidup | Berusaha memberi dan mengatur segala sesuatu sesuai dengan takaran dan kebutuhan | Tidak berlebihan dan tidak terlalu seadanya dalam mempersiapkan tugas dan mengerjakan waktu | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi dan presentasi tugas • Target Psikomotor diobservasi di setiap sesi perkuliahan dan diskusi |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afektif | Psikomotor | Keterangan |
|-------------------|---|--|---|--|
| kesederhanaan | Memahami makna dan urgensi kesederhanaan dalam hidup | Berusaha tampil dan melakukan sesuatu tidak berlebihan | Selalu berpenampilan sesuai dengan tuntutan aturan kampus secara wajar, tidak menunjukkan hal yang berlebihan dalam berpenampilan dan perilaku | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi perkuliahan • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi perkuliahan |
| Nasionalisme | Memahami makna dan urgensi nasionalisme dalam berbangsa dan bernegara serta menjalankan peran masing-masing | Berusaha menjadikan kepentingan bangsa dan Negara menjadi tujuan beragai aktivitas dan cara berpikir | <ul style="list-style-type: none"> • Mendahulukan kepentingan bangsa dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah • Menggunakan bahasa Indonesia dengan baik dan benar | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa sesi perkuliahan sesuai tema • Target Afektif dievaluasi disetiap sesi diskusi sesuai tema • Target Psikomotor di observasi di setiap sesi perkuliahandan diskusi |
| Internasionalisme | Memahami makna dan urgensi | <ul style="list-style-type: none"> • Kemauan untuk mengembangkan wawasan | <ul style="list-style-type: none"> • Membaca jurnal internasional sepekan satu jurnal | <ul style="list-style-type: none"> • Target Kognitif diberikan dan dievaluasi di beberapa |

| Karakter | Kognitif | Pengukuran Afekif | Psikomotor | Keterangan |
|----------|---|--|---|--|
| | internasionalisme dalam beraktivitas | keilmuan sesuai tuntutan global, berinteraksi dengan lingkungan global, serta memberikan kontribusi dalam pergaulan global | <ul style="list-style-type: none"> Membuka komunikasi dengan WNA Test Toefl Menulis artikel dalam bahasa Inggris | <p>sesi perkuliahan sesuai tema</p> <ul style="list-style-type: none"> Target Afektif <p>sesi perkuliahan sesuai tema</p> <ul style="list-style-type: none"> Target Psikomoter di observasi di setiap perkuliahan dan diakhir semester |
| | <ul style="list-style-type: none"> Memiliki motivasi untuk membuat tulisan dan karya dengan bahasa internasional | | | |

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur.” Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Follet (2003), misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan”. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perkembangan teori manajemen diawali dari aliran klasik (1770–1860) hingga aliran manajemen modern (1940–sekarang). Definisi di atas mencakup fungsi-fungsi manajemen, yakni pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan.

Definisi dan fungsi manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen mencakup: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan.

Manajemen harus dilaksanakan dengan efektif, bekerja yang benar (berorientasi pada input-output), dan efisien, bekerja dengan benar (berorientasi pada cara untuk capai tujuan).

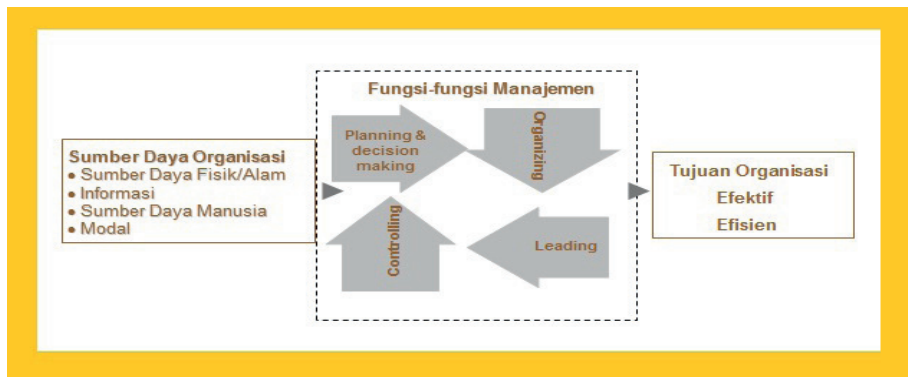
Fungsi-fungsi manajemen

1. Perencanaan: (1) pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, dan (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standard yang dibutuhkan untuk mencapai standard.
2. Pengorganisasian: (1) penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, (2) perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan, (3) penugasan tanggungjawab, dan (4) pendelegasian wewenang kepada individu
3. Penyusunan personalia: penarikan, pelatihan, pengembangan, penempatan, dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.
4. Pengarahan: mendapatkan atau membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini meminta para karyawan untuk bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi.
5. Pengawasan: penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan positif berupaya mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien atau tidak. Pengawasan negatif berupaya menjamin kegiatan yang tidak diinginkan tidak terjadi.

Fungsi pengawasan mencakup: (1) penetapan standar pelaksanaan, (2) penentuan ukuran pelaksanaan, (3) pengukuran pelaksanaan dan

perbandingan dengan standar, dan (4) pengambilan tindakan koreksi bila ada penyimpangan.

Gambar 1 Fungsi manajemen



Sedangkan menurut Fayol (1925) tentang fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas

tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar manajemen berdasarkan pandangan aliran manajemen modern.

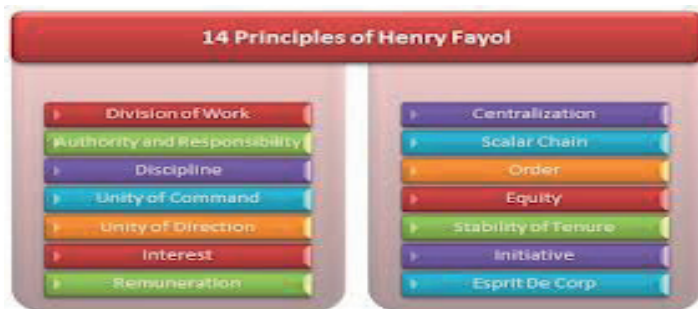
1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis
2. Manajemen harus sistemik dengan pertimbangan yang hati-hati
3. Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan manajer untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Sementara untuk aliran kuantitatif, lebih menekankan pada langkah-langkah pemecahan masalah, yakni:

1. perumusan masalah,
2. penyusunan model matematis,
3. pendapatan penyelesaian dari model matematis,
4. pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model,
5. penetapan pengawasan atas hasil-hasil, dan
6. pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

Prinsip Manajemen

Gambar 2 Prinsip Manajemen



Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*Inisiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

1. *Man*, merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

2. *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
3. Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
4. *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
5. *Method* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
6. *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Proses Manajemen

Proses manajemen adalah daur beberapa gugusan kegiatan dasar yang berhubungan secara integral, yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara ekonomis. Sesungguhnya keempat proses itu merupakan hasil ikhtisar dari pelbagai pendapat praktisi dan ahli mengenai manajemen.

1. Menurut Henri Fayol (1916): “perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, koordinasi”.
2. Menurut Gulick dan Urwick (1937): “Perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan penganggaran”.
3. Menurut William M. Fox (1963): “Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian”.
4. Menurut Ernest Dale (1969): “Perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengendalian, inovasi, representasi”.
5. Menurut Koontz dan O'Donnell (1984): “perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengendalian”.

Semua gagasan itu didasarkan pada pra-anggapan yang menghendaki pembagian proses kerja para manajer menjadi bagian-bagian yang dapat dilaksanakan. Proses-proses itu berulang kali dinyatakan sebagai “langkah-langkah dasar manajemen”, batu-batu fondasi manajemen.

1. Proses perencanaan meliputi gagasan bahwa manajemen mengantisipasi berbagai kondisi seperti peluang dan kendala di masa depan, dan berusaha menetapkan lebih dulu apa yang harus mereka lakukan dan apa yang akan mereka capai.
2. Proses pengorganisasian berarti menempatkan orang dan prasarana serta sarana dan sumberdaya dalam suatu tata-hubungan yang kondusif untuk bekerja sama menuju sasaran bersama.
3. Proses pelaksanaan meliputi pemberian arahan, perintah kerja, dorongan dan motivasi kerja, serta pemecahan masalah. Sementara itu
4. Proses pengendalian dilakukan dengan pengamatan, mencermati

laporan, dan melakukan inspeksi supaya pekerjaan di semua bagian sesuai dengan persyaratan kualitas dan ketentuan rencana hasil, dan sesuai dengan anggaran biaya.

Pekerjaan manajemen dalam kenyataannya tidak sesederhana mengucapkan daftar kata “perencanaan”, “pengorganisasian”, “pelaksanaan” dan “pengendalian” seperti mantra, tetapi keempat kata itu mewakili rumpun kegiatan yang kompleks menurut bidang kegiatan lembaga yang dimanajemени sebagai kategorisasi pemikiran. Proses manajemen itu ditanamkan karena sederhana dan mudah dipahami pada para peserta gugus-mutu, dalam rangka mengelola pekerjaan mereka masing-masing.

Organisasi

Organisasi (Yunani: *ὄργανον*, *organon* - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).

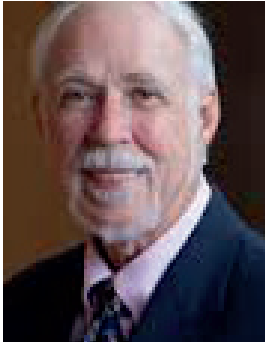
Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

1. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama (Singarimbun dan Efendi, 1976)
2. James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (Willis, 1996)
3. Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan

suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih (Horton, dan Hunt, 1984)

4. Robbins (1994) menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok.



James Stoner



Chester I. Bernard



Stephen P. Robbins

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur. Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu dapat berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan.

Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan. Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata. Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan. Menurut Davis (1962) ada tiga unsur penting partisipasi:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "*sense of belongingness*".

Davis juga mengemukakan jenis-jenis partisipasi, yaitu sebagai berikut, Pikiran (*psychological participation*), Tenaga (*physical participation*), Pikiran dan tenaga, Keahlian, Barang, dan Uang. Agar suatu partisipasi dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif, membutuhkan persyaratan-persyaratan yang mutlak yaitu.

1. Waktu. Untuk dapat berpartisipasi diperlukan waktu. Waktu yang dimaksudkan disini adalah untuk memahamai pesan yang disampaikan oleh pemimpin. Pesan tersebut mengandung informasi mengenai apa dan bagaimana serta mengapa diperlukan peran serta
2. Bilamana dalam kegiatan partisipasi ini diperlukan dana perangsang,

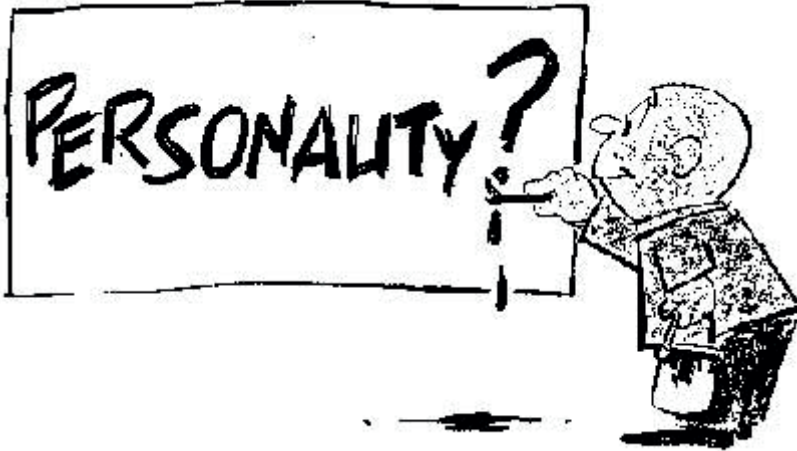
hendaknya dibatasi seperlunya agar tidak menimbulkan kesan “memanjakan”, yang akan menimbulkan efek negatif.

3. Subyek partisipasi hendaknya relevan atau berkaitan dengan organisasi dimana individu yang bersangkutan itu tergabung atau sesuatu yang menjadi perhatiannya.
4. Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk berpartisipasi, dalam arti kata yang bersangkutan memiliki luas lingkup pemikiran dan pengalaman yang sama dengan komunikator, dan kalupun belum ada, maka unsur-unsur itu ditumbuhkan oleh komunikator.
5. Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi timbal balik, misalnya menggunakan bahasa yang sama atau yang sama-sama dipahami, sehingga tercipta pertukaran pikiran yang efektif atau berhasil.
6. Para pihak yang bersangkutan bebas di dalam melaksanakan peran serta tersebut sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.
7. Bila partisipasi diadakan untuk menentukan suatu kegiatan hendaknya didasarkan kepada kebebasan dalam kelompok, artinya tidak dilakukan pemaksaan atau penekanan yang dapat menimbulkan ketegangan atau gangguan dalam pikiran atau jiwa pihak-pihak yang bersangkutan. Hal ini didasarkan kepada prinsip bahwa partisipasi adalah bersifat persuasif.

Karakter

Mengacu kepada Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi kedua, Depdikbud-Balai Pustaka, 1996, kata karakter ini memiliki beberapa sinonim, antara lain: sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain; tabiat; watak. Akhlak sinonimnya adalah budi pekerti; kelakuan. Watak sinonimnya adalah sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan tingkah laku; budi pekerti; tabiat. Budi pekerti sinonimnya adalah sikap; akhlak; moral; kondisi mental yang membuat orang tetap berani, bersemangat, bergairah, berdisiplin. Mental sinonimnya adalah batin dan watak. Mentalitas artinya keadaan dan aktivitas jiwa (bathin), cara berfikir, dan berperasaan.

Gambar 3 Kepribadian



Dalam Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English, dalam Suparman Sumahamijaya (2003: 28) karakter adalah keadaan mental atau moral seseorang, masyarakat, bangsa dan sebagainya; kualitas mental atau moral yang membentuk seseorang, bangsa, dan sebagainya berbeda dari yang lain.

Partisipasi dalam organisasi menekankan pada pembagian wewenang atau tugas-tugas dalam melaksanakan kegiatannya dengan maksud meningkatkan efektif tugas yang diberikan secara terstruktur dan lebih jelas. Namun dalam prakteknya, mekanisasi manajerial dan penerapan prinsip manajemen dalam berorganisasi diperlukan mediasi kemampuan etika dan moral yang kuat. Hal ini diperlukan untuk menghindari berbagai perilaku *moral hazard* dalam mempraktekkan berbagai pendekatan manajerial dalam berorganisasi.

Perlunya pendidikan karakter menurut Sudrajat (2011) adalah bahwa pendidikan membantu manusia untuk menjadi cerdas dan pintar, dan membantu mereka menjadi manusia yang baik. Namun tidak mudah untuk memberikan garansi dalam menciptakan manusia yang baik. Oleh karena itu perlu pendidikan karakter yang diprogramkan secara khusus. Karena Karakter yang baik berkaitan dengan mengetahui yang baik (*knowing*

the good), mencintai yang baik (*loving the good*), dan melakukan yang baik (*acting the good*). Mengetahui yang baik berarti dapat memahami dan membedakan antara yang baik dan yang buruk. Mengetahui yang baik berarti mengembangkan kemampuan untuk menyimpulkan atau meringkaskan suatu keadaan, sengaja, memilih sesuatu yang baik untuk dilakukan, dan kemudian melakukannya. Pendidikan karakter merupakan cara terbaik untuk menjamin untuk memiliki kepribadian yang baik dalam kehidupannya; cara untuk meningkatkan prestasi akademik; membentuk karakter yang kuat bagi dirinya, mempersiapkan seseorang untuk menghormati pihak atau orang lain dan dapat hidup dalam masyarakat yang beragam; persiapan terbaik untuk menyongsong perilaku di tempat kerja; dan Mengajarkan nilai-nilai budaya merupakan bagian dari kerja peradaban.



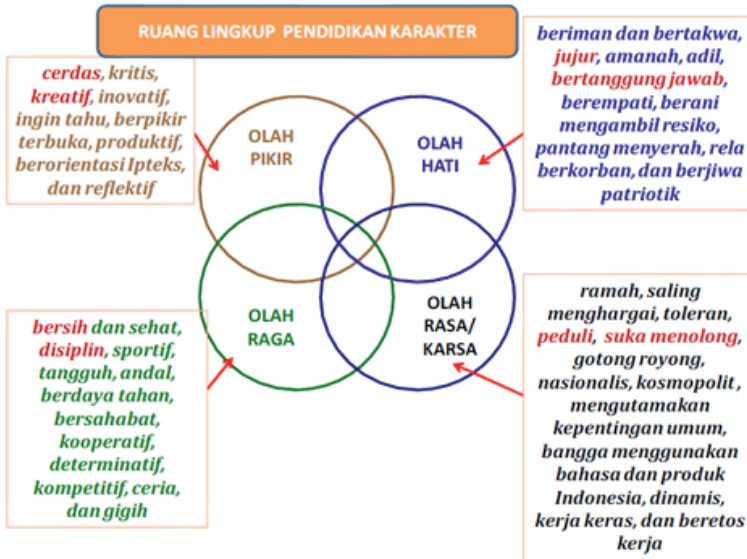
Darmiyati Zuchdi

Zuchdi (2002) menekankan aspek pentingnya peran Pendidikan Karakter dalam mempersiapkan SDM yang menjadi unsur utama pengendali manajemen dalam organisasi. Unsur penting tersebut diantaranya adalah aspek Religius, Jujur, toleransi, Disiplin, Kerja keras, Kreatif, Mandiri, Demokratis, Rasa ingin tahu, Semangat kebangsaan, Cinta tanah air, menghargai, prestasi, bersahabat, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggung jawab.

Oleh karena itu pendidikan katakter seorang calon *leader* dan manajer harus dilakukan sejak dini di dunia pendidikan. Hasanah (2013) menekankan pendidikan karakter di perguruan tinggi bertujuan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan dan hasil pendidikan yang mengarah pada pencapaian pembentukan karakter dan akhlak mulia mahasiswa secara utuh, terpadu, dan seimbang, sesuai standar kompetensi lulusan. Oleh karena itu, melalui pendidikan karakter, diharapkan mahasiswa mampu secara mandiri meningkatkan dan menggunakan pengetahuannya, mengkaji dan menginternalisasi nilai-nilai karakter sehingga terwujud dalam perilaku sehari-hari. Nilai-nilai karakter yang diterapkan di perguruan tinggi adalah memilih nilai-nilai inti yang dikembangkan dalam implementasi pendidikan

karakter. Nilai-nilai inti yang dipilih itu adalah jujur, cerdas, peduli, dan tangguh. Implementasi nilai-nilai karakter inti tersebut dilakukan secara terpadu diantaranya melalui integrasi dalam pembelajaran dan kegiatan kemahasiswaan.

Gambar 4 Pendidikan Karakter



Tuntutan pendidikan karakter di Perguruan tinggi pada khususnya dipicu oleh berapa faktor. Menurut Marzuki dan Zuchdi Problem moral yang melanda para mahasiswa dewasa ini cukup memprihatinkan. Hal itu antara lain ditandai dengan merosotnya perilaku moral, seperti etika berpakaian, etika pergaulan (rasa hormat kepada karyawan, dosen, dan pimpinan jurusan, fakultas, atau universitas), dan perilaku mahasiswa baik di ruang kelas, di lingkungan kampus, maupun di luar kampus. Problem moral tersebut tentu tidak bisa dilepaskan dari proses pendidikan pembelajaran yang selama ini berlangsung di negara kita, yaitu pendidikan dan pembelajaran yang cenderung kognitif-intelektualistik dan formalistik. Oleh karena itu menurut Marzuki dan Zuchdi (2014) pendidikan karakter diorientasikan untuk mewujudkan nilai karakter akhlak mulia yang harus diimplementasikan

dalam kehidupan sehari-hari dalam berbagai aspek kehidupan manusia, baik dalam berhubungan dengan Tuhan, dengan sesama manusia, maupun dengan alam sekitarnya. Jika nilai-nilai ini bisa direalisasikan dalam kehidupan manusia, maka akan dihasilkan manusia yang paripurna (*insan kamil*) dan terciptalah kehidupan yang bermartabat.

Gambar 5 Karakter berbasis budaya



Di lingkungan perguruan tinggi nilai-nilai yang dimunculkan dalam proses pendidikan dan pembelajarannya karakter yang menjadi fokus untuk dikembangkan adalah: ketaatan beribadah, kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, etos kerja, kemandirian, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, visioner, kasih sayang dan kepedulian, keikhlasan, keadilan, kesederhanaan, nasionalisme, dan internasionalisme.

Dalam proses pembelajaran, penilaian pencapaian karakter diindikasikan dengan tingkatan Belum Terlihat (apabila peserta didik belum memperlihatkan tanda-tanda awal perilaku yang dinyatakan dalam indikator), Mulai Terlihat (apabila peserta didik sudah mulai memperlihatkan adanya tanda-tanda awal perilaku yang dinyatakan dalam indikator tetapi belum konsisten), Mulai Berkembang (apabila peserta didik sudah memperlihatkan berbagai tanda perilaku yang dinyatakan dalam indikator dan mulai konsisten), Membudaya (apabila peserta didik terus menerus memperlihatkan perilaku yang dinyatakan dalam indikator secara konsisten) (Balitbang Puskur, 2010:23-24, dalam Ajat Sudrajat)

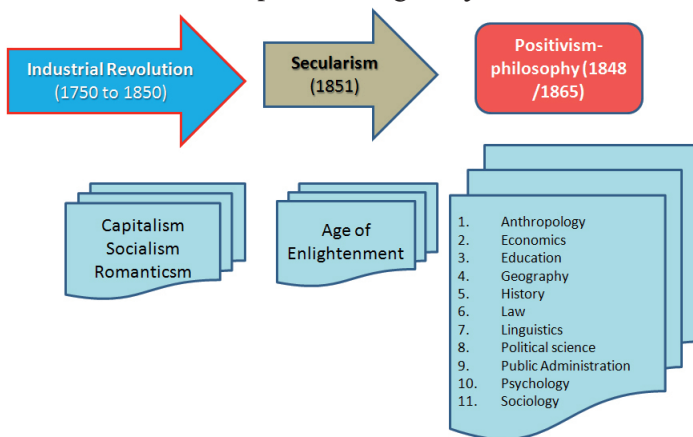
BAB 2

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Sejarah perkembangan ilmu sosial

Filsafat pengetahuan Positivisme (1848/1865) muncul dari sudut pandang sekularisme (1851) yang disebabkan oleh revolusi industri (1750-1850). Itu dimulai dari Revolusi Industri (1750-1850). Istilah ini digunakan pada suratutusan Prancis Louis-Guillaume Otto pada tanggal 6 Juli 1799. Istilah Revolusi Industri dikenal pada saat perubahan teknologi dan menjadi lebih umum dengan tahun 1830-an. Perubahan teknologi yang menyebabkan revolusi industri mengubah seluruh masyarakat sipil dan memunculkan paradigma intelektual seperti Kapitalisme, Sosialisme dan Romantisisme. Gerakan kapitalisme didukung oleh Étienne Clavier (1788); Arthur Young (1792); David Ricardo (1817), Samuel Taylor Coleridge, (1823); Pierre-Joseph Proudhon (1840); Benjamin Disraeli (1845); Karl Marx dan Friedrich Engels (1848). Materi adalah alasan meningkatnya harapan hidup, pengurangan jam kerja serta tidak tidak mempekerjakan anak-anak dan orang usia lanjut.

Gambar 6 Filsafat perkembangan sejarah Ilmu sosial



Perkembangan yang sistematis pada mesin uap yang dihasilkan dari analisa ilmiah, dan perkembangan analisa sosial politik berujung pada pemahaman Adam Smith's *The (Wealth of Nations)* yang memunculkan kapitalisme. Perkembangan di era pencerahan menghasilkan kerangka keilmuan yang terbuka bagipraktekaplikatifdaribangunanimupengetahuan. Perkembangan faham sosialisme (1871) adalah sebagai kritik dari gerakan kapitalisme yang dimotori gerakan Marxisme sebagai dasar reaksi atas revolusi industry. Karl Marx berpendapat bahwa industrialisasi menyebabkan masyarakat terbelah menjadi kelompok *bourgeoisie* (kelompok yang menguasai produksi, pabrik dan lahan) dan kelompok besar yang disebut proletariat (kelompok buruh). Dia menganggap bahwa proses industrialisasi adalah praktek ekonomi feodal dalam mengembangkan faham kapitalisme. Faham sosialis beranggapan bahwa nilai dan tantangan budaya serta praktek ekonomi adalah hasil kreasi sosial.

Sedangkan gerakan dan faham *Romanticism* adalah pertentangan antara hasil revolusi industri dan seni. Gerakan ini didukung oleh para seniman puisi seperti William Blake dan William Wordsworth, Samuel Taylor Coleridge, John Keats, Lord Byron dan Percy Bysshe Shelley, dan seniman music seperti E. T. A. Hoffmann yang dikenal sebagai Mozart, Haydn dan Beethoven (1810). Gerakan ini menekankan pada pentingnya hal yang alamiah di seni dan bahasa yang berlawanan dengan mesin-mesin dan pabrik-pabrik besar.

Dalam faham sekularisme prinsip utama dari periode rezim abad pertengahan, Renaissance dan ancien, pemerintahan monarki adalah kehendak tuhan, yang secara fundamental ditantang oleh 1789 sebagai Revolusi Perancis. Sehingga revolusi adalah ancaman langsung terhadap hak istimewa para raja dan penguasa. Kemudian pada 4 Agustus 1789, gerakan ini menghasilkan penghapusan undang-undang tentang hak-hak istimewa Gereja dan bangsawan. Sekularisme juga menantang dasar teologis dari otoritas kerajaan. Doktrin kedaulatan rakyat secara langsung menantang hak ketuhanan yang dimiliki para raja. Raja itu memerintah atas nama rakyat, dan tidak berada di bawah perintah tuhan sebagaimana istilah sekularisme itu sendiri. Sekularisme adalah prinsip pemisahan antara lembaga pemerintah dan orang-orang yang diberi mandat untuk mewakili Negara dari lembaga keagamaan. Di satu sisi, sekularisme dapat menegaskan hak untuk bebas dari aturan agama dan ajaran, dan hak untuk bebas dari pengenaan pemerintah agama pada orang-orang dalam sebuah negara yang netral dalam masalah keyakinan. (Pemisahan gereja dan negara dan *laïcité*.) Faham sekuler beranggapan bahwa agama adalah keyakinan yang tidak rasional, tidak ilmiah, atau tidak masuk akal. Mereka meyakini karena keyakinan agama dan tradisi tidak memiliki dasar ilmiah atau rasional. Sehingga Karl Marx menyatakan bahwa agama sebagai “candu rakyat”.

Cara pandang takhayul, tidak toleransi dan pelanggaran di gereja dan negara di abad ke-18 yang terjadi di Eropa menghasilkan perpecahan ilmu dan intelektual. Ungkapan “pemisahan gereja dan negara” berasal dari sebuah surat yang ditulis oleh Presiden Thomas Jefferson pada tahun 1802 untuk Baptis dari Danbury, Connecticut. Gerakan ini berusaha untuk memobilisasi kekuatan alasan untuk mereformasi masyarakat dan pengetahuan, yang disebut dengan Era Pencerahan. Pada awalnya era pencerahan mendapatkan dukungan seperti Descartes pada Metode dan Wacana (1637), Isaac Newton pada Prinsip Matematika (1687). Sedangkan pada awal Perang Napoleon (1804-1815) sebagai akhir dari era pencerahan.

Gerakan pencerahan ini dimaksudkan untuk mengarahkan manusia untuk lebih kuat diarahkan dan dibimbing dengan rasionalitas dibanding dengan keimanan (*faith*). Era pencerahan ini menghasilkan filsafat pengetahuan

positivisme sesuai dengan arahan rasionalitas. Ilmu sosial umumnya digunakan sebagai istilah umum untuk mengacu pada sejumlah bidang di luar ilmu-ilmu alam, diantaranya adalah ilmu antropologi, arkeologi, kriminologi, ekonomi, pendidikan, linguistik, ilmu politik dan hubungan internasional, sosiologi, geografi, sejarah, hukum, dan psikologi. Ilmu sosial ini muncul dari filsafat moral dan dipengaruhi oleh Era Pencerahan. Perkembangan Ilmu sosial selanjutnya dipengaruhi oleh aliran positivisme yang fokus pada pengetahuan yang hanya berdasarkan pada pengalaman aktual dan menghindari pengaruh aliran metafisik.

Namun saat ini para ilmuwan mengenalkan agama sebagai sumber pengetahuan dan rumusan ilmu. Berbagai diskusi akademis seperti konferensi dan jurnal yang diterbitkan secara internasional didukung oleh motivasi agama. Misalnya, ilmuwan Islam yang mengusulkan bahwa bangunan pengetahuan yang berdasarkan Quran, sedangkan ilmuwan Yahudi mencoba mengeksplorasi hubungan antara Taurat dengan ilmu pengetahuan. *Journal of business ethics* tahun 2009 menawarkan tema khusus *Global Leadership* yang di motivasi oleh Pope Benedict XVI. *Journal of Science, Art, and life in the light of Torah*. B'OR HA'TORAH adalah sarana diskusi ilmiah ilmuwan yahudi yang ingin mengetahui hubungan antara kitab taurat dengan ilmu pengetahuan, seni kreativitas, perilaku personal dan isu-isu sosial. *Call for papers* dengan tema *Buddhist Insights for a New World Economy*, dilaksanakan pada *The 3rd Conference of the Buddhist Economics Research Platform*, January 18-19, 2010 di Brisbane, Australia. *Call for papers* pada *The 8th Islamic Manuscript Conference The Science of manuscripts; Manuscripts of Science* pada 9-11 Juli 2012 dilakukan pada seminar di Queens' College, University of Cambridge, United Kingdom. Dengan demikian para ilmuwan tampaknya tidak puas pada aliran positivisme sebagai dasar pengetahuan dan berusaha kembali ke agama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (Indartono, 2012).

Ide Kuntowijoyo dalam "Islam sebagai Ilmu" (2004): Epistemologi, metodologi, dan etika, menawarkan konsep integrasi cara berfikir Islam dan ilmu pengetahuan. Penerapan teks (Quran) pada kontek (Aplikasi) sebagai penerapan konsep ketuhanan dan rumusan teori hingga pendekatan praktis. Kritik Kuntowijoyo terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang berbasis

faham positivisme memiliki bias sejarah dan intelektualitas. Cara pandang budaya dan ilmu sosiologi menilai sebuah realitas terbatas pada frasa seperti kata, konsep, budaya symbol dan kesepakatan daripada tuntutan terhadap realitas itu sendiri. Sehingga cara pandang ilmu sekuler menjadi subyektif (Ilmu sosial tidak bebas nilai).



Kuntowijoyo (2004) meyakinkan bahwa sumber ilmu terdiri dari *Qauliyah* (Firman Tuhan), *Kauniyah* (Alam Semesta), dan *Nafsiyah* (Diri Manusia). Sehingga pengembangan ilmu harus mengikuti 5 prinsip (*maqoshid syariah*): pelesatarian agama, hidup, ilmu, materi, dan keturunan. Konsep Ilmu menurut Kuntowijoyo adalah *Wholeness* (*kaaffah*/menyeluruh), *Transformation* (*mutaghayiro*t/perubahan), dan *Self Regulation* (*Originality of Quran*).

Sedangkan karakteristik ilmu terdiri dari *Interconnectedness* (saling terkait), *Innate structuring capacity* (Tertata: Tauhid-syariah-perilaku), dan *Binary Opposition and equilibrium* (berpasangan). Metode pengembangan ilmu harus mengacu pada *Integralization*/integrasi dan *Objectification*/objektivikasi (Kuntowijoyo, 2004).

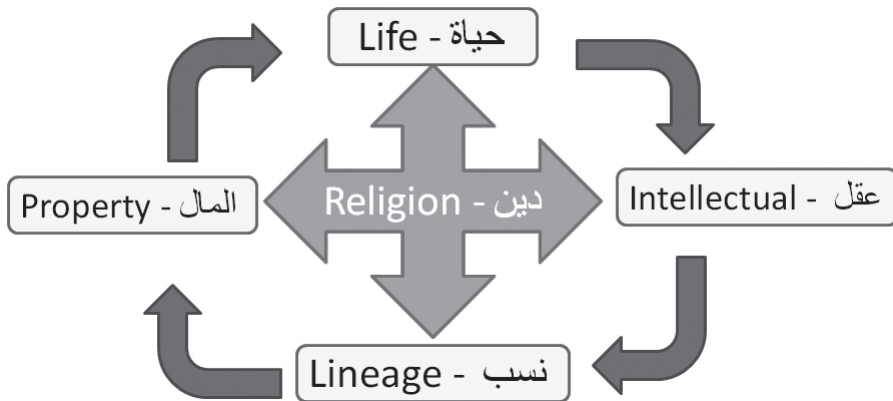
Pribadi (2012) mengatakan, Ibn. Khuldun bisa dikatakan sebagai orang pertama yang merintis ilmu sosial lima abad sebelum renaissance. Diskripsi Ibn. Khuldun yang didasarkan pada fakta sosial menunjukkan bahwa gagasan keilmuan yang dibangunnya senantiasa didasarkan pada data empiris, yang dikemudian hari dikenal dengan istilah madzhab positivistic.

Lebih Indahnya lagi, gagasan-gagasan pemikiran Ibn. Khuldun selalu mengkaitkan relevansinya dengan al Qur'an dan Hadis sebagai doktrin agama. Sementara, gagasan keilmuan sosial Ibn. Khuldun didasarkan pada analisisnya yang mendalam tentang kehidupan masyarakat Badui dan Hadlar.



Hasil Analisis Ibn. Khuldum menunjukkan bahwa, Masyarakat Nomad Badui memiliki struktur dan kekhususan sosial seperti; kedekatan dengan kebajikan, kehangatan jalinan, dan keseragaman. Masyarakat Hadlar memiliki stuktur dan kekhususannya seperti pluralis, prakmatis dan hedonis. Dari sisi gaya hidup, masyarakat Badui tampak lebih dinamis, daripada masyarakat Hadlar. Badui diwarnai oleh cara hidup berpindah dari satu tempat ke tempat lain (harakah daimah) yang membuatnya menjadi cerdas dalam menyusun visi, misi, program dan target yang akan dicapai dalam kehidupan. Kekhasan Badui juga tercermin dalam kesiapan perbekalan hidup, yang tidak dimiliki oleh masyarakat Hadlar. Karena masyarakat Hadrar hanya disibukkan dengan kemakmurannya, dengan aktifitas pembangunan kota dan pendirian masyarakat sipil.

Gambar 7 prinsip pengembangan ilmu dalam Islam



Perkembangan teori manajemen

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan

para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Pembangunan piramida di Mesir tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya. Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi moderen saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya. Wren dan Bedeian (2009) membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Klasifikasi teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. Aliran manajemen Ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-

an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.

6. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

Pemikiran awal manajemen



Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*.

Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian

pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus

yang disebut “pabrik.” Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Era manajemen ilmiah

Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911.



Frederick Winslow Taylor

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilbreth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (industrious) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan micromotion, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan

yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.



Henri Fayol

Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi— bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal.

Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam



Max Weber

kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “manajemen sains”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.



Patrick Blackett

Pada tahun 1946, Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (Concept of the Corporation). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang)



Frank dan Lillian Gilbreth

yang mereka sebut Therbligs (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

Pendekatan kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi computer untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki “Whiz Kids.” Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

Era manusia sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne. Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi.



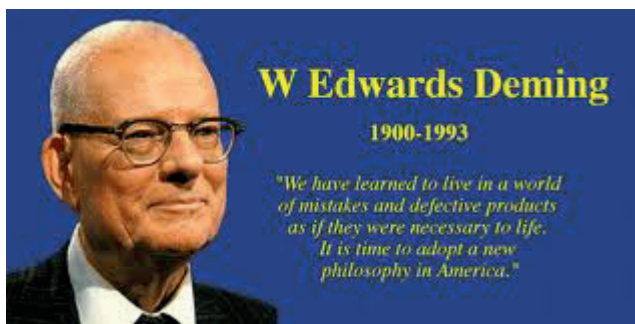
Mary Parker Follet

Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi

dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotonomi “efektif-efisien”. Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

Era modern



Era moderen ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management*—TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2)

produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.



Joseph Juran

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.

Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

Sehingga secara ringkas, sejarah perkembangan teori manajemen tampak pada tabel berikut ini.

| Periode | Aliran Manajemen | Kontributor |
|----------------|-------------------------|--|
| 1770—1860 | Aliran klasik | Robert Owen Charles Babbage |
| 1870—1930 | Manajemen ilmiah | F. W. Taylor Frank dan Lilian Gilbreth H. G. Gantt H. Emerson |
| 1900—1940 | Teori organisasi klasik | H. Fayol J. D. Mooney M. P. Follet C. I. Banard |

| | | |
|---------------|------------------|---|
| 1930—1940 | Hubungan manusia | E. Mayo F. Roethlisberger H. Munsterberg |
| 1940—sekarang | Manajemen modern | Maslow, McGregor, Schien, Mc Clelland, Dale, Drucker, dkk. |

Quiz

1. Jelaskan pentingnya manajemen dalam kehidupan sehari-hari dan berorganisasi
2. Jelaskan pentingnya pendidikan karakter dalam mempelajari manajemen
3. Sebutkan tahap-tahap perkembangan ilmu sosial dan teori manajemen
4. Jelaskan peran karakter religius dalam pengembangan ilmu manajemen

BAB 3

BUDAYA ORGANISASI

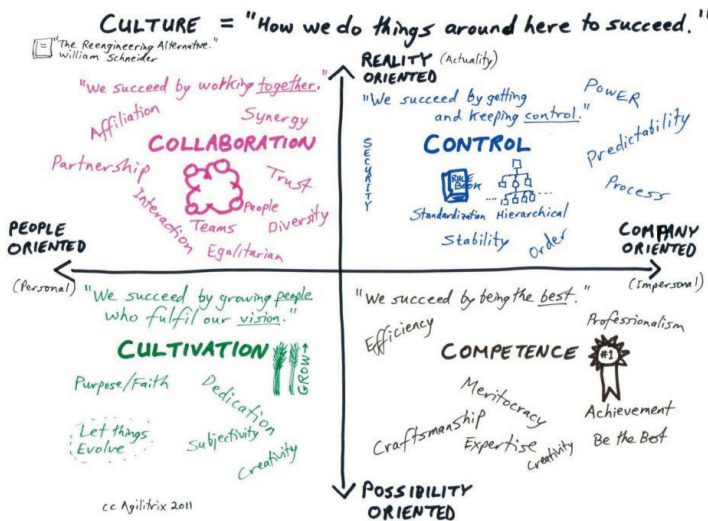
Budaya mempunyai pengertian yang cukup luas dan dapat dilihat dari berbagai aspek. Budaya organisasi menurut Robbin & Judge (2008)¹ adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya (*culture*) merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Istilah *the collective mental programming* atau *software of mind* digunakan untuk menyebutkan keseluruhan pola dalam kajian budaya. *Mental programs* atau budaya suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial, (seperti negara, daerah, tempat kerja, sekolah dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Kemudian proses terbentuknya pola fikir, perasaan dan perbuatan tersebut dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer. Budaya dapat dikelompokkan ke dalam berbagai tingkatan antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional atau perusahaan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat

1 Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta: Salemba Empat. Hal.256-266

evaluatif. Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka: Apakah mendorong kerja tim? Apakah menghargai inovasi? Apakah menekan inisiatif? Sebaliknya, kepuasan kerja berusaha mengukur respons afektif terhadap lingkungan kerja, seperti bagaimana karyawan merasakan ekspektasi organisasi, praktik-praktik imbalan, dan sebagainya.

Gambar 8 Culture and success



Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya. Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan

cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. Terakhir, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi.

Model Hofstede

Dimensi-dimensi perbedaan budaya menurut Hofstede meliputi: *power distance*, *collectivism/individualism*, *masculinity/feminity* dan *uncertainty avoidance*. Menurut Hofstede, sebuah bangsa memiliki budaya. Hofstede sendiri telah mengklaim telah sukses menyingkap rahasia kebudayaan bangsa tersebut dalam lima dimensi yang dapat digambarkan secara hirarki. Pada tahun 1994, ia juga mengklaim skala penerimaan dari notasinya mengenai kebudayaan bangsa yang disebutnya sebagai perubahan paradigma yang nyata telah terjadi. Hofstede dalam penelitiannya mengelompokkan masyarakat yang satu dengan masyarakat lain yang kemudian dibedakan budayanya dari berbagai aspek.



Geert Hofstede

Power distance

Adalah satu dari ‘dimensi’ budaya nasional yang merefleksikan jarak jawaban yang ditemukan dalam beragam negara ke dalam pertanyaan mendasar tentang bagaimana mengelola fakta bahwa orang-orang dalam keadaan tidak seimbang. Skor-skor power distance dari 50 negara dan 3 wilayah kelompok negara dihitung dari jawaban karyawan IBM pada posisi pekerjaan yang sama dan survey yang sama. Seluruh pertanyaan terdapat kode tipe jawaban yang diwakili oleh skor angka: biasanya 1, 2, 3, 4 atau 5. Prosedur statistika dengan faktor analisis digunakan untuk meringkas survei pertanyaan ke

dalam kelompok yang disebut faktor atau klaster. Suatu klaster tersusun dari pertanyaan yang terkait dengan power dan (in) equality. Dari pertanyaan ini, Hofstede menyeleksi tiga yang paling kuat terkait. Skor rata-rata standar sampel karyawan-karyawan IBM dalam suatu negara pada tiga pertanyaan, suatu *power distance index* (PDI) untuk perhitungan negara. Tujuan formula PDI adalah: menjamin bahwa tiap-tiap tiga pertanyaan menunjukkan bobot yang seimbang yang terdapat pada indeks akhir dan nilai indeks berjarak dari 0 untuk negara dengan power distance yang rendah sampai 100 untuk negara dengan power distance yang tinggi.

Tiga pertanyaan survey yang digunakan untuk menyusun power distance index adalah:

- Pertanyaan yang menunjukkan kekhawatiran atau ketakutan karyawan/bawahan.
- Pertanyaan yang menunjukkan perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja terkait dengan gaya otokrasi atau paternalistik.
- Pertanyaan yang menunjukkan dan mengekspresikan preferensi responden (karyawan).

Hasil analisis menunjukkan bahwa negara-negara Latin, seperti Amerika Latin, Perancis dan Spanyol juga negara-negara di Asia dan Afrika memiliki power distance yang tinggi. Sedangkan sebagian besar negara-negara barat, USA dan Inggris tergolong memiliki power distance yang rendah. Jika power distance yang dimiliki rendah berarti ketergantungan subordinat pada pimpinan terbatas, ada hubungan interdependensi anatara mereka dan jarak emosional antara mereka relatif rendah, dan sebaliknya. Perbedaan power distance dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur perbedaan power distance juga dapat dihubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

Collectivism vs Individualism

Mayoritas orang di dunia yang tinggal dalam suatu komunitas yang memiliki minat pada kelompok melebihi secara individu disebut sebagai kelompok

masyarakat collectivist. Sebagian besar lingkungan collectivist, 'keluarga' di mana anak tumbuh berkembang terdiri dari sejumlah orang yang hidup bersama seperti: kakek-nenek, paman, bibi, pembantu, atau anggota lainnya. Dalam antropologi budaya ini dikenal sebagai extended family. Ketika anak tumbuh berkembang mereka belajar untuk berpikir mereka sebagai bagian dari kelompok 'kita'.

Minoritas orang di dunia hidup dalam masyarakat di mana minat-minat individu di atas minat kelompok, masyarakat itu disebut sebagai individualist. Di sini sebagian besar anak-anak dilahirkan dalam keluarga yang terdiri dari dua orang tua dan, kemungkinan dari keluarga dengan orangtua tunggal. Saudara-saudara lain hidup terpisah dan jarang bertemu. Keluarga jenis ini dikenal sebagai nuclear family (dari bahasa Latin yang berarti inti). Anak-anak dari keluarga seperti ini akan tumbuh dan kemudian berpikir bahwa mereka sebagai 'aku'. Pertanyaan-pertanyaan survey di mana individualism index diperkenalkan termasuk ke dalam kumpulan 14 'work goals'. Pertama adalah individualism versus collectivism, dan yang kedua dinamai masculinity versus femininity.

| individualism | collectivism |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal time.</i> Memiliki suatu pekerjaan yang memberikan anda waktu yang cukup untuk kehidupan personal atau keluarga. • <i>Freedom.</i> Memiliki kebebasan yang tinggi untuk menggunakan pendekatan anda sendiri dalam pekerjaan anda. • <i>Challege.</i> Memiliki tantangan pekerjaan yang dilakukan – bekerja di mana anda dapat mencapai prestasi yang berarti bagi pribadi | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Training.</i> Memiliki kesempatan training (untuk meningkatkan ketrampilan anda atau mempelajari ketrampilan baru) • <i>Physical conditions.</i> Memiliki kondisi kerja fisik yang baik (ventilasi dan penerangan yang baik, tempat kerja yang luas, dsb.). • <i>Use of skills.</i> Secara penuh menggunakan ketrampilan dan kemampuan anda dalam pekerjaan. |

Banyak negara dengan skor tinggi untuk PDI memiliki skor rendah pada IDV dan sebaliknya. Dengan kata lain hubungan kedua dimensi tersebut

cenderung berkorelasi negatif. Perbedaan individualism-collectivism dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur perbedaan individualism-collectivism juga dapat dihubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

Masculinity and Feminity

Dalam suatu masyarakat terdiri atas laki-laki dan perempuan. Secara biologis mereka berbeda. Perbedaan biologis menggunakan terminologi *male* dan *female*, sedangkan perbedaan sosial dan secara budaya ditentukan oleh peran *masculine* (MAS) dan *feminine*. Seorang laki-laki dapat berkelakuan feminim dan sebaliknya. Dimensi kedua ini secara erat berhubungan dengan item terkait berikut.

| Masculine | feminine |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Earnings</i>. Memiliki kesempatan untuk meraih pendapatan yang besar. • <i>Recognition</i>. Memperoleh pengakuan yang layak. • <i>Advancement</i>. Memiliki kesempatan untuk maju ke tingkat pekerjaan yang lebih tinggi. • <i>Challenge</i>. Memiliki pekerjaan yang menantang untuk berprestasi. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manager</i>. Memiliki hubungan kerja yang baik dengan superior di atas anda. • <i>Cooperation</i>. Bekerja baik dengan orang lain • <i>Living area</i>. Hidup di lingkungan menarik bagi anda dan keluarga anda. • <i>Employment security</i>. Memiliki jaminan di mana anda dapat bekerja pada perusahaan anda sepanjang anda inginkan |

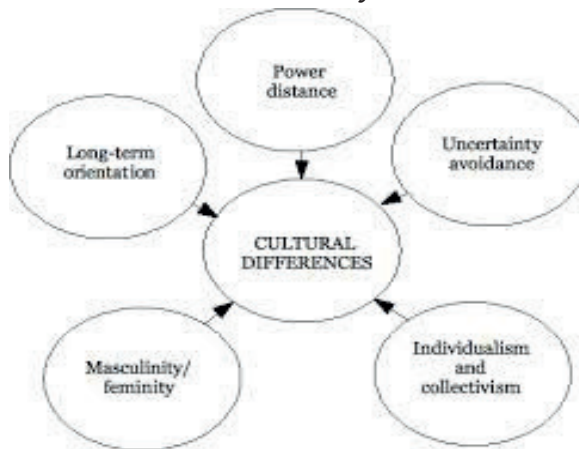
Skor MAS dihitung dari 50 negara-negara dan 3 wilayah dalam data IBM. Skor 0 menunjukkan paling feminim dan skor 100 menunjukkan paling maskulin. Hasil analisis data menunjukkan bahwa maskulinitas tertinggi di Jepang (rank 1), selanjutnya beberapa negara di Eropa kontinental seperti: Austria, Italia, Switzerland juga sejumlah negara di Amerika Latin seperti: Venezuela, Meksiko, dan negara-negara Anglo seperti: Irlandia, Jamaika. Perbedaan masculinity-feminity dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur

perbedaan masculinity-feminity juga dapat dihubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

Uncertainty avoidance

Terminologi uncertainty avoidance telah dipinjam dari organisasi sosiologi Amerika khususnya dari karya James G. March. Cara untuk mengatasi ketidakpastian merupakan bagian dan bidang dari setiap manusia di negara manapun. Sebagai manusia kita harus berhadapan dengan fakta bahwa kita tidak tahu apa yang akan terjadi esok; masa yang akan datang tidak pasti tetapi kita harus menghadapinya. Ketidakpastian yang ekstrim menciptakan kegelisahan yang tidak dapat ditolelir. Setiap lingkungan masyarakat telah berkembang cara untuk meredakan kegelisahan tersebut. Cara-cara tersebut dapat berasal dari bidang teknologi, hukum dan agama.

Gambar 9 model Budaya Hofstede



Budaya organisasi menurut OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Mengembangkan konsep “competing values” yang didekati dari segi kebudayaan organisasi. Pada model mereka ini terdapat 4 macam model kebudayaan dalam organisasi, enam dimensi penting dalam budaya, dan

setiap model ini mempunyai pendekatan yang berbeda pada setiap enam dimensi dalam budaya.

Model kultur

1. *Hierarchy Culture*. Didasarkan pada teori birokrasi Weber dan nilai tradisi, konsistensi, kooperasi, dan penyesuaian. Model hierarchy lebih fokus pada isu internal dibanding isu eksternal dan nilai kestabilan dan kendali di atas fleksibilitas dan pertimbangan. Hal ini merupakan model “perintah dan kendali” yang tradisional dalam organisasi, yang bekerja baik jika tujuannya adalah efisiensi dengan syarat lingkungan organisasinya stabil dan sederhana. Atau hanya ada sedikit perubahan pelanggan, pilihan pelanggan, kompetisi, teknologi, dan lain lain.
2. *Market Culture*. Masih mengandalkan kestabilan, namun untuk model ini kita lebih memfokuskan pada pasar eksternal dibandingkan dengan isu internal. Idenya, pada model ini kita mencari ancaman-ancaman yang ada di luar, mengidentifikasi peluang, seperti halnya mencari keuntungan.
3. *Clan Culture*. Fokus pada isu internal, nilai kefleksibelan dan pertimbangan dibandingkan pada mencari kestabilan dan kontrol. Tujuannya adalah untuk mengatur lingkungan perusahaan melalui kerjasama, partisipasi, dan konsekwensi.
4. *Adhocracy Culture*. Berfokus pada isu eksternal dan nilai kefleksibelan dibanding kestabilan dan kontrol. Kunci utamanya adalah kreativitas dan pengambilan resiko. Pada organisasi macam ini biasanya tabel-tabel organisasi, aturan, ruang fisik semuanya sementara, bahkan tidak ada.

Dimensi dari Kultur Organisasi

Enam kunci dimensi dari kultur organisasi adalah:

1. *Dominant characteristics*
2. *Organizational leadership*
3. *Management of employees*
4. *Organizational glue*

5. *Strategic emphasis*
6. *Criteria for success*

OCAI mempunyai dua macam formulir yang membandingkan hal yang sama. Formulir yang satu menayakan pada responden untuk menilai derajat tingkat dari masing-masing pernyataan yang benar, untuk menilai enam dimensi tadi. Yang kedua, responden diminta untuk menilai empat pernyataan yang menggambarkan pendekatan ideal dari setiap enam dimensi di atas.

OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Budaya Organisasional

Berbicara mengenai ‘budaya’ suatu perusahaan atau organisasi telah menjadi suatu mode di antara para manajer, konsultan, dan dengan perhatian yang agak berbeda di antara para akademisi. Dalam terminologi akademis, “Budaya organisasional” merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi. Sehingga banyak ahli ilmu-ilmu sosial dan manajemen belum memiliki “*communal opinio*” mengenai definisi budaya organisasional. Meskipun demikian banyak para ahli sepakat pada karakteristik konstruk budaya organisasional.

Hofstede (1994) membagi budaya organisasional ke dalam enam dimensi praktek: (1) Process-Oriented vs. Results Oriented, (2) Employee-Oriented vs. Job-Oriented, (3) Parochial vs. Professional, (4) Open System vs. Closed System (5) Loose Control vs. Tight Control (6) Normative vs. Pragmatic.

Perbedaan Budaya organisasional dan Budaya Nasional

Menurut Hofstede antara budaya nasional dan budaya organisasional sulit dibedakan dan merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya

tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Pada budaya organisasional, perbedaan banyak pada tingkat praktek dibandingkan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional selanjutnya dianalisis pada tingkat sub organisasi atau sub unit organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada

budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik.

Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku. Itulah yang memungkinkan seseorang untuk mengatakan, misalnya, bahwa budaya Microsoft menghargai keagresifan dan pengambilan risiko dan selanjutnya menggunakan informasi tersebut untuk lebih memahami perilaku dari para eksekutif dan karyawan Microsoft. Tetapi, kenyataan yang tidak dapat diabaikan adalah banyak organisasi juga memiliki berbagai subbudaya yang bisa memengaruhi perilaku anggotanya.

Pengaruh Budaya organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan. Pembentuk sikap dan perilaku. Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Fungsi terakhir inilah yang paling menarik. Sebagaimana dijelaskan oleh kutipan berikut, budaya mendefinisikan aturan main:

“Dalam definisinya, bersifat samar, tanmaujud, implisit, dan begitu adanya. Tetapi, setiap organisasi mengembangkan sekmpulan inti yang berisi asumsi, pemahaman, dan aturan-aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja... Hingga para pendatang baru mempelajari aturan, mereka tidak diterima sebagai anggota penuh organisasi. Pelanggaran aturan oleh pihak eksekutif tinggi atau karyawan lini depan membuat publik luas tidak senang dan memberi mereka hukuman yang berat. Ketaatan pada aturan menjadi basis utama bagi pemberian imbalan dan mobilitas ke atas”

Budaya menjadi kendala manakala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini paling mungkin terjadi bila lingkungan sebuah organisasi bersifat dinamis. Hambatan bagi keragaman. Merekrut karyawan baru yang, karena faktor ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan-perbedaan lain, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi lain akan menciptakan sebuah paradoks. Hambatan bagi akuisisi dan merger. Secara historis, faktor kunci yang diperhatikan manajemen ketika membuat keputusan akuisisi atau merger terkait dengan isu keuntungan finansial atau sinergi produk. Belakangan ini, kesesuaian budaya juga menjadi fokus utama.

Isu dan kekuatan suatu budaya memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, rendah, sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain juga hasil. Manajemen dapat melakukan beberapa hal dalam menciptakan budaya yang lebih etis.

Tatangan budaya

Para peneliti (Desarbo dan Grewal, 2008; Schalk dan Freese, 1997; white, 2008) mengusulkan sudut pandang dinamis untuk menganalisis organisasi dan karyawan. Karena mereka cenderung untuk menyesuaikan strategi dan perilaku mereka kapan saja, untuk memaksimalkan kepentingan terbaik mereka. Pada tingkat organisasi, perusahaan-perusahaan mencoba

menerapkan bentuk yang unik. Sehingga dapat mencapai posisi yang lebih baik dalam struktur pasar (Cool dan Schendel, 1987). Mereka mengubah, memperluas, dan memadukan strategi mereka dari lebih dari satu kelompok strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Desarbo dan Grewal, 2008). Misalnya, perusahaan-perusahaan pada tahap awal menerapkan strategi defensif dan kemudian memilih strategi ofensif ketika mereka bergerak ke tahap berikutnya (Land, 2004). Setelah teori Hunt (1972) strategi perusahaan, Porter (1980) mengembangkan konsep untuk sistem secara keseluruhan pada analisis strategis. Hodgkinson (1997) menganalisis variasi intra-industri dalam kompetisi dan kinerja perusahaan-perusahaan. Sebuah perusahaan beralih strategi dapat disebabkan oleh tekanan lingkungan bisnis atau permintaan percepatan perusahaan yang disebabkan perubahan kebijakan.

Pada tingkat individual, cara karyawan mengubah perilaku mereka bergantung pada peluang jangka pendek yang ada dalam lingkungan kerja mereka (Perish dkk, 2008). Karyawan akan mencari perlakuan yang adil dengan membandingkan kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi mereka dan pesaingnya (Milcovich dan Newman, 1999; Rhoades dkk, 2001). Karena kebutuhan, mereka akan menanggapi tantangan tersebut dengan cara membela diri, reaktif, atau protektif untuk menghindari tindakan, menyalahkan, atau perubahan (Ashforth dan Lee, 1990). Dengan demikian, perilaku karyawan mungkin berubah sesuai ketika mereka merasa diperlakukan tidak adil (Hochwarter et al, 2000; Valle dan Perewe, 2000). Dinamika organisasi dan personal ini menjadi tantangan dalam mengelola budaya sebuah perusahaan untuk lebih produktif (Vivien-Chen dan Indartono, 2013).

Perilaku Organisasi produktif

Beberapa kunci karakter organisasi produktif adalah jika anggota dari organisasi tersebut berperilaku **disiplin, kreatif dan inovatif, sinergi, visioner, adil, peduli sosial, mandiri, toleransi, demokratis, nasionalisme, internasionalisme, dan tanggung jawab**. Dalam interaksi dalam sebuah organisasi setiap anggota dapat mengoptimalkan potensi dirinya dalam bekerja jika memiliki fundamental yang kuat. Faktor-faktor

tersebut diantaranya adalah **taat beribadah, jujur, kerja keras, etos kerja, kritis, kasih sayang dan peduli, sederhana, dan ikhlas.**

Disiplin. Disiplin adalah instruksi sistematis yang dimaksudkan untuk melatih seseorang, atau mengikuti perintah tertentu perilaku. Disiplin bukan saja tindakan yang mengarah ke tujuan tertentu atau ideal. Seseorang yang disiplin adalah bersedia untuk mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan individualitas. Disiplin adalah pernyataan kemauan lebih dari keinginan dasar yang lebih. Dan biasanya dipahami identik dengan kontrol diri. Disiplin diri adalah sampai batas tertentu pengganti motivasi. Menurut Afiff, disiplin adalah tindakan para manajer untuk menegakkan standar organisasi, yang apabila para pekerja tidak mengetahui dan memahami standar tersebut, maka perilaku mereka akan tidak menentu dan cenderung salah arah. Organisasi terdiri dari banyak pekerja yang masing-masing mungkin saja bergerak menuju arah yang berbeda dengan arah yang akan dituju organisasi, jika mereka tidak mengerti akan “rambu” organisasi. Salah satu cara untuk menjaga standar atau peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi adalah melalui pemberlakuan disiplin kerja.

Kreatif dan inovatif, yakni berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dan termutakhir dari apa yang telah dimiliki. Kreatif menurut kamus besar Indonesia diartikan: “memiliki daya cipta atau memiliki kemampuan untuk menciptakan”. Menurut munandar, utami (1999) kreatif adalah menemukan, menggabungkan, membangun, mengarang, mendesain, merancang, mengubah ataupun menambah. Sedangkan kreativitas adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang member kesempatan individu untuk menciptakan ide-ide asli/adaptif fungsi kegunaannya secara penuh untuk berkembang” (Widyatun, 1999). Evans (1994) mengartikan kreatifitas sebagai kemampuan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan menentukan kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran”. Saat ini orang-orang kreatif sangat dibutuhkan di banyak perusahaan, tidak hanya sebatas di bidang periklanan atau industri film. Karena orang-orang yang pandai berkreasi dalam setiap situasi, adalah orang yang luwes dan termasuk dalam katagori orang yang

memiliki kecerdasan emosi. Sehingga jika dibandingkan dengan kerja keras, kerja keras pasti ada batasnya, tapi kerja kreatif justru menembus batas-batas yang sudah ada.

Sinergi, yakni sikap perilaku yang menunjukkan upaya-upaya untuk memadukan berbagai pekerjaan yang dilakukan. Sulasmi (2008) menjelaskan bahwasinergiberasal kata dari *syn-ergo* suatu kata Yunani yang berarti bekerjasama (Hampden-Turner, 1990). Menurut Walton (1999), definisi yang paling sederhana dari sinergi adalah hasilupaya kerjasama atau '*co-operative effort*', karena itu inti dari proses untuk menghasilkankualitas sinergi adalah kerjasama. Covey (1989) menyatakan bahwa bersinergi lebih darisekedar bekerjasama. Bersinergi adalah menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baikdan inovatif dari sebuah kerjasama, oleh karena itu dinyatakan oleh Covey sebagai suatu '*creative cooperation*'.

Sulasmi (2003) dibedakan tigadimensi perilaku sinergi yaitu: Perilaku Kerjasama yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok yang mengutamakan kebersamaan dalam berbagai aktifitas kerja, dengan cara salingmembantu, mendorong, dan berbagi informasi dalam mengatasi permasalahanbersama. Ini adalah perilaku yang didukung oleh semangat kerjasama (*co-operative spirit*) yang tinggi dari para anggota kelompok. Kedua Perilaku Belajar Inovatif yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok untuk selalu belajar dari pengalaman sebelumnya, mempertanyakan sesuatu yang sudahmapan, dan tidak henti mencari gagasan-gagasan baru untuk memenuhi tantanganlingkungan. Kelompok yang berperilaku belajar inovatif, didukung oleh paraanggotanya yang mempunyai semangat belajar inovatif (*innovative spirit*). Ketiga, Intensitas Kerja yaitu keaktifan anggota kelompok yang sangat tinggi dan tuntasdalam menjalankan tugasnya. Intensitas kerja kelompok didukung oleh para anggotanya yang bermotivasi kerja yang tinggi (*work spirit*).

Dalam beraktivitas, keyakinan ketidaksempurnaan diri dan kebutuhan interaksi saling mengisi satu dengan yang lain akan menjadi dasar bagi seseorang untuk berkolaborasi dan menghasilkan sinergi dari berbagai potensi yang dimiliki. Dengan sinergi diharapkan akan memunculkan hasil kerja yang lebih baik. Dengan sinergi, potensi produktifitas seseorang akan

mampu dioptimalkan secara maksimal, sementara potensi negatif akan saling bisa di netralisir. Perpaduan berbagai potensi positif dalam bekerjasama akan memunculkan kemungkinan yang lebih besar dalam mengoptimalkan berbagai peluang serta mampu menetralsir berbagai kendala dan tantangan. Dalam pendekatan VRIO (Barney, & Hesterly, 2010) sinergi berbagai kekuatan (*strength*) akan menghasilkan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantages*). Setiap kekuatan akan diuji tingkat nilai yang dimiliki dalam mengesplotasi berbagai pluang dan menetralsir berbagai kendala, tingkat kematangan sebuah keunggulan, kemudahan untuk diduplikasi dan diganti, serta kemudahan dalam diorganisir.

Gambar 10 Pendekatan VRIO dalam menciptakan keunggulan kompetitif

| Summary of VRIO, Competitive Implications, and Economic Implications | | | | | |
|--|-------|--------------------|---------------------|--------------------------|---|
| Valuable? | Rare? | Costly to Imitate? | Organized Properly? | Competitive Implications | Economic Implications |
| No | | | No | Disadvantage | Below Normal |
| Yes | No | | ↑ ↓ | Parity | Normal |
| Yes | Yes | No | | Temporary Advantage | Above Normal (at least for some amount of time) |
| Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Advantage | Above Normal |

Visioner yakni pandangan, wawasan, dan kemampuan seseorang untuk membangun kehidupan masa depan yang lebih baik. Seorang yang visioner berarti seorang pemimpin yang dalam bertindak, berpikir tidak hanya dalam era sekarang saja tetapi memandang jauh ke depan. Ia menetapkan kerja dan tujuan perusahaan dalam visi dan misi, ia menetapkan arah dengan melihat baik buruknya alternatif dan resiko atau akibat yang akan terjadi, sudah dipertimbangkan baik-baik. Setiap persoalan dipandang secara bijak diambil hikmahnya, jika baik diambil, jika buruk kemudian diperbaiki agartetap mengarah dan fokus ke masadepan (Nurtantiono, 2012). Menurut Agustian (2008) seseorang yang visioner adalah mereka yang memiliki tujuan jangka panjang. Mereka bekerja bukan untuk sesuatu yang bersifat fisik dan sementara, namun untuk kepentingan orang banyak. Menurut Samsu (2008) "Seorang visioner punya kearifan untuk bersinergi dengan visioner lainnya,

dengan semangat saling memperkuat seperti layaknya ikatan sapu lidi. Seorang visioner juga harus punya kesabaran untuk merangkai tiap batang sapu lidi untuk menjadi ikatan yang kuat. Hal ini berarti bahwa seorang visioner haruslah seorang yang peduli dan empati dengan orang lain.

Adil adalah sikap perilaku seseorang yang menunjukkan upaya untuk melakukan perbuatan yang sepatutnya sehingga terhindar dari perbuatan yang semena-mena dan berat sebelah. Adil adalah sikap dan perilaku menghormati persamaan derajat dan martabat kemanusiaan. Dalam membangun sikap demokratis kita harus adil, dalam kata lain tidak memihak seseorang tanpa melihat derajat seseorang tersebut. Mungkin sebagai manusia kita tidak bisa seadil Allah SWT, namun kita pasti sedikit mampu bersikap adil membela kebenaran tanpa memandang tinggi rendahnya derajat seseorang. Contohnya kita harus adil membela kebenaran tanpa memandang sebelah mata seseorang yang memiliki seseorang yang derajatnya lebih rendah

Peduli Sosial adalah sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan. Kepedulian sosial adalah perasaan bertanggung jawab atas kesulitan yang dihadapi oleh orang lain di mana seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu untuk mengatasinya. “Kepedulian Sosial” dalam kehidupan bermasyarakat lebih kental diartikan sebagai perilaku baik seseorang terhadap orang lain di sekitarnya. Kepedulian sosial dimulai dari kemauan “MEMBERI” bukan “MENERIMA” Memiliki jiwa kepedulian sosial sangat penting bagi setiap orang karena kita tidak bisa hidup sendirian di dunia ini, begitu juga pentingnya bagi anak karena kelak mereka pun akan hidup mandiri tanpa orangtuanya lagi. Dengan jiwa sosial yang tinggi, mereka akan lebih mudah bersosialisasi serta akan lebih dihargai. Kepedulian sosial itu adalah sebuah tindakan, bukan hanya sebatas pemikiran atau perasaan. Karena sesungguhnya peduli itu tidak hanya tahu tentang sesuatu yang salah atau benar, tapi ada kemauan melakukan gerakan sekecil apapun.

Sikap dan perilaku kepedulian sosial dapat dibentuk melalui pengalaman dan proses belajar dan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan seperti mengamati dan meniru perilaku peduli sosial orang-orang yang diidolakan (mengacu pada teori social learningnya Bandura), melalui

proses pemerolehan Informasi Verbal tentang kondisi dan keadaan sosial orang yang lemah sehingga dapat diperoleh pemahaman dan pengetahuan tentang apa yang menimpa dan dirasakan oleh mereka dan bagaimana ia harus bersikap dan berperilaku peduli kepada orang lemah (mengacu pada teori kognitif Bruner), dan melalui penerimaan Penguat/Reinforcement berupa konsekuensi logis yang akan diterima seseorang setelah melakukan kepedulian sosial (mengacu pada teori operant conditioning nya Skinner (konsekuensi mempengaruhi perilaku)

Mandiri. Negeri memerlukan SDM yang memiliki karakter mandiri. Hal ini sesuai dengan cita-cita untuk mendapatkan derajat yang sama dengan bangsa lain di dunia ini. Sebab itu mendidik karakter mandiri perlu diupayakan secara optimal. Seseorang yang berkarakter mandiri dalam proses pembelajaran diharapkan akan menggunakan ilmunya untuk menciptakan lapangan kerja dan menghasilkan uang. Hal ini ada perbedaan dengan seseorang yang menggunakan ilmunya hanya untuk mencari kerja, dan bergantung kepada pihak-pihak lain. Siap mandiri bersifat aktif, dinamis, kreatif dan produktif dan progresif. Keberhasilan merupakan syarat untuk mencapai kemandirian. Tiada keberhasilan tanpa kerja keras, tiada kerja keras tanpa kemandirian, tiada kemandirian tanpa pendidikan dan pembentukan akhlak atau karakter mandiri. Untuk membentuk karakter mandiri diperlukan pelajaran yang berkenaan dengan pembentukan karakter mandiri, seperti kewirausahaan, sistem nilai kemandirian, dan sebagainya.

Membangun karakter mandiri diperlukan tiga teknik yang merupakan suatu kesatuan. Teknik tersebut antara lain adalah pembentukan kemandirian akal yang merupakan penentu awal dari pembentukan karakter, pembentukan hati kemandirian, dan pembentukan aksikemandirian. Kemandirian akal bisa dilakukan dengan berbagai aktivitas seperti menunjukkan *prototype* teladan dalam hal kemandirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa contoh atau keteladanan merupakan media pembelajaran yang paling efektif. Pengetahuan yang diberikan yang tidak terintegrasi dengan orang yang kepribadian akan tidak efektif. Dalam proses pembentukan akal mandiri harus ada pesan-pesan kemandirian dalam bentuk materi pembelajaran yang diberikan secara rutin sehingga menjadi kepemilikan pemikiran dan

akal. Dalam konteks pengembangan karakter mandiri, perlu menyampaikan sejarah atau profil orang-orang yang memiliki karakter mandiri agar mempercepat internalisasi karakter mandiri dan motivasi untuk menjadi insan yang mandiri.

Sedangkan pembentukan hati kemandirian perlu dilakukan beberapa pendekatan seperti menggunakan strategi komunikasi yang tepat dan relevan dengan dunia tiap orang dengan cara dan pendekatan *persuasive* untuk memunculkan kesadaran akan pentingnya karakter mandiri. Optimalisasi aksi kemandirian dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti memberikan *treatmen* yang membuat seseorang melakukan perbuatan-perbuatan yang mencerminkan kemandirian dan praktikum bentuk kemandirian seperti praktik berdagang, berproduksi dan sebagainya.

Toleran dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti bersifat atau bersikap menghargai, membiarkan, membolehkan pendirian (pendapat, pandangan kepercayaan) yang berbeda atau bertentangan dengan pendirian sendiri. (Pengertian Toleransi menurut Etimologi dan Terminologi). Dalam konsep *transcendental*, toleransi sejajar dengan ajaran fundamental yang lain, seperti kasih sayang (*rahmah*) kebijaksanaan (*hikmah*), kemaslahatan universal (*al-Maslahah al-ammah*), dan keadilan. Toleransi merupakan salah satu kebajikan fundamental demokrasi, namun ia memiliki kekuatan ambivalen yang termanifestasi dalam dua bentuk: bentuk solid dan bentuk demokratis. Menjadi toleran adalah membiarkan atau membolehkan orang lain menjadi diri mereka sendiri, menghargai orang lain, dengan menghargai asal-usul dan latar belakang mereka. Toleransi mengundang dialog untuk mengkomunikasikan adanya saling pengakuan.

Hakikat toleransi pada intinya adalah usaha kebaikan, misalnya pada kemajemukan agama yang memiliki tujuan luhur yaitu tercapainya kerukunan, baik intern agama maupun antar agama. Mengakui eksistensi suatu agama bukanlah berarti mengakui kebenaran ajaran agama tersebut. Kaisar Heraklius dari Bizantium dan al-Mukaukis penguasa Kristen Koptik dari Mesir mengakui kerasulan Nabi Muhammad saw, namun pengakuan itu tidak lantas menjadikan mereka muslim.

Demokratis. Menurut Samsuri (2010) upaya membentuk warga negara demokratis sebagaimana diidealkan oleh tujuan pendidikan kewarganegaraan secara universal, di Indonesia mengalami berbagai bentuk penafsiran dalam setiap kebijakan pendidikan nasionalnya. Corak pembentukan kepatuhan warga negara selama Orde Baru dinilai gagal melahirkan masyarakat kewargaan yang demokratis, mandiri, kritis dan partisipatif. Rejimentasi kebijakan pendidikan untuk membentuk warga negara yang baik dalam program kurikuler PMP maupun PPKn di setiap jenjang pendidikan dasar dan menengah mengalami persoalan ketika antara *das sein* dan *das sollen*, pembentukan karakter “manusia pembangunan” dengan realitas politik yang cenderung korup, kolusif dan nepotism. Hadirnya pendidikan kewarganegaraan paradigma baru, membawa harapan dan tantangan sekaligus. Karakter civil society yang diperlukan untuk membentuk karakter warga negara demokratis dalam pendidikan kewarganegaraan telah didukung oleh suasana reformasi yang memberi ruang kritis dan partisipasi otonom pada setiap warga Negara, dan bebas indoktrinasi, dominasi dan hegemoni tafsir pragmatis kekuasaan rejim.

Memiliki karakter atau jiwa yang demokratis, antara lain adalah memiliki rasa hormat dan tanggung jawab, kritis, melakukan diskusi dan dialog, Bersikap terbuka, Rasional dan adil. Memiliki rasa hormat dan tanggung jawab berarti dalam masyarakat suatu Negara yang demokratis rasa hormat dan demokratis diperlukan sikap atau rasa hormat dan bertanggung jawab. Rasa hormat sangat diperlukan untuk membangun karakter atau jiwa yang demokratis, karena rasa hormat adalah suatu rasa yang digunakan untuk menghormati. Mengingat banyaknya suku, agama yang berbeda-beda di Indonesia, maka rasa hormat sangatlah penting untuk mempererat persatuan Negara ini, karena apabila tidak ada rasa hormat maka Negara ini mungkin akan berantakkan mengingat perbedaan setiap warga Negara Indonesia baik itu suku, agama dan masih banyak lagi. Inti dari rasa hormat itu sendiri adalah menghormati setiap perbedaan antara individu dengan individu lainnya untuk mencapai suatu keharmonisan, persatuan dan agar tidak terjadi perpecahan dalam kehidupan berkewarganegaraan. Tidak hanya hormat antar individu, rasa hormat juga sangat diperlukan dalam suatu peraturan. Sebagai warga Negara yang baik, kita wajib hormat atau

mematuhi segala peraturan yang telah dibuat. Contoh singkat dari rasa hormat adalah, menghormati seseorang yang sedang beribadah sesuai dengan kepercayaannya tanpa sedikitpun mengganggu kegiatan ibadah seseorang tersebut. Contoh lainnya adalah menghormati peraturan yang telah dibuat. Dalam masyarakat yang demokratis rasa bertanggung jawab juga tak kalah pentingnya. Rasa bertanggung jawab diperlukan karena rasa tanggung jawab adalah suatu rasa yang mencerminkan sikap berani menerima apapun hasil baik ataupun buruknya suatu hal contoh singkatnya adalah apabila kita melanggar suatu peraturan maka kita wajib bertanggung jawab berani menerima sanksi sesuai dengan apa peraturan yang telah ditetapkan.

Bersikap terbuka adalah sikap dan perilaku yang transparan serta terbuka, sejauh masalah tersebut tidak bersifat terbuka. Dalam membangun karakter bangsa yang demokratis kita juga harus bersifat terbuka, dalam artian lain kita tidak boleh menyembunyikan suatu hal yang dapat merugikan suatu pihak dengan bersikap seolah-olah kita tidak tahu dan tidak terjadi apa-apa. Contohnya dalam rapat kita harus mengeluarkan suatu sikap terbuka, dalam artian lain kita tidak boleh menyembunyikan suatu hal dan kita harus terbuka dengan tidak menutupi semua hal yang dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain.

Rasional berarti pola sikap dan perilaku yang berdasarkan rasio atau akal pikiran yang sehat. Dalam artian lain kita harus memikirkan suatu hal dengan suatu pemikiran yang baik dengan memperhatikan resiko atau dampak yang kita pikirkan agar tidak terjadi kekeliruan dan suatu hal yang dapat merugikan, dengan kata lain tidak berfikir secara emosi yang muncul. Contoh sikap rasional adalah sebelum mengemukakan pendapat kita harus berfikir terlebih dahulu dengan memikirkan suatu dampak yang akan ditimbulkan, dan apakah pemikiran itu dapat menyelesaikan suatu masalah.

Nasionalisme, yakni cara berfikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, keperluan dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa. Kohn (1984:11 dalam Sagitarianism, 2012) mengatakan bahwa Nasionalisme adalah suatu paham yang berpendapat bahwa kesetiaan tertinggi individu harus diserahkan kepada negara kebangsaan. Pengertian mengenai Nasionalisme

menurut Kohn menitik beratkan kepada rasa kesetiaan yang dimiliki setiap warga Negara sehingga mereka benar-benar menyerahkan jiwa mereka kepada negaranya. Hal ini tentu menjadikan seseorang mempunyai rasa memiliki yang sangat amat besar terhadap negaranya. Saat adanya perasaan yang demikian tentunya membuat setiap warga negara berusaha keras untuk membangun bangsa dan negaranya kearah yang lebih baik. Selain itu, menurut Kartodirjo (1999:60) Nasionalisme memuat tentang kesatuan (unity), kebebasan (liberty), kesamaan (quality), demokrasi, kepribadian nasional serta prestasi kolektif. Oleh karena itu, Nasionalisme dapat disimpulkan sebagai suatu paham kesadaran untuk hidup bersama sebagai suatu bangsa karena adanya kebersamaan kepentingan, rasa senasib sepenanggungan dalam menghadapi masa lalu dan masa kini serta kesamaan pandangan. Kemudian dikuatkan lagi dengan adanya harapan dan tujuan dalam merumuskan cita-cita masa depan bangsa. Untuk mewujudkan kesadaran tersebut dibutuhkan semangat patriot dan perikemanusiaan yang tinggi, serta demokratisasi dan kebebasan berfikir sehingga akan mampu menumbuhkan semangat persatuan dalam masyarakat yang pluralis.

Sedangkan menurut Hasan AlBanna, beliau mengungkapkan bahwa Bagi kami, berbagai isme yang kini merajalela, yang telah mencentang perenangan hati dan mengacaulaukan pikiran, haruslah dilihat dengan prespektif dakwah. Apa yang sesuai dengan dakwah kami pasti akan kami setujui pula. Tidak ada sisi baik yang ada pada sebuah isme (isme apapun), melainkan ia pasti ada juga pada dakwah kami, dan kami menyeru kepadanya. Kini banyak orang terpesona dengan seruan Nasionalisme atau paham kebangsaan, khususnya di kalangan masyarakat negeri Timur. Bangsa-bangsa Timur menganggap bahwa Barat telah melecehkan keberadaan, merendahkan martabat, dan merampas kemerdekaan mereka. Bukan hanya itu, Barat juga telah mengeksploitasi harta kekayaan mereka dan menghisap darah putera-putera terbaiknya. Imperialisme dan kolonialisme Barat yang memaksakan kehendaknya telah membuat jiwa bangsa-bangsa Timur terluka. Itulah yang membuat mereka berusaha membebaskan diri dari cengkraman Barat dengan segala daya, keuletan, ketegaran, dan kekuatan yang dimilikinya dalam rentang perjuangan yang demikian panjang. Dari sanalah kemudian para pemimpin, pemikir, penulis, orator dan wartawan menyerukan gaung

pembebasan atas nama Nasionalisme dan kebangsaan. Tentu saja yang demikian itu baik dan indah.

Tapi menjadi tidak baik dan tidak indah, manakala anda mengatakan kepada mereka (bangsa Timur) —yang notabene mayoritas muslim— bahwa “Apa yang ada dalam Islam dalam hal ini jauh lebih mulia dibanding apa yang sering digembar-gemborkan oleh orang-orang Barat,” tiba-tiba saja mereka enggan dan bahkan semakin membabi buta dalam berpegang pada fanatisme kebangsaannya. Mereka menganggap bahwa Islam berada di satu sisi, sementara prinsip Nasionalisme yang mereka yakini ada di sisi yang lain yang berseberangan antara keduanya. Sebagian mereka bahkan menganggap bahwa seruan kepada Islam itu justru akan memecah-belah persatuan bangsa dan melemahkan ikatan antar warganya.

Jika yang dimaksud dengan Nasionalisme oleh para penyerunya adalah cinta tanah air, keberpihakan padanya dan kerinduan yang terus menggebu terhadapnya, maka hal itu sebenarnya sudah tertanam dalam fitrah manusia. Lebih dari itu Islam juga menganjurkan yang demikian. Sesungguhnya Bilal yang telah mengorbankan segalanya demi aqidahnya, adalah juga Bilal yang suatu ketika di negeri Hijrah menyenandungkan bait-bait puisi kerinduan yang tulus terhadap tanah asalnya, Mekkah. Pernah suatu ketika Rasulullah shalallahu ‘alaihi wasallam mendengarkan untaian sajak tentang Mekkah dari Ashil, dan tiba-tiba saja butir-butir air mata beliau bercucuran di celah pipinya. Kerinduan kepada Mekkah tampak jelas di permukaan wajahnya. Kemudian beliau shalallahu ‘alaihi wasallam berucap, “Wahai Ashil biarkan hati ini tenteram.”

JikayangmerekamaksudkandenganNasionalismeadalahkeharusanberjuang membebaskan tanah air dari cengkeraman imperialisme, menanamkan makna kehormatan dan kebebasan dalam jiwa putera-putera bangsa, maka kami pun sepakat tentang itu. Islam telah menegaskan perintah itu dengan setegas-tegasnya. Lihatlah firman Allah subhanahu wa ta’ala., “Padahal kekuatan itu hanyalah bagi Allah, bagi Rasul-Nya, dan bagi orang-orang mukmin, tetapi orang-orang munafik itu tidak mengetahuhi.” (AI Munafiqun: 8)“. Dan Allah sekali-kali tidak akan memberi jalan kepada orang-orang kafir untuk memusnahkan orang-orang beriman.” (An Nisa’: 141).

Jika yang mereka maksudkan dengan Nasionalisme adalah memperkuat ikatan kekeluargaan antara anggota masyarakat atau warga negara serta menunjukkan kepada mereka cara-cara memanfaatkan ikatan itu untuk mencapai kepentingan bersama, maka di sini pun kami sepakat dengan mereka. Islam bahkan menganggap itu sebagai kewajiban. Lihatlah bagaimana Rasulullah shalallahu 'alaihi wasallam bersabda, “Dan jadilah kamu hamba-hamba Allah yang saling bersaudara.” Lihat pula bagaimana Allah subhanahu wa ta'ala. berfirman, “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka lebih besar lagi. Sungguh telah kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.” (Ali Imran: 119)

Jika yang mereka maksudkan dengan Nasionalisme adalah membebaskan negeri-negeri lain dan menguasai dunia, maka itu pun telah diwajibkan oleh Islam. Islam bahkan mengarahkan para pasukan pembebas untuk melakukan pembebasan yang paling berbekas. Renungilah firman Allah subhanahu wa ta'ala. berikut, “Dan perangilah mereka itu, sehingga tak ada fitnah lagi dan (sehingga) ketaatan itu hanya semata-mata untuk Allah.” (Al Baqarah: 193). Kami sepakat dengan mereka terhadap Nasionalisme dalam semua maknanya yang baik dan dapat mendatangkan manfaat bagi manusia dan tanah airnya.

Tapi jika yang mereka maksudkan dengan Nasionalisme itu adalah memilah umat menjadi kelompok-kelompok yang saling bermusuhan dan berseteru satu sama lain, mengikuti sistem-sistem nilai buatan manusia yang diformulasi sedemikian rupa untuk memenuhi ambisi pribadi—sementara musuh mengeksploitasi masyarakat untuk kepentingan mereka dan berusaha untuk terus menyalakan api permusuhan sehingga umat berpecah-belah dalam kebenaran dan hanya bisa bersatu dalam kebatilan, sampai umat tidak bisa menikmati buah persatuan dan kerjasama, bahkan mereka hanya ibarat menghancurkan rumah yang telah dibangunnya sendiri—maka itu pasti Nasionalisme palsu yang tidak akan membawa secuil pun kebaikan, baik bagi penyerunya maupun bagi masyarakat luas.

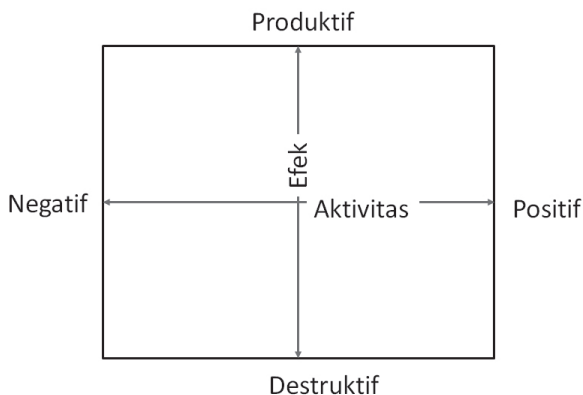
Internasionalisme, yakni cara berfikir, bersikap, dan berbuat seseorang yang menunjukkan, bahwa bangsa dan negaranya merupakan bagian dari dunia sehingga terdorong untuk mempertahankan dan memajukannya sehingga dapat berkiprah di dunia internasional. Internasionalisme merupakan paham global yang dibentuk oleh masyarakat dunia yang menginginkan hubungan antar warga Negara atau sesama manusia lebih kuat, suatu emosi jiwa yang membentuk perasaan satu komunitas tidak melihat suku, agama yang dianutnya.

Tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa. Secara rinci, tanggungjawab menurut Barbara (2004:385) adalah sikap yang dapat diandalkan, ketekunan, terorganisasi, tepat waktu, menghormati komitmen, perencanaan. Terdapat beberapa tanggung jawab, antara lain: tanggungjawab moral; tanggung jawab hukum; tanggungjawab keluarga; tanggung jawab komunitas; tanggung jawab terhadap adat-istiadat, tradisi kepercayaan dan aturan; serta tanggung jawab pribadi.

Taat beribadah, yakni pikiran, perkataan, dan tindakan seseorang yang diupayakan untuk menjalankan agamanya. Pengertian beribadah tidak hanya terbatas yang bersifat ritual tetapi juga yang menyangkut pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari sebagai wujud dari kecerdasan religius. Seperti dinyatakan oleh Tasmara, kecerdasan religius yang berupa kecintaan kepada Yang Maha Kuasa melahirkan rasa tanggung jawab, yang menggerakkan manusia untuk mengabdikan kepada negara, profesi, dan tugas-tugas kemanusiaan secara umum sehingga melaksanakan tugas sebaik-baiknya (Zuchdi, 2010). Karakter beribadah adalah pemunculan kesadaran yang terus menerus akan eksistensi dan *positioning* manusia, Tuhan, dan alam semesta. Kesadaran kemanusiaan ditunjukkan dengan memahami keterbatasan manusia, dan meyakini peran manusia terhadap alam. Manusia dengan potensi fisik, akal dan hati menjadi tantangan untuk peran optimalisasi ibadah. Seseorang yang berikan keterbatasan ketiga potensi itu pun, tidak ada alasan untuk beribadah. Oleh karena itu beberapa kunci motivasi untuk taat beribadah adalah pemahaman yang menyeluruh atas

konsep agama dan ketuhanan, pemahaman terhadap kitab suci, kecintaan terhadap par utusan tuhan dan orang-orang sholeh, pemahaman terhadap konsep potensi dan sifat manusia, dan kesiapan mental menjadi hamba Tuhan. Sehingga manusia harus berusaha menjauhkan dan menghilangkan dari dirinya potensi negatif seperti: ketidakpetuhan terhadap tuhan, egois, sombong, kikir, suka membantah, menolak kebenaran, tidak sabar, tidak tahu diri, buruk sangka, suka menfitnah, khianat, iri dan dengki.

Gambar 11 model Perilaku-Efek



Taat beribadah ditunjukkan dengan motivasi kuat atas penghambaan kepada Tuhan, konsisten dengan perilaku baik yang bermanfaat untuk orang lain, kontinyu melaksanakan berbagai macam bentuk peribadatan, dan selalu menggantungkan diri kepada keputusan Tuhan atas takdir yang diimbangi dengan usaha maksimal dalam bekerja. Perilaku ini diharapkan akan memunculkan karakter positif dan produktif dalam bekerja, komitmen tinggi, kohesivitas dalam tim kerja, serta menghasilkan potensi kreativitas dan inovasi dalam mencapai hasil.

Jujur adalah sikap ini adalah sikap dan perilaku yang berdasarkan data dan fakta yang sah dan akurat. Maksud jujur disini adalah bersikap atau mengungkapkan suatu hal yang benar apa adanya dan memang benar adanya dengan kenyataan yang ada tanpa bersikap/berkata dusta. Contohnya apabila kita diminta sebagai saksi dalam persidangan, kita harus mengutarakan

suatu hal dengan suatu kebenaran tanpa mengurangi atau menambahkan suatu perkataan atau menyangkal dan membohongi semua dengan tujuan meringankan tersangka.

Kejujuran mengacu pada segi karakter moral dan berkonotasi positif dan berbudi luhur seperti integritas, kejujuran, dan keterusterangan, termasuk keterusterangan perilaku, tidak berbohong, menipu, pencurian, dll. Selain itu, kejujuran berarti dipercaya, setia, adil, dan tulus. Kejujuran dihargai di banyak budaya etnis dan agama. “Kejujuran adalah kebijakan yang terbaik” adalah pepatah dari Benjamin Franklin.; Namun, kutipan “Kejujuran adalah bab pertama dalam buku kebijaksanaan” Thomas Jefferson, digunakan dalam sebuah surat kepada Nathaniel Macon.

Menurut Fath (2012) secara transcendental, bila kejujuran terwujud, banyak hikmah yang akan dipetik. Pertama, jujur akan mengantarkan ke surga. Rasulullah SAW bersabda, “Sesungguhnya kejujuran akan mengantarkan kepada kebaikan dan kebaikan akan mengantarkan ke surga ... dan sungguh kebohongan akan mengatarkan kepada dosa, dan dosa akan mengantarkan kepada neraka....” (HR Bukhari-Muslim). Berdasarkan ini, jelas bahwa tidak mungkin kebaikan akan datang jika manusia yang berkumpul di dalamnya adalah para pembohong dan pendusta. Bila di tengah mereka menyebar kebohongan maka otomatis dosa akan semakin merajalela. Biladosa merajalela maka jamainanya adalah neraka. Kedua, jujur akan melahirkan ketenangan. Rasulullah SAW bersabda, “... maka sesungguhnya kejujuran adalah ketenangan dan kebohongan adalah keraguan....” (HR Turmidzi). Orang yang selalu jujur akan selalu tenang, sebab ia selalu membawa kebenaran. Sebaliknya, para pembohong selalu membawa kebusukan dan kebusukan itu membawa kegelisahan akibat kebusukannya. Ia akan selalu dihantui dengan kebohongannya dan takut hal itu akan terbongkar. Dan, bila seorang pembohong seperti ini menjadi pemimpin maka ia tidak akan sempat mengurus rakyatnya, karena ia sibuk menyembunyikan kebusukan dalam dirinya.

Ketiga, jujur disukai semua manusia. Abu Sofyan pernah ditanya oleh Heraklius mengenai dakwah Rasulullah SAW. Abu Sofyan menjelaskan bahwa di antara dakwahnya adalah mengajak berbuat jujur. (HR Bukhari-Muslim). Rasulullah

SAW terkenal sebagai manusia yang paling jujur. Bahkan, sebelum kedatangan Islam, beliau sudah masyhur sebagai orang yang jujur. Orang-orang kafir Makkah pun mengakui kejujuran Rasulullah SAW, sekalipun mereka tidak beriman. Bahkan, mereka memberi gelar al-Amin (orang yang tepercaya) kepada Rasulullah. Selain itu, mereka juga selalu menitipkan barang berharga kepada Rasul SAW. Keempat, jujur akan mengantarkan pelakunya pada derajat tertinggi. Rasulullah SAW bersabda, “Siapa yang memohon dengan jujur untuk mati syahid, (maka ketika ia wafat) ia akan tergolong syuhada sekalipun mati di atas kasurnya.” (HR Muslim). Dan kelima, jujur akan mengantarkan pada keberkahan. Nabi Muhammad SAW pernah mengatakan bahwa seorang pembeli dan pedagang yang jujur dalam melakukan transaksi perdagangannya maka ia akan diberkahi oleh Allah. Sebaliknya, jika menipu maka Allah akan mencabut keberkahan dagangannya. (HR Bukhari Muslim).

Kerja keras. Orang-orang yang pasif dan malas bekerja, sesungguhnya tidak menyadari bahwa mereka telah kehilangan sebagian dari harga dirinya, yang lebih jauh mengakibatkan kehidupannya menjadi mundur. Orang yang bekerja keras adalah orang yang dapat memanfaatkan waktunya dengan baik. Pekerjaan apapun yang ditekuninya harus dilakukan dengan baik dan profesional. Jangan melakukan pekerjaan yang sia-sia yang tidak adamanfaatnya dan juga jangan melakukan pekerjaan didasari dengan sikap malas. Menurut Marzuki, Orang yang bekerja keras akan dengan senang hati menjalani kehidupan ini. Setiapdetik kehidupan yang dijalannya adalah kerikil kecil bagi dasar bangunan masa tuanya. Setiap detak nafas kehidupan dilaluinya dengan kepuasan hati. Dan setiap langkahnya adalah perbuatan yang bermanfaat bagi siapa saja yang dijumpainya.

Etos kerja, yakni sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan semangat dan kesungguhan dalam melakukan pekerjaan. Karakter inilah yang sekrang terwujud dalam bentuk kerja sama, yakni sikap dan perilaku yang menunjukkan upaya dalam melakukan sesuatu pekerjaan bersama-sama secara sinergis demi tercapainya tujuan. Kesungguhan ini muncul karena adanya motivasi tertinggi (*the ultimate objective of life*) memandang filosofi kehidupan. Orang yang tidak memiliki obsesi kehidupan, akan mengisi aktivitas kerjanya dengan seadanya. Keberhasilan dan kegagalan

tidak mempengaruhi nilai psikologisnya untuk merubah diri menjadi pribadi yang lebih baik. Orang dengan etos kerja yang tinggi yakin akan hasil akhir yang akan didapatkannya, baik kompensasi tangible maupun intangible, terutama kompensasi transendental. Kompensasi materi dapat diprediksi dengan mudah, sehingga motivasi yang muncul juga akan mengikuti konsep teori motivasi *equity*. Seseorang akan bekerja sesuai dengan potensi hasil yang akan didapatkan secara adil. Sedangkan motivasi transendental akan memicu orang untuk bekerja jauh lebih keras dan berkorban lebih banyak untuk kebaikan dirinya dalam skala orientasi masa depan yang panjang, serta mampu memberikan kebaikan terhadap lingkungannya. Sehingga perilaku ini akan menghindarkan diri seseorang dari perilaku yang merugikan fisik dan mental seseorang, baik dirinya maupun orang lain.

Kritis, yakni sikap dan perilaku yang berusaha untuk menemukan kesalahan atau kelamahan maupun kelebihan dari suatu perbuatan. Bersifat kritis berarti sikap dan perilaku yang berdasarkan data dan fakta yang valid (sah) serta argument yang akurat. Warga negara yang demokrat hendaknya selalu bersikap kritis, baik terhadap kenyataan empiris (realitas sosial, budaya, dan politik) maupun terhadap kenyataan supra-empiris (agama, mitologi, kepercayaan). Sikap kritis juga harus ditujukan pada diri sendiri. Sikap kritis pada diri sendiri itu tentu disertai sikap kritis terhadap pendapat yang berbeda. Tentu saja sikap kritis ini harus didukung oleh sikap yang bertanggung jawab terhadap apa yang dikritisi. Membangun kesadaran untuk bersikap kritis menjadi bagian dari upaya menuju warga negara yang memiliki watak deliberasi bagi terbentuknya demokrasi deliberatif. Sikap kritis yang dilandasi dengan pengetahuan dan informasi dalam berhadapan dengan aneka latar belakang kebijakan pemerintah. Sikap kritis dalam suasana demokrasi juga perlu didukung dengan kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara damai. Masalah yang berasal dari perbedaan pendapat dapat berujung konflik (horizontal dan vertical), untuk itu perlu ditekankan dalam kewargaan yang deliberatif, penyelesaian masalah harus dilakukan dengan damai bukan kekerasan. Contohnya adalah ketika kita dihadapkan dengan masalah, kita harus berfikir kedepan/maju untuk membuat suatu hal menjadi lebih baik lagi, seperti Rieke Diah Pitaloka yang berpendapat jikalau BBM naik apa untungnya untuk masyarakat, yang ada hanya menyengsarakan

rakyat. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan berfikir kritis tidak untuk mememntingkan diri sendiri tapi mementingkan orang banyak.

Melakukan diskusi dan dialog artinya adalah bahwa masyarakat yang baik, melakukan diskusi dan dialog tak kalah pentingnya untuk membangun karakter bangsa yang demokratis, karena melakukan diskusi atau dialog merupakan suatu sikap yang bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah dengan cara bermusyawarah memberikan dan mendengarkan opini atau pemikiran orang lain tanpa sedikitpun mementingkan opini atau pemikiran sendiri dengan tidak mendengarkan pendapat orang lain. Inti dari sikap melakukan diskusi dan dialog adalah mengumpulkan pemikiran yang baik dengan cara bermusyawarah sehingga menghasilkan suatu pemikiran yang lebih baik tanpa sedikitpun mengurangi rasa menghargai pemikiran seseorang yang dikira kurang tepat atau kurang lebih baik. Contohnya melakukan diskusi adalah dalam rapat/sidang seseorang tidak boleh egois dengan berfikir bahwa pendapatnya adalah yang paling baik/tepat untuk menyelesaikan suatu masalah, tetapi kita harus mendengarkan pendapat orang lain agar menghasilkan suatu penyelesaian yang lebih baik.

Kasih sayang dan peduli, yakni sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan sesuatu perbuatan atas dasar cinta dan perhatian kepada orang lain maupun kepada lingkungan dan proses yang terjadi di sekitarnya. Menurut Jaelani (2014) makna kata kasih dan sayang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2002: 394, dan 789) bersifat sirkumlokutif (berputar-putar). Pada pemberian definisi kata kasih dinyatakan, “perasaan sayang (cinta, suka kepada)”, sedangkan pada kata sayang dinyatakan, “kasihan... sayang akan (kpd); mengasihi”. Oleh karena itu, penentuan pengertian kata kasih sayang hendaknya bersifat serentak, bukan terpisah antara kata kasih dan sayang. Menurut Muhardi (1986: 64) kata kasih sayang merujuk pada kataphilia (cinta sesama manusia), karena di samping kata *philia* ada kata *agape* (cintakepada Tuhan), kata erodanamour (cinta antara laki-laki dengan perempuan, biologis). Dengan demikian, kasih sayang merujuk pada perasaan cinta sesama manusia, baik kepada dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Menurut Marsudi Fitro Wibowo (2008) makna kasih sayang tidaklah berujung, sedangkan rasa kasih sayang adalah sebuah

fitrah yang mesti direalisasikan terhadap sesama sepanjang kehidupan di dunia ini ada, tentunya dalam koridor-koridor Islam. Ini berarti bahwa Islam tidak mengenal waktu, jarak, dan tempat akan sebuah kasih sayang baik terhadap teman, sahabat, kerabat, dan keluarganya sendiri. Rasulullah saw bersabda, "Man laayarhaminnaasa laa yarhamhullaah" Barang siapa tidak menyayangi manusia, Allah tidak akan menyayanginya. (H. R. Turmudzi).

Dalam hadis tersebut, kasih sayang seorang Muslim tidaklah ter-hadapsaudara se-Muslim saja, tapi untuk semua umat manusia. Rasulullah saw. Bersabda, "Sekali-kali tidaklah kalian beriman sebelum kalian mengasih." Wahai Rasulullah, "Semua kami pengasih," jawab mereka. Berkata Rasulullah, "Kasih sayang itu tidak terbatas pada kasih sayang salah seorang di antara kalian kepadasahabatnya (mukmin), tetapi bersifat umum (untuk seluruh umat manusia)." (H. R. Ath-Thabrani).

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, dapat dirumuskan pengertian Kasih sayang dan kelembutan. Pertama, kasih sayang dan kelembutan merupakan cirri khas manusiawi. Kedua, kasih sayang dan kelembutan merupakan sangat diperlukan dalam proses pendidikan karena dengan kasih sayang dan kelembutan berarti dibangun dan dipelihara kedekatan antara pendidik dan peserta didik. Ketiga, dalam Islam, kasih sayang dan kelembutan merupakan salah satu akhlak mulia manusia. Kasih sayang dan kelembutan bukan hanya dikaitkan antarmanusia dengan dirinya dan dengan manusia lain, tetapi juga terhadap makhluk lain ciptaan Sang Khalik, misalnya lingkungan alam sekitar.

Dalam masyarakat modern sekarang berkembang kecenderungan pandangan tentang kasih sayang dan cinta yang ditafsirkan sebagai pernyataan egoisme belaka. Hal ini berarti bahwa cinta tidak lain dari pada penipuan terhadap diri sendiri, dan bahwa pandangan cinta hanyalah suatu kain yang menutup mata terhadap egoisme asli manusia (Huijbers, 1978:49). Cinta telah dijadikan untuk menyelimuti keserakahan, kemunafikan, ketidakjujuran, dan segala rencana-rencana kejahatan (Jaelani, 2014)

Sederhana, yakni sikap perilaku seseorang yang menunjukkan kesahajaan dan tidak berlebihan dalam berbagai hal. Kesederhanaan sikap tidak hanya

ditunjukkan dengan penampilan, namun juga dengan kesederhanaan tutur kata. *“Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai”*. Indikator kesahajaan ditunjukkan dalam penampilan dan tutur kata yang sewajarnya dan apa adanya, sederhana dan tidak berlebih-lebihan. Oleh karena itu kesederhanaan merupakan tuntutan dari sebuah kondisi yang beragam. Tampilan sederhana seseorang dalam sebuah forum formal sangat tergantung dari tuntutan dari forum yang dihadiri. Tutur kata sederhana harus disesuaikan dengan obyek yang diajak dalam berkomunikasi. Latar belakang obyek yang beragam dari sisi pengalaman, pendidikan, gender, usia, agama, status sosial, kadang menuntut model dan pendekatan komunikasi yang berbeda. Kesesuaian penerapan kesederhanaan ini akan memberikan pengaruh pada kenyamanan diri seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya, terbangun saling memahami pada frekuensi yang sama, serta membuka keterbukaan dalam berinteraksi dan komunikasi.

Ikhlas, yakni sikap dan perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan dengan ketulusan hati. Secara bahasa, ikhlas bermakna bersih dari kotoran dan menjadikan sesuatu bersih tidak kotor. Ikhlas sering difahami sebagai salah satu hal yang bisa menyebabkan suatu amalan ibadah kita diterima Allah Ta’ala. Yang dimaksud dengan pengertian ikhlas adalah memurnikan ibadah atau amal shalih hanya untuk Allah dengan mengharap pahala dariNya semata. Jadi dalam beramal kita hanya mengharap balasan dari Allah, tidak dari manusia atau makhluk-makhluk yang lain. Seseorang yang kehilangan dan kekeringan spiritual, kegersangan kehangatan dalam berinteraksi dengan sesama, kekerasan hati, hasad, perselisihan, friksi, dan perbedaan pendapat yang mengarah ke permusuhan, berarti ada masalah besar dalam tubuh mereka. Pangkal masalahnya, yaitu hati yang rusak karena kecenderungan pada syahwat. *Sesungguhnya bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang di dalam dada*. Kondisi psikologis dan fisik saling terkait. *Dalam tubuh ada segumpal daging, jika baik maka seluruh tubuhnya baik; dan jika buruk maka seluruhnya buruk. Ingatlah bahwa segumpul daging itu adalah hati*. Karena itu, pengobatan hati harus lebih diprioritaskan dari pengobatan fisik. Hati adalah pangkal segala kebaikan dan keburukan. Dan obat hati yang paling mujarab hanya ada dalam satu kata ini: ikhlas. Ikhlas memang tidak

mudah. Akan tetapi kita harus belajar dan mempraktekkan keikhlasan itu sendiri. Ikhlas adalah buah dan intisari dari iman. Seorang tidak dianggap beragama dengan benar jika tidak ikhlas. Seseorang yang ikhlas ibarat orang yang sedang membersihkan beras (nampi beras) dari kerikil-kerikil dan batu-batu kecil di sekitar beras. Maka, beras yang dimasak menjadi nikmat dimakan. Tetapi jika beras itu masih kotor, ketika nasi dikunyah akan tergigit kerikil dan batu kecil. Demikianlah keikhlasan, menyebabkan beramal menjadi nikmat, tidak membuat lelah, dan segala pengorbanan tidak terasa berat. Sebaliknya, amal yang dilakukan dengan riya akan menyebabkan amal tidak nikmat. Pelakunya akan mudah menyerah dan selalu kecewa.

Orang-orang yang ikhlas memiliki ciri yang bisa dilihat, diantaranya adalah berusaha untuk senantiasa beraktivitas dan bersungguh-sungguh dalam beramal, baik dalam keadaan sendiri atau bersama orang banyak, baik ada pujian ataupun celaan. Karena *orang yang riya memiliki beberapa ciri; malas jika sendirian dan rajin jika di hadapan banyak orang. Semakin bergairah dalam beramal jika dipuji dan semakin berkurang jika dicela*. Perjalanan waktulah yang akan menentukan seorang itu ikhlas atau tidak dalam beramal. Dengan melalui berbagai macam ujian dan cobaan, baik yang suka maupun duka, seorang akan terlihat kualitas keikhlasannya bekerja dan beraktivitas. Ciri orang ikhlas lainnya adalah terjaga dari segala yang dilarang Tuhan, baik dalam keadaan bersama manusia atau jauh dari mereka. Tujuan yang hendak dicapai orang yang ikhlas adalah ridha Tuhan, bukan ridha manusia. Sehingga, mereka senantiasa memperbaiki diri dan terus beramal, baik dalam kondisi sendiri atau ramai, dilihat orang atau tidak, mendapat pujian atau celaan. Karena mereka yakin Tuhan Maha melihat setiap amal baik dan buruk sekecil apapun. Ciri orang ikhlas yang ketiga adalah akan merasa senang jika kebaikan terealisasi di tangan saudaranya, menyadari kelemahan dan kekurangannya sehingga senantiasa membangun kebersamaan, dan bermusyawarah.

Ikhlas itu adalah rahasia antara manusia dengan Tuhan. Anda akan bisa merasakan desiran getar-getar keikhlasan saat ia memenuhi hati. Anda akan merasakan keikhlasan saat air mata Anda mengalir, hati Anda tergerak dan terdorong kuat untuk melakukan amal ketaatan. Saat Anda temukan diri Anda begitu antusias ingin melakukan suatu amal ketaatan, lalu Anda

menunaikannya dengan penuh cinta dan ketulusan, Anda akan tahu bahwa disana ada energy keikhlasan. Ikhlas adalah, ketika kita tidak mencari lagi sebuah pengakuan dan kesaksian serta legitimasi apapun atau siapapun terhadap aktivitas dan amal perbuatan kita. Kita tidak menginginkan lagi ada orang yang melihat, mengetahui, atau menyaksikan dan mengakui perbuatan kita kecuali hanya Tuhan.

Quiz

1. Apa saja yang menjadi tantangan budaya produktif dalam berorganisasi, jelaskan.
2. Apa saja kelebihan dan kekurangan teori Hofstede dalam memahami perkembangan budaya organisasi
3. Perkembangan budaya global diyakini memberikan pengaruh pada rasa nasionalisme masyarakat. Bagaimana mensikapi perkembangan ini?
4. Buatlah contoh perilaku jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, peduli sosial dan tanggung jawab, dalam berorganisasi, dan jelaskan efek positif dari perilaku-perilaku tersebut
5. Sikap pribadi dalam berorganisasi diyakini akan berpengaruh pada dinamika organisasi. Bagaimana aplikasi dari perilaku taat beribadah, jujur, bertanggungjawab, disiplin, etos kerja, mandiri, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, visioner, kasih sayang dan peduli, ikhlas, adil, sederhana, nasionalisme, dan internasionalisme dalam mengela sebuah organisasi.

BAB 4

PERSPEKTIF GLOBAL

Bahasa Inggris merupakan bahasa internasional utama yang dipelajari oleh sebagian besar bahkan hampir seluruh negara yang ada di dunia, termasuk Amerika. Namun orang Amerika hanya mempelajari bahasa Inggris saja. Orang Amerika cenderung menganggap bahasa Inggris sebagai satu-satunya bahasa bisnis internasional dan tidak melihat perlunya mempelajari bahasa lain. Monolingualisme merupakan salah satu tanda bahwa orang Amerika menderita parokialisme, yang berarti mereka memandang dunia semata-mata dari sudut pandang dan mata mereka sendiri. Parokialisme merupakan hambatan yang berarti bagi banyak manajer Amerika Serikat. Jika para manajer jatuh ke perangkap mengabaikan nilai dan budaya asing dan dengan cepat menerapkan sikap “milik kami lebih baik daripada milik mereka” terhadap budaya asing, para manajer tersebut akan mengalami kesulitan bersaing dengan para manajer dan organisasi lain di seluruh dunia yang berusaha memahami adat istiadat asing dan perbedaan antarpasar.. Hal ini merupakan hambatan besar bagi manajer yang berorientasi global. Selain itu, terdapat 3 sikap global utama, yakni:

1. Sikap etnosentris (*home country-oriented*). Merupakan keyakinan parokialistis bahwa pendekatan dan praktik kerja yang paling baik adalah yang berasal dari negara asalnya (negara tempat kantor pusat perusahaan itu berada). Para manajer dengan sikap etnosentris yakni bahwa di berbagai negara asing tidak memiliki ketrampilan keahlian, pengetahuan,, atau pengalaman untuk membuat keputusan bisnis

terbaik seperti orang di negara asalnya. Mereka tidak mau memercayakan keputusan penting atau teknologi kepada para karyawan asing.

2. Sikap polisentris (*host country-oriented*). Merupakan pandangan bahwa para manajer di negara tuan rumah (negeri asing tempat organisasi itu berbisnis) mengetahui pendekatan dan kerja praktik terbaik untuk menjalankan bisnis mereka. Para manajer dengan sikap polisentris akan memandang setiap operasi asing sebagai berbeda dan sulit diengerti. Dengan begitu para manajer tersebut cenderung membiarkan fasilitas asing dan karyawan asing memikirkan sendiri cara mengurus segala sesuatunya secara paling baik.
3. Sikap geosentris (*world oriented*). Merupakan pandangan yang berorientasi dunia yang memusatkan perhatian pada pemanfaatan pendekatan dan orang terbaik dari seluruh dunia. Para manajer dengan sikap jenis itu yakin bahwa diperlukan pandangan global di kantor pusat organisasi tersebut di negara asal dan di berbagai fasilitas kerja luar negeri. Yang dicari adalah pendekatan dan SDM terbaik bagi perusahaan.

Manajemen global yang sukses membutuhkan kepekaan yang tinggi terhadap perbedaan praktik dan adat-istiadat nasional.

Memahami lingkungan global

Lingkungan global adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis global untuk menjual barang dan jasa guna mencapai tujuan perusahaan. Bisnis global adalah kegiatan atau aktivitas pemenuhan kebutuhan dengan membeli dan menjual barang dan jasa dari atau ke negara yang berbeda. Aktivitas bisnis global tersebut perlu adanya proses manajemen. Manajemen global adalah manajemen bagi organisasi yang melaksanakan bisnis di lebih dari satu negara. Perusahaan yang melakukan bisnis secara global bukan lagi merupakan hal yang baru, karena sudah sejak lama banyak perusahaan-perusahaan yang menjual produknya ke negara lain

Para manajer dalam segala ukuran dan jenis organisasi dihadapkan dengan peluang dan tantangan pengelolaan lingkungan global. Ketika perdagangan

diperbolehkan untuk mengalir dengan bebas, negara-negara memperoleh keuntungan dari pertumbuhan ekonomi dan laba produktivitas karena mereka mengkhususkan dalam memproduksi barang yang mereka anggap paling baik dan mengimpor barang yang lebih efisien bila diproduksi di tempat lain. Perdagangan global terbentuk dari dua kekuatan, yaitu aliansi perdagangan regional dan perjanjian yang dinegosiasikan melalui Organisasi Perdagangan Dunia. Ada tiga hal yang harus diperhatikan agar aliansi strategi ini berhasil, yaitu:

1. Pemilihan partner, dimana harus jelas siapa yang akan kita ajak kerjasama, apakah partner tersebut dapat bekerjasama mencapai tujuan strategi dan tujuan aliansinya serta tidak memanfaatkan aliansinya dimasa mendatang. Dan sebagai perusahaan yang akan melakukan aliansi strategi, kita harus melakukan berbagai langkah seperti, mencari informasi mengenai partner dan mengumpulkan data serta mencari tahu mengenai partner tersebut.
2. Struktur aliansi, yaitu menentukan suatu struktur hingga terjadi keadilan dalam hal pembebanan resiko dan menghindari terjadinya pemanfaatan dari partner untuk kepentingannya sendiri.
3. Penanganan aliansi, dalam hal ini dapat dilakukan pengamanan dengan teknologi, atau dengan penetapan kontrak, dimana terjadi persetujuan atau kesepakatan yang jelas, adil antara perusahaan dengan partnernya dengan komitmen yang mantap agar tidak terjadi resiko yang tidak diinginkan.

Aliansi Perdagangan Regional

Uni Eropa (UE) adalah sebuah organisasi antar-pemerintahan dan supranasional, yang terdiri dari negara-negara Eropa, yang sejak 1 Januari 2007 telah memiliki 27 negara anggota. Persatuan ini didirikan atas nama tersebut di bawah Perjanjian Uni Eropa (yang lebih dikenal dengan Perjanjian Maastricht) pada 1992. Sebelum terciptanya Uni Eropa, masing-masing negara itu mempunyai pengawasan perbatasan, pajak, subsidi, kebijakan nasionalistik, dan industry-industri yang diproteksi. Sekarang sebagai pasar tunggal, tidak ada lagi hambatan nasional terhadap perjalanan pekerjaan, investasi, dan perdagangan. UE melakukan langkah yang luar biasa menuju unifikasi penuh

ketika 12 dari 15 negara menjadi bagian dari Uni Keuangan dan Ekonomi, sistem resmi yang bertanggung jawab untuk perkembangan euro, satu mata uang Eropa. Pada saat ini, Inggris, Denmark, dan Swedia telah memilih untuk tidak berpartisipasi. Dari pergantian namanya dari “Masyarakat Ekonomi Eropa” ke “Masyarakat Eropa” hingga ke “Uni Eropa” menandakan bahwa organisasi ini telah berubah dari sebuah kesatuan ekonomi menjadi sebuah kesatuan politik. Kecenderungan ini ditandai dengan meningkatnya jumlah kebijakan dalam UE.

UE memiliki beberapa kebijakan eksternal, yakni sebagai berikut. Suatu tarif eksternal bersama bea cukai, dan posisi yang sama dalam perundingan-perundingan perdagangan internasional. Pendanaan untuk program-program di negara-negara calon anggota dan negara-negara Eropa Timur lainnya, serta bantuan ke banyak negara berkembang melalui program Phare and Tacis-nya. Pembentukan sebuah pasar tunggal Masyarakat Energi Eropa melalui Perjanjian Komunitas Energi Eropa Tenggara. Selain itu UE juga memiliki kerjasama dan harmonisasi di wilayah-wilayah lain, seperti:

1. Kebebasan bagi warga UE untuk ikut memilih dalam pemilihan pemerintahan setempat dan Parlemen Eropa di negara anggota manapun juga.
2. Kerjasama dalam masalah-masalah kriminal, termasuk saling berbagi intelijen (melalui EUROPOL dan Sistem Informasi Schengen), perjanjian tentang definisi bersama mengenai kejahatan dan prosedur-prosedur ekstradisi.

Suatu kebijakan luar negeri bersama sebagai sebuah sasaran masa depan, namun demikian hal ini masih lama baru akan terwujud. Pembagian antara negara-negara anggota (dalam surat delapan) dan anggota-anggota yang saat itu belum bergabung (dalam surat Vilnius) pada saat penyerbuan Irak 2003 menyoroti seberapa jauh sasaran ini berada di depan sebelum ia dapat menjadi kenyataan. Suatu kebijakan keamanan bersama sebagai suatu sasaran, termasuk pembentukan Satuan Reaksi Cepat Eropa dengan 60.000 anggota untuk maksud-maksud memelihara perdamaian, seorang staf militer UE dan sebuah pusat satelit UE (untuk maksud-maksud intelijen).

Kebijakan bersama tentang asilum dan imigrasi.

Pendanaan bersama untuk penelitian dan pengembangan teknologi, melalui Rancangan Program untuk Penelitian dan Pengembangan Teknologi selama empat tahun. Rancangan Program Keenam berlaku dari 2002 hingga 2006. Dilihat dari segi politik, Uni Eropa memiliki kompetensi yang didasarkan pada Perjanjian-perjanjian Uni Eropa dan prinsip subsidiaritas yang menyatakan bahwa aksi Uni Eropa hanya bisa diambil saat suatu tujuan tidak dapat diraih secara memadai oleh hanya sebuah negara anggota. Hukum yang dicanangkan oleh institusi Uni Eropa dikeluarkan dalam beberapa cara, secara umum hukum tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok: hukum yang mulai berlaku tanpa kebutuhan untuk mengukur implementasi skala nasional, dan hukum yang berlaku dengan kebutuhan tersebut. Motivasi utama bagi penyatuan negara-negara Eropa itu adalah supaya memungkinkan mereka mampu menegaskan kembali posisi mereka terhadap kekuatan industry Amerika Serikat dan Jepang. Karena bekerja di negara yang terpisah-pisah dengan hambatan satu terhadap yang lain, industry Eropa tidak mampu mengembangkan efisiensi dari bisnis di Amerika dan Jepang. Pengusaha Eropa akan terus memainkan peran penting dalam perekonomian global.

North America Free Trade Agreement (NAFTA)

Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara adalah sebuah organisasi yang terdiri dari negara-negara Amerika Utara. Organisasi ini didirikan pada 1994 oleh tiga negara, yaitu Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko. Piagamnya menyatakan bahwa NAFTA bertugas mengkoordinasikan kegiatan ekonomi, termasuk hubungan niaga; komunikasi; kegiatan kebudayaan; kewarganegaraan, paspor, dan visa; kegiatan sosial; dan kegiatan kesehatan. Markas NAFTA berada di Washington D. C., Ottawa, dan Mexico City.

Association of Southeast Asian Nation (ASEAN)

Merupakan sebuah organisasi geo-politik dan ekonomi dari negara-negara di kawasan Asia Tenggara, yang didirikan di Bangkok, 8 Agustus 1967 melalui Deklarasi Bangkok oleh Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand.

Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, kemajuan sosial, dan pengembangan kebudayaan negara-negara anggotanya, serta memajukan perdamaian di tingkat regionalnya. Negara-negara anggota ASEAN mengadakan rapat umum pada setiap bulan November.

Prinsip-prinsip utama ASEAN adalah sebagai berikut:

- Menghormati kemerdekaan, kedaulatan, kesamaan, integritas wilayah nasional, dan identitas nasional setiap negara
- Hak untuk setiap negara untuk memimpin kehadiran nasional bebas daripada campur tangan, subversif atau koersi pihak luar
- Tidak mencampuri urusan dalam negeri sesama negara anggota
- Penyelesaian perbedaan atau perdebatan dengan damai
- Menolak penggunaan kekuatan yang mematikan
- Kerjasama efektif antara anggota

Pada tahun-tahun yang akandatang, Asia, dan terutama wilayah Asia Tenggara, mungkin akan menjadi salah satu wilayah ekonomi yang paling cepat perkembangannya di dunia. Wilayah tersebut akan menjadi aliansi ekonomi dan politik regional yang makin penting yang pada akhirnya dampaknya mampu menandingi NAFTA maupun Uni Eropa.

Aliansi Dagang Lainnya

Wilayah lain di seluruh dunia terus berusaha menciptakan aliansi dagang regional. Sebagai contoh, Uni Afrika adalah sebuah uni yang terdiri dari 54 negara Afrika. Satu-satunya negara Afrika penuh yang tidak bergabung dengan UA adalah Maroko. Didirikan pada 9 Juli 2002. UA dibentuk sebagai penerus Organisasi Kesatuan Afrika (OAU). Keputusan terpenting UA dibuat oleh Majelis Uni Afrika, pertemuan semitahunan kepala negara dan pemerintahan negara-negara anggotanya. Sekretariat UA, Komisi Uni Afrika, bermarkas di Addis Ababa, Ethiopia. Anggota dari aliansi ini berencana untuk menciptakan rencana pengembangan ekonomi dan bekerja untuk mencapai kesatuan yang lebih besar diantara negara-negara Afrika. Seperti anggota-anggota aliansi dagang lainnya, negara-negara ini berharap untuk

memperoleh keuntungan ekonomi, sosial, budaya, dan dagang dari asosiasi mereka.

Organisasi Perdagangan Dunia

Pertumbuhan global dan perdagangan di antara negara-negara tidak terjadi dengan sendirinya. Sistem dan mekanisme diperlukan sehingga hubungan dagang yang efektif dan efisien dapat dikembangkan. Salah satu mekanisme yang terpenting adalah perdagangan multilateral yang disebut Organisasi Perdagangan Dunia (*World Trade Organization/WTO*). *World Trade Organization* (WTO) atau Organisasi Perdagangan Dunia merupakan satu-satunya badan internasional yang secara khusus mengatur masalah perdagangan antar negara. Didirikan pada 1 Januari 1995. Sistem perdagangan multilateral WTO diatur melalui suatu persetujuan yang berisi aturan-aturan dasar perdagangan internasional sebagai hasil perundingan yang telah ditandatangani oleh negara-negara anggota. Persetujuan tersebut merupakan kontrak antar negara-anggota yang mengikat pemerintah untuk mematuhi dalam pelaksanaan kebijakan perdagangan di negaranya masing-masing. Walaupun ditandatangani oleh pemerintah, tujuan utamanya adalah untuk membantu para produsen barang dan jasa, eksportir dan importir dalam kegiatan perdagangan. Pemerintah Indonesia merupakan salah satu negara pendiri *World Trade Organization* (WTO) dan telah meratifikasi Persetujuan Pembentukan WTO melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1994. Fungsi atau tujuan WTO dalam Article III WTO, yaitu:

1. mendukung pelaksanaan, pengaturan, dan penyelenggaraan persetujuan yang telah dicapai untuk memujudkan sasaran perjanjian tersebut,
2. forum perundingan bagi negara-negara anggota mengenai perjanjian-perjanjian yang telah dicapai beserta lampiran-lampirannya, termasuk keputusan-keputusan yang ditentukan kemudian dalam Perundingan Tingkat Menteri,
3. mengatur pelaksanaan ketentuan mengenai penyelesaian sengketa perdagangan;
4. mengatur mekanisme peninjauan kebijakan di bidang perdagangan, dan
5. menciptakan kerangka penentuan kebijakan ekonomi global berkerja

sama dengan Dana Moneter Internasional (IMF) dan Bank Dunia (World Bank), serta badan-badan yang berafiliasi.

WTO memiliki beberapa tujuan penting, yaitu sebagai berikut:

- mendorong arus perdagangan antar negara, dengan mengurangi dan menghapus berbagai hambatan yang dapat mengganggu kelancaran arus perdagangan barang dan jasa.
- memfasilitasi perundingan dengan menyediakan forum negosiasi yang lebih permanen. Hal ini mengingat bahwa perundingan perdagangan internasional di masa lalu prosesnya sangat kompleks dan memakan waktu.

Tujuan penting lainnya adalah untuk penyelesaian sengketa, mengingat hubungan dagang sering menimbulkan konflik – konflik kepentingan. Meskipun sudah ada persetujuan – persetujuan dalam WTO yang sudah disepakati anggotanya, masih dimungkinkan terjadi perbedaan interpretasi dan pelanggaran sehingga diperlukan prosedur legal penyelesaian sengketa yang netral dan telah disepakati bersama. Dengan adanya aturan – aturan WTO yang berlaku sama bagi semua anggota, maka baik individu, perusahaan ataupun pemerintah akan mendapatkan kepastian yang lebih besar mengenai kebijakan perdagangan suatu negara. Terikatnya suatu negara dengan aturan – aturan WTO akan memperkecil kemungkinan terjadinya perubahan – perubahan secara mendadak dalam kebijakan perdagangan suatu negara (lebih predictable).

Berbisnis secara global

Perbedaan Jenis Organisasi Global

Organisasi melakukan bisnis secara global bukanlah sesuatu yang baru. DuPont mulai melakukan bisnis di Cina pada tahun 1863. Ford Motor Company membuka cabang penjualannya yang pertama di luar negeri di Prancis pada tahun 1908. Pada tahun 1920-an, perusahaan lain termasuk Fiat, Unilever dan royal Dutch/shell telah menjadi multinasional. Tetapi, barulah pada pertengahan 1960-an perusahaan Multinasional (MNC) menjadi lazim, disusul dengan munculnya Perusahaan Transnasional (TNC).

Multinational Corporation (MNC) adalah perusahaan yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau kantor cabang di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global. Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan Negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai.

Terdapat dua karakteristik pokok dari perusahaan multinasional, yakni ukuran mereka yang sangat besar dan kenyataan bahwa operasi bisnis mereka yang tersebar ke seluruh dunia itu cenderung dikelola secara terpusat oleh para pemimpinnya di kantor pusatnya yang berkedudukan di Negara asal. Ukuran mereka yang sedemikian besar tentu memberikan kekuatan ekonomi (dan terkadang juga kekuatan politik) yang sangat besar, sehingga mereka merupakan kekuatan utama (sekitar 40%) yang menyebabkan berlangsungnya globalisasi perdagangan dunia secara pesat. Dengan kekuatan yang begitu besar, merekalah yang sebenarnya seringkali mendominasi aneka komoditi dagang di Negara-negara berkembang (tembakau, mie, bubur gandum instant, dsb).

Transnational Corporation (TNC). Perusahaan transnasional adalah perusahaan yang memproduksi barang atau jasa dilebih dari satu Negara. Perusahaan seperti ini bias berupa perusahaan kecil yang memiliki satu atau dua pabrik dinegara lain, atau juga perusahaan-perusahaan raksasa yang beroperasi diseantero planet ini. Beberapa contoh TNCs adalah coca-cola, general Motors, Colgate Palmolive, Kodak dan Mitsubishi. Kalaupun

TNCs memiliki basis nasional, mereka berorientasi pada pasar global dan keuntungan global.

Perusahaan transnasional adalah jantung perekonomian global. Dua per tiga perdagangan berasal dari perusahaan-perusahaan semacam ini. TNCs juga berjasa dalam perannya global menyebarkan teknologi baru diseantero dunia, dan merupakan pelaku utama dalam pasar uang internasional. Lebih dari 400 TNCs memiliki penghasilan tahunan lebih dari 10 miliar dolar tahun 1996. Pada tahun yang sama, hanya 70 negara yang produk nasional brutonya sama dengan jumlah itu. Dengan kata lain, penghasilan perusahaan trans nasional lebih besar daripada penghasilan Negara-negara didunia. Namun, Perusahaan Transnasional atau Multinasional yang dikatakan sebagai penggerak pertumbuhan perekonomian Negara-negara Berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih baik ke dalam pembangunan hanyalah menjadi alat dominasi Negara-negara Kuat atas Negara-negara yang lebih lemah, untuk menguasai perdagangan dunia. Hal ini ditunjukkan oleh 80% perdagangan dunia dikuasai oleh Negara-negara Maju dan prosentase kesenjangan pendapatan dunia antara Negara Maju dan Negara Berkembang juga makin lebar. Coca Cola yang merupakan produk dari Perusahaan Transnasional (TNCs) juga berdampak negatif pula bagi kesehatan serta budaya.

Organisasi Tanpa Batas Negara (*Borderless Organization*)

Organisasi tanpa batas negara itu dapat dikatakan mendekati bisnis global dari sudut pandang geometris. Misalnya, IBM telah melepaskan struktur organisasinya yang berdasarkan negara dan mengaturnya kembali menjadi empat belas kelompok industri. Bristol-Myers Squibb mengubah bisnis konsumennya supaya menjadi lebih agresif dalam penjualan internasional dan menempatkan seorang eksekutif baru yang menangani obat-obatan bagi konsumen di seluruh dunia, seperti Bufferin, dan Excedrin. Dan Telefonica's dari Spanyol menghapuskan divisi geografis antara kantor pusatnya di Madrid dan perusahaan teleponnya yang tersebar luas. Sebaliknya, perusahaan itu akan terorganisasi berdasarkan lini bisnis, seperti jasa internet, telepon selular, dan operasi media. Manajemen tanpa batas negara merupakan upaya

organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pasar global yang sengit persaingannya.

Bagaimana Organisasi Menjadi Global

1. Mengimpor. Pendekatan untuk menjadi global yang mencakup menjual produk di negara asal yang dibuat di luar negeri.
2. Melakukan lisensi. Pendekatan untuk menjadi global oleh organisasi pabrikan yang meliputi memberikan kepada organisasi lain baik untuk menggunakan merk, teknologi atau spesialisasi produk Anda
3. Pewaralabaan. Pendekatan untuk menjadi global oleh organisasi jasa yang meliputi memberikan kepada organisasi lain hak untuk menggunakan merek, teknologi atau spesifikasi produk Anda
4. Aliansi strategis. Pendekatan untuk menjadi global dengan melibatkan kemitraan antara organisasi tertentu dengan perusahaan asing dimana keduanya berbagi
5. Usaha patungan. Pendekatan untuk menjadi global yang merupakan aliansi strategis tertentu di mana rekannya setuju untuk membentuk organisasi yang terpisah dari independen untuk mencapai tujuan bisnis tertentu
6. Anak perusahaan luar negeri. Pendekatan untuk menjadi global yang mencakup investasi langsung di negara asing dengan mencirikan fasilitas produksi atau kantor yang terpisah atau independen.

Menjalankan manajemen di lingkungan global

Lingkungan Politik-Hukum

Sistem politik yang dimaksud adalah sistem pemerintahan dari sebuah negara. Ada dua dimensi yang digunakan untuk mengukur sistem politik yaitu, tingkat penekanan pada kolektivisme dan tingkat penekanan pada demokrasi.

- Kolektivisme. Sistem yang mendahulukan kepentingan atau tujuan kolektif (bersama/umum) daripada kepentingan/kebebasan individu (pribadi). Dan lawan dari kolektivisme adalah individualisme.

- Demokrasi. Sistem politik yang mengarah pada ketentuan bahwa pemerintahan dilakukan oleh orang-orang yang dipilih melalui pemilihan. Dan lawan dari demokrasi adalah totalitarianisme. Totalitarianisme adalah bentuk pemerintahan yang menguasai pengendalian secara mutlak atau diktator.

Lingkungan Ekonomi

Manajer Global harus sadar tentang hal-hal ekonomi ketika melakukan bisnis di negara lain. Yang pertama adalah memahami jenis sistem ekonomi di negara mana usaha itu dijalankan. Dua jenis utama adalah ekonomi pasar dan ekonomi komando. Namun dalam prakteknya, sistem ekonomi dapat dibagi dalam tiga jenis, yaitu:

- Ekonomi pasar. Merupakan sistem ekonomi yang murni, dimana barang dan jasa seluruhnya diproduksi oleh negara, jumlahnya tidak direncanakan oleh siapapun, tergantung interaksi antara permintaan dan penawaran.
- Ekonomi komando. Merupakan sistem ekonomi dimana barang dan jasa yang diproduksi serta harga ditentukan oleh pemerintah.
- Mixed economy. Merupakan sistem ekonomi yang berada diantara ekonomi pasar dan ekonomi komando, dalam sistem ini terdapat sektor-sektor tertentu yang diatur oleh pasar atau sesuai interaksi permintaan dan penawaran dan juga ada sebagian sektor lain yang direncanakan oleh pemerintah.

Manajer perlu mengetahui sistem di negara-negara karena hal ini mempunyai potensi untuk membatasi keputusan dan tindakan. Hal ekonomi lainnya yang perlu dipahami oleh manajer meliputi tingkat pertukaran mata uang, tingkat inflasi, dan beragam kebijakan pajak. Laba perusahaan global dapat secara dramatis berubah-ubah tergantung pada kekuatan mata uang dalam negerinya dan mata uang negara-negara di mana perusahaan itu beroperasi. Setuap devaluasi mata uang sebuah negara akan sangat memengaruhi tingkat laba perusahaan. Kekuatan mata uang negara asing tertentu dapat juga memengaruhi berbagai keputusan para manajer. Inflasi berarti harga produk dan jasa yang naik. Tetapi, hal ini juga memengaruhi tingkat suku

bunga, tingkat pertukaran mata uang, biaya hidup, dan kepentingan umum dalam sistem politik dan ekonomi suatu negara. Manajer perlu untuk memonitori tren inflasi sehingga mereka dapat membuat keputusan yang baik dan mengantisipasi segala perubahanyang mungkin terjadi dalam kebijakan keuangan suatu negara. Kebijakan perpajakan merupakan perhatian yang besar bagi manajer global. Beberapa negara tan rumah bersikap lebih membatasi daripada negara asal organisasi itu. Negara-negara lain jauh lebih ringan kebijakannya. Satu-satunya kepastian ialah bahwa perraturan perpajakan itu berbeda-beda di berbagai negara. Para manajer membutuhkan pengetahuan yang pasti tentang berbagai peraturan perpajakan di negara tempat mereka beroperasi untuk meminimalkan kewajiban pajak keseluruhan perusahaan mereka.

Lingkungan Budaya

Setiap organisasi mempunyai budaya internal yang berbeda-beda. Negara pun mempunyai kebudayaan pula, sebagaimana telah lama dikatakan oleh para ahli antropologi kepada kita. Seperti budaya nasional (*national culture*) adalah nilai dan sikap yang dipegang oleh negara tertentu yang membentuk perilaku dan kepercayaan mereka tentang apa yang dianggap penting. Riset menunjukkan bahwa budaya nasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap karyawan daripada budaya organisasi mereka.

Kerangka Kerja Hofstede.

Geert Hofstede telah mengajukan konsep budaya dalam teori organisasi, dalam hal ini sebagai salah satu dimensi dalam memahami perilaku organisasi. Konsep ini menjadi penting dalam teori ekonomi dan manajemen saat ini, dalam era globalisasi, ketika banyak perusahaan multinasional beroperasi di berbagai negara dengan berbagai ragam budaya yang berbeda.

1. Power Distance. Menurut Hofstede, “power distance” adalah suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu power yang tidak seimbang di antara orang. Budaya di mana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang atau faktor lainnya merupakan bentuk power distance yang tinggi.

Pada negara yang memiliki power distance yang tinggi, masyarakat menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan patrenalistik. Sementara itu budaya dengan power distance yang rendah cenderung untuk melihat persamaan di antara orang dan lebih focus kepada status yang dicapai daripada yang disandang oleh seseorang.

2. Individualisme vs Kolektivisme. Individualisme adalah lawan dari kolektivisme, yaitu tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dari sisi individualis kita melihat bahwa terdapat ikatan yang longgar di antara individu. Setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya masing-masing dan keluarga terdekatnya. Sementara itu dari sisi kolektivis, kita melihat bahwa sejak lahir orang sudah terintegrasi ke dalam suatu kelompok. Bahkan seringkali keluarga jauh juga turut terlibat dalam merawat sanak saudara dan kerabatnya.
3. Uncertainty Avoidance. Salah satu dimensi dari Hofstede adalah mengenai bagaimana budaya nasional berkaitan dengan ketidakpastian dan ambiguitas, kemudian bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan. Pada negara-negara yang mempunyai uncertainty avoidance yang besar, cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan, menghindari risiko dan mengandalkan peraturan formal dan juga ritual. Kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat. Akan sulit bagi seorang negotiator dari luar untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan dari mereka. Pada negara dengan uncertainty avoidance yang rendah, atau memiliki toleransi yang lebih tinggi untuk ketidakpastian, mereka cenderung lebih bisa menerima risiko, dapat memecahkan masalah, memiliki struktur organisasi yang flat, dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas. Bagi orang dari masyarakat luar, akan lebih mudah untuk menjalani hubungan dan memperoleh kepercayaan.
4. Kuantitas vs Kualitas Hidup. Dimensi budaya keempat seperti individualisme dan kolektivisme, adalah suatu percabangan. Kuantitas hidup adalah tingkat di mana nilai-nilai, seperti ketegasan, pemilikan uang dan barang, dan persaingan yang muncul. Kualitas hidup adalah atribut budaya nasional yang menekankan hubungan dan perhatian pada orang lain.

5. Orientasi Jangka Panjang dan Jangka Pendek. Atribut budaya yang terakhir dari Hofstede melihat pada orientasi suatu negara terhadap hidup dan pekerjaan. Orang yang berada dalam budaya orientasi jangka panjang melihat pada masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orientasi jangka pendek menghargai masa lalu dan masa sekarang dan menekankan penghormatan tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

Manajemen Global dalam Dunia Kini

Melakukan bisnis global saat ini tidaklah mudah. Para manajer menghadapi tantangan yang serius. Tantangan meningkat dari asosiasi yang terbuka dengan globalisasi dan dari perbedaan budaya yang signifikan. Perubahan yang sangat cepat, yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah secara otomatis menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan. Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Rangkaian kegiatan yang diperlukan meliputi analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis ini berguna untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat memperlancar ataupun menghambat perkembangan perusahaan.

Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Barang-barang hasil produksi dalam negeri saat ini sudah harus langsung berkompetisi dengan produk-produk dari luar negeri, dan perusahaan harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya daur hidup produk, dan keuntungan yang didapat pun akan semakin rendah. Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di dunia semakin bergejolak (turbulent), terutama sejak terjadinya krisis global dan perubahan pemerintahan berikut gejolak sosial di dalam negeri pada awal tahun 2009. Apalagi dengan kondisi

internal kebanyakan perusahaan yang memburuk dan bangkrutnya sebagian perusahaan, menjadikan perhatian terhadap pengaruh dan dampak faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan menjadi sangat penting. Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang mereka timbulkan banyak terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha (business opportunities), tetapi banyak pula rekaman contoh kasus dari faktor eksternal ini yang menjadi kendala dalam berusaha (business threats and constraints).

Kesuksesan mengelola lingkungan global saat ini akan membutuhkan sensitivitas dan pengertian yang luar biasa. Sehingga, Para manajer perlu menyadari bahwa apa yang mereka putuskan dan lakukan akan diperhatikan tidak hanya oleh mereka yang mungkin setuju tetapi yang paling penting oleh mereka yang tidak setuju. Olehnya, para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan pendekatan manajemennya untuk mengakomodasikan perbedaan pandangan. Namun, seperti biasanya para manajer akan perlu untuk dapat melakukan hal ini sambil sedapat mungkin tetap efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktek manajemen yang berorientasi karakter dalam perspektif global

Kemandirian dan nasionalisme

Pengetian kata mandiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah dalam keadaan dapat berdiri sendiri; tidak bergantung pada orang lain. Kata bendanya adalah kemandirian yang artinya adalah hal atau keadaan dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain. Sinonim dari kata mandiri adalah berdikari, yaitu berdiri di atas kaki sendiri; tidak bergantung pada bantuan orang lain.

Dari pengertian di atas, Suparman (2003: 31) meyimpulkan bahwa pendidikan karakter mandiri adalah pendidikan yang membentuk akhlak, watak, budi pekerti, dan mental manusia agar hidupnya tidak tergantung atau

bersandar kepada pihak-pihak lain, tidak bergantung pada bantuan orang lain. Pendidikan karakter mandiri bertujuan untuk insan-insan yang percaya kepada dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu urusan. Karakter mandiri mendorong dan memacu seseorang untuk memecahkan sendiri persoalan hidup dan kehidupannya, sehingga dia termotivasi untuk berinisiatif, berkreasi, berinovasi, proaktif dan bekerja keras. Pendidikan budi pekerti mandiri memacu keberanian seseorang untuk berbuat atau bereaksi, tidak pasrah dan beku, tetap dinamis, energik dan selalu optimis menuju ke masa depan.

Perpaduan kemandirian dan nasionalisme, merupakan sebuah energi yang besar untuk mengungkapkan jati diri dan keunggulan kompetitif. Kekuatan sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada pihak lain dalam mencapai tujuannya dan didukung dengan bersikap kesetiaan, keperluan dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa akan menghasilkan keunggulan dan keunikan dalam menjalankan sebuah proses bisnis dan manajerial. Praktek manajerial yang berorientasi kemandirian dan nasionalisme akan menjadikan sumber daya internal menjadi andalan untuk dikembangkan. Optimisme yang besar akan menjadi modal utama penggerak praktek manajerial ini. Oleh karena itu segala keputusan manajerial berusaha untuk memberikan keuntungan bagi kelegial internal. Optimalisasi sumberdaya yang dimiliki, dengan peluang dan tantangan yang dihadapi akan menghasilkan manajemen strategi yang unik dan didukung oleh komitmen yang tinggi, kohesifitas internal dan *teamwork* yang kuat, dan *risk taking* yang tinggi. *Risk sharing* akan menjadi kekuatan utama dari pola manajemen ini.

Namun konsep kemandirian ini tidak akan melepaskan diri dari interaksi global yang sering menarik pada arus yang berbeda. Sehingga pendekatan *internal consistencies* dan penguatan *eksternal competitiveness* (Milcovich, 1999) akan menghasilkan *competitive advantages* yang kuat, sehingga diharapkan mampu untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Desarbo & Grewal, 2008). Hal ini juga akan memberikan efek terhadap pola manajemen keuangan yang disiplin dan berorientasi pada optimalisasi *outcomes*, perilaku proactive marketing, *transfer pricing* di lini produksi dan operasi, dan akselerasi investasi SDM serta optimalisasi internal database.

Kreatif dan inovatif

Aplikasi manajerial yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi akan menekankan pada perilaku *risk taking* yang tinggi karena tuntutan menghasilkan sesuatu yang baru, unik, memiliki *high impact*, dan fokus pada proyek “penciptaan”. Efek dari karakter ini akan menuntut manajemen untuk menjadikan investasi menjadi nilai yang paling tinggi dan menguntungkan, sementara berbagai hal terkait operasional akan diarahkan dengan ‘acak-abstrak’ dengan pendekatan multidimensional untuk menghasilkan berbagai pola baru penemuan sebuah *roadmap*. Seringkali kreativitas tidak peduli dengan cara. Dia akan mengalir sebagaimana air di sungai mengikuti berat jenis tanpa menimbang batu besar di yang menghalanginya, sampah membebani debit alirannya, serta berbagai intervensi eksternal yang berusaha menghentikannya. Kumpulan semangat air yang mengalir tidak pernah peduli dengan bahaya besar di depannya. Jika harus melewati patahan bumi, air harus terpaksa meluncur sebagai air terjun, karena ia hanya akan berhenti ketika bertemu dengan sang samudra.

Manajemen kreatif inovatif akan menjadikan berbagai beban manajerial sebagai pemberat gravitasi dinamika manajemen. Sedangkan inspirasi akan menjadi debit yang memiliki daya dorong kuat untuk menghantarkan pada tujuan. Berbagai kendala dan intervensi eksternal akan menjadikan karakter manajemen kreatif dan inovatif semakin dinamis dan cerdas dalam mencari berbagai solusi. Dan akhirnya samudra luas adalah hasil kemanfaatan yang diperoleh dari proses kerja kreatif inovatif. Dengan model dinamika manajemen kreatif ini, proses akan menjadi beban yang cukup berat. Hal ini karena manajemen akan menghadapi berbagai macam keterbatasan sumberdaya. Namun dengan modal keunikan motivasi, berbagai sumberdaya alternative akan menjadi solusi praktis dalam menghasilkan karya cipta manajerial.

Paradigma klasik sering menganggap bahwa *tangible resources* akan dijadikan sumber daya utama dalam mencapai sukses. Namun dalam manajemen kreatif inovatif, *intangible resources* seperti motivasi, inspirasi, dan berbagai faktor *transcendental*, akan menjadi faktor penggerak utama dinamika manajemen. Sehingga investasi dan kebutuhan materi akan dinilai kecil dibanding dengan

dengan usaha menambang *inner sections* potensi manusia. Olah hati dan fikiran akan menjadi bagian besar orientasi *enrichment* dan *enlargement* anggota dan organisasi. Sehingga *unique competitive compensation* akan menjadi sumber kekuatan yang tidak mudah di-*substitute*. Ketenangan jiwa sebagai potensi hati yang paling utama akan mendorong perilaku kreatif yang produktif. Menurut Solihin, kreativitas adalah kemampuan daya cipta mewujudkan karya yang belum pernah ada atau karya dengan kreasi baru. Proses berfikir kreatif merupakan proses melahirkan ide-ide baru dalam karyanya. Ungkapan kreativitas yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan budaya. Sehingga budaya merupakan salah satu ide kreativitas dalam proses berkarya. Berkarya dalam konteks budaya berhubungan dengan realitas sosial, tradisi, adat-istiadat, historis, dan agama. Oleh karena itu kondisi ketenangan jiwa yang didukung oleh stabilitas keyakinan agama yang baik, akan menjadi penggerak mesin kreatifitas dan inovasi. Seseorang yang mengalami kegoncangan jiwa akan sulit untuk berkreasi dan berinovasi. Karena kepribadian mencerminkan sikap hidup seseorang, “*Attitude is learned, not inherited.*” “*There is no Triumph without Loss-There is no Victory without Suffering*”

Berbagai strategi untuk mendapatkan ketenangan jiwa bisa dilakukan dengan berbagai hal. Memperoleh jiwa tenang bisa dilakukan dengan menguatkan keyakinan kekuatan transcendental ketuhanan, berinteraksi aktif dengan sang pencipta dan berdoa.

Ketenangan jiwa akan lebih stabil jika seseorang memiliki jiwa sosial tinggi



dengan selalu memberikan perhatian kepada mereka yang kurang mampu, menjaga hubungan sosial yang harmonis, selalu memahami dan berpihak pada kebenaran, tidak gusar dengan celaan, tidak membiasakan diri meminta dan berhutang kepada orang lain, dan selalu berpikir positif.

Visioner dan internasionalisme

Praktek Manajerial yang memiliki cara pandang visioner dan internasionalisme merupakan praktek dari model manajemen yang berorientasi kualitas dan kapasitas. Objektivikasi kualitas terdiri dari kualitas sumberdaya dan kualitas kompetensi sumberdaya dalam memenangkan persaingan. Sedangkan dimensi kapasitas adalah orientasi sistem manajerial yang memiliki kemampuan menampung berbagai persoalan dan tantangan bisnis, termasuk didalamnya adalah kemampuan skala produksi, dan penguasaan pasar, serta tuntutan inovasi dan teknologi.

Perencana visioner akan berani mengambil jalan *risk taker* yang fokus pada strategi pemberdayaan baik job *enrichment* maupun *enlargement*, kapasitas kualitas dan kecepatan sinergi, memiliki kemampuan ketepatan *scanning* dan karakter strategi *leap frogging*. Dalam fase pengendalian manajemen yang berciri visioner akan cepat beradaptasi dengan berbagai tantangan dan peluang perubahan. Baik perubahan tuntutan eksternal maupun dinamika internal. Fleksibilitas dan kelenturan postur keputusan manajerial dan kohesifitas potensi internal, akan menjadi kekuatan utama dalam menjalankan fase proses manajerial. Sementara orientasi evaluasi *strategic intens* akan menjadi pengaman orientasi visioner dalam menjalankan berbagai fungsi dan bidang manajerial.

Sementara itu, kepemimpinan visioner memiliki karakteristik khas yang menjadi dasar untuk mengetahui gambaran sikap dan prilaku pemimpin yang memiliki orientasi pada visi. Menurut Nasir (2012) beberapa ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

1. Berwawasan ke masa depan: pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam

menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia

4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi: dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya: pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan contoh
7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif: pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam member reward dan punishment terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi
8. Innovative dan proaktif: dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadiparadigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah – langkah kedepan dan isu – isu terbaru tentang organisasi/ instansi.

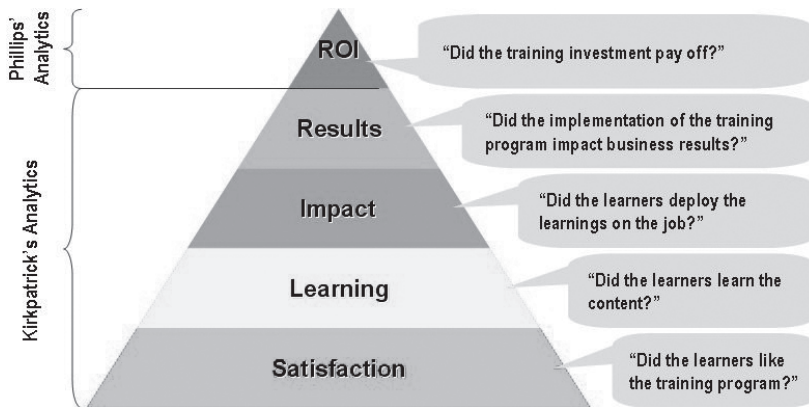
Selain itu pemimpin visioner memiliki ciri diantaranya adalah yang dikemukakan oleh McLaughlin (2001) yaitu:

1. Komitmen Terhadap Nilai Spiritual sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak.
2. Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh

inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.

3. Menghormati hubungan baik diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah asset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim.
4. Berani mengambil langkah inovatif; melalui kemampuan Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang “di luar kebiasaan” pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik

Gambar 12 model Kirkpatrick



Model Kirkpatrick dapat menjadi pedoman untuk mengukur kapasitas visioner dalam manajemen. Kirkpatrick membagi tingkat evaluasi menjadi 5. Level pertama menggambarkan respon berperilaku terhadap sebuah intervensi manajerial yang diberikan. Hal ini akan memberikan deskripsi tingkat kepuasan dalam mengikuti, menjalankan, dan tanggungjawab seseorang dalam keterlibatannya pada sebuah proses manajerial, baik proses perencanaan, pengendalian, maupun evaluasi. Tingginya tingkat kepuasan dan respon terhadap intervensi ini akan mempengaruhi pencapaian level evaluasi berikutnya yaitu evaluasi pencapaian pembelajaran yang difokuskan pada pembelajaran dari keterlibatan proses *enrichment* dan *enlargement*.

Di level kedua ini, proses manajerial akan diuji dengan tingkat pencapaian perubahan sebuah kondisi antara sesudah dan sebelum intervensi manajerial (*before and after test*). Perubahan ini meliputi aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Oleh karena itu target integrasi perubahan menjadi dasar dari pendekatan pengendalian proses manajerial yang berorientasi visioner. Signifikansi perubahan ini juga akan menjadi faktor penggerak utama operasional strategi *leap frogging*.

Menurut Kirkpatrick tingkat evaluasi tidak berhenti sampai signifikansi perubahan. Namun perubahan itu sendiri harus diuji dengan validitas aplikasi dari *outcomes* perubahan tersebut. Sehingga tidak hanya sekedar kemampuan *scanning* saja yang diperlukan, namun memastikan sebuah sistem adalah *applicably fit*, dan *congruently large* atau tingkat penggunaan mampu mengatasi berbagai sisi dan bidang manajerial, serta peningkatan kualitas efektifitas dan efisiensi proses. Selanjutnya evaluasi tahap keempat menguji tingkat hasil dari sebuah intervensi manajerial. Hasil manajerial bisa dievaluasi dengan pendekatan *intra role performance* maupun *extra role performance*. *Intra role performance* merupakan ukuran keberhasilan kualitas dan kuantitas hasil akan sebuah proses manajerial. Sementara *extra role performance* merupakan garansi keberlanjutan fenomena keperilakuan yang mendukung ketercapaian *intra role performance*. Sementara level tertinggi dari evaluasi Kirkpatrick ini, mengungkap keberhasilan tingkat investasi model dan intervensi manajerial pada sebuah sistem pada kondisi dan waktu tertentu. Dengan penerapan system dan model manajemen yang berorientasi visioner ini diharapkan akan mampu meningkatkan kapasitas kendali bisnis hingga mencapai kapasasitas internasional pada persaingan global.

Quiz

1. Jelaskan Pentingnya lingkungan global dan dinamika internasional dalam menjalankan berbagai fungsi manajerial
2. Sebutkan dan jelaskan berbagai macam efek munculnya berbagai aliansi dan blok bisnis terhadap strategi manajerial

3. Sebutkan dan jelaskan berbagai macam efek praktek manajerial yang dikelola dengan prinsip: Kemandirian dan nasionalisme, Kreatif dan inovatif, dan Visioner dan internasionalisme

BAB 5

TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (selanjutnya dalam artikel akan disingkat CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan “pembangunan berkelanjutan”, di mana suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, melainkan juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimisasi dampak negatif dan maksimisasi dampak positif) terhadap seluruh pemangku kepentingannya.

Peraturan pemerintah pada beberapa negara mengenai lingkungan hidup dan permasalahan sosial semakin tegas, juga standar dan hukum seringkali dibuat hingga melampaui batas kewenangan negara pembuat peraturan (misalnya peraturan yang dibuat oleh Uni Eropa. Beberapa investor dan perusahaan manajemen investasi telah mulai memperhatikan kebijakan CSR dari Surat perusahaan dalam membuat keputusan investasi mereka, sebuah

praktek yang dikenal sebagai “Investasi bertanggung jawab sosial” (socially responsible investing).

Banyak pendukung CSR yang memisahkan CSR dari sumbangan sosial dan “perbuatan baik” (atau kedermawanan seperti misalnya yang dilakukan oleh Habitat for Humanity atau Ronald McDonald House), namun sesungguhnya sumbangan sosial merupakan bagian kecil saja dari CSR. Perusahaan di masa lampau seringkali mengeluarkan uang untuk proyek-proyek komunitas, pemberian beasiswa dan pendirian yayasan sosial. Mereka juga seringkali menganjurkan dan mendorong para pekerjanya untuk sukarelawan (volunteer) dalam mengambil bagian pada proyek komunitas sehingga menciptakan suatu itikad baik di mata komunitas tersebut yang secara langsung akan meningkatkan reputasi perusahaan serta memperkuat merek perusahaan. Dengan diterimanya konsep CSR, terutama triple bottom line, perusahaan mendapatkan kerangka baru dalam menempatkan berbagai kegiatan sosial di atas.

Kepedulian kepada masyarakat sekitar/relasi komunitas dapat diartikan sangat luas, namun secara singkat dapat dimengerti sebagai peningkatan partisipasi dan posisi organisasi di dalam sebuah komunitas melalui berbagai upaya kemaslahatan bersama bagi organisasi dan komunitas. CSR bukanlah sekedar kegiatan amal, di mana CSR mengharuskan suatu perusahaan dalam pengambilan keputusannya agar dengan sungguh-sungguh memperhitungkan akibat terhadap seluruh pemangku kepentingan (stakeholder) perusahaan, termasuk lingkungan hidup. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk membuat keseimbangan antara kepentingan beragam pemangku kepentingan eksternal dengan kepentingan pemegang saham, yang merupakan salah satu pemangku kepentingan internal. “dunia bisnis, selama setengah abad terakhir, telah menjelma menjadi institusi paling berkuasa di atas planet ini. Institusi yang dominan di masyarakat manapun harus mengambil tanggung jawab untuk kepentingan bersama.... Setiap keputusan yang dibuat, setiap tindakan yang diambil haruslah dilihat dalam kerangka tanggung jawab tersebut

Sebuah definisi yang luas oleh World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) yaitu suatu asosiasi global yang terdiri dari sekitar

200 perusahaan yang secara khusus bergerak di bidang “pembangunan berkelanjutan” (sustainable development) yang menyatakan bahwa: “CSR merupakan suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat atau pun masyarakat luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjaanya beserta seluruh keluarganya”.

Pelaporan dan pemeriksaan

Untuk menunjukkan bahwa perusahaan adalah warga dunia bisnis yang baik maka perusahaan dapat membuat pelaporan atas dilaksanakannya beberapa standar CSR termasuk dalam hal:

1. Akuntabilitas atas standar AA1000 berdasarkan laporan sesuai standar John Elkington yaitu laporan yang menggunakan dasar triple bottom line (3BL)
2. *Global Reporting Initiative*, yang mungkin merupakan acuan laporan berkelanjutan yang paling banyak digunakan sebagai standar saat ini.
3. *Verite*, acuan pemantauan
4. Laporan berdasarkan standar akuntabilitas sosial internasional SA8000
5. Standar manajemen lingkungan berdasarkan ISO 14000

Di beberapa negara dibutuhkan laporan pelaksanaan CSR, walaupun sulit diperoleh kesepakatan atas ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam aspek sosial. Sementara aspek lingkungan--apalagi aspek ekonomi--memang jauh lebih mudah diukur. Banyak perusahaan sekarang menggunakan audit eksternal guna memastikan kebenaran laporan tahunan perseroan yang mencakup kontribusi perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan, biasanya diberi nama laporan CSR atau laporan keberlanjutan. Akan tetapi laporan tersebut sangat luas formatnya, gayanya dan metodologi evaluasi yang digunakan (walaupun dalam suatu industri yang sejenis). Banyak kritik mengatakan bahwa laporan ini hanyalah sekadar “pemanis bibir” (suatu basa-basi), misalnya saja pada kasus laporan tahunan CSR dari perusahaan Enron dan juga perusahaan-perusahaan rokok. Namun, dengan semakin berkembangnya konsep CSR dan metode verifikasi laporannya,

kecenderungan yang sekarang terjadi adalah peningkatan kebenaran isi laporan. Bagaimanapun, laporan CSR atau laporan keberlanjutan merupakan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas perusahaan di mata para pemangku kepentingannya.

Alasan terkait bisnis (*business case*) untuk CSR

Skala dan sifat keuntungan dari CSR untuk suatu organisasi dapat berbeda-beda tergantung dari sifat perusahaan tersebut. Banyak pihak berpendapat bahwa amat sulit untuk mengukur kinerja CSR, walaupun sesungguhnya cukup banyak literatur yang memuat tentang cara mengukurnya. Literatur tersebut misalnya metode “Empat belas poin balanced scorecard oleh Deming. Literatur lain misalnya Orlizty, Schmidt, dan Rynes yang menemukan suatu korelasi positif walaupun lemah antara kinerja sosial dan lingkungan hidup dengan kinerja keuangan perusahaan. Kebanyakan penelitian yang mengaitkan antara kinerja CSR (*corporate social performance*) dengan kinerja finansial perusahaan (*corporate financial performance*) memang menunjukkan kecenderungan positif, namun kesepakatan mengenai bagaimana CSR diukur belumlah lagi tercapai. Mungkin, kesepakatan para pemangku kepentingan global yang mendefinisikan berbagai subjek inti (*core subject*) dalam ISO 26000 Guidance on Social Responsibility—direncanakan terbit pada September 2010—akan lebih memudahkan perusahaan untuk menurunkan isu-isu di setiap subjek inti dalam standar tersebut menjadi alat ukur keberhasilan CSR.

Hasil Survey “The Millenium Poll on CSR” (1999) yang dilakukan oleh Environics International (Toronto), Conference Board (New York) dan Prince of Wales Business Leader Forum (London) di antara 25.000 responden dari 23 negara menunjukkan bahwa dalam membentuk opini tentang perusahaan, 60% mengatakan bahwa etika bisnis, praktik terhadap karyawan, dampak terhadap lingkungan, yang merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) akan paling berperan. Sedangkan bagi 40% lainnya, citra perusahaan & brand image-lah yang akan paling memengaruhi kesan mereka. Hanya 1/3 yang mendasari opininya atas faktor-faktor bisnis fundamental seperti faktor finansial, ukuran perusahaan, strategi perusahaan, atau manajemen.

Lebih lanjut, sikap konsumen terhadap perusahaan yang dinilai tidak melakukan CSR adalah ingin “menghukum” (40%) dan 50% tidak akan membeli produk dari perusahaan yang bersangkutan dan/atau bicara kepada orang lain tentang kekurangan perusahaan tersebut. Secara umum, alasan terkait bisnis untuk melaksanakan biasanya berkisar satu ataupun lebih dari argumentasi di bawah ini:

- Sumberdaya manusia” Program CSR dapat berwujud rekrutmen tenaga kerja dan memperjaka masyarakat sekitar. Lebih jauh lagi CSR dapat dipergunakan untuk menarik perhatian para calon pelamar pekerjaan [5], terutama sekali dengan adanya persaingan kerja di antara para lulusan. Akan terjadi peningkatan kemungkinan untuk ditanyakannya kebijakan CSR perusahaan, terutama pada saat perusahaan merekrut tenaga kerja dari lulusan terbaik yang memiliki kesadaran sosial dan lingkungan. Dengan memiliki suatu kebijakan komprehensif atas kinerja sosial dan lingkungan, perusahaan akan bisa menarik calon-calon pekerja yang memiliki nilai-nilai progresif. CSR dapat juga digunakan untuk membentuk suatu atmosfer kerja yang nyaman di antara para staf, terutama apabila mereka dapat dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan yang mereka percayai bisa mendatangkan manfaat bagi masyarakat luas, baik itu bentuknya “penyisihan gaji”, “penggalangan dana” ataupun kesukarelawanan (volunteering) dalam bekerja untuk masyarakat.
- Manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan salah satu hal paling penting dari strategi perusahaan. Reputasi yang dibentuk dengan susah payah selama bertahun-tahun dapat musnah dalam sekejap melalui insiden seperti skandal korupsi atau tuduhan melakukan perusakan lingkungan hidup. Kejadian-kejadian seperti itu dapat menarik perhatian yang tidak diinginkan dari penguasa, pengadilan, pemerintah dan media massa. Membentuk suatu budaya kerja yang "mengerjakan sesuatu dengan benar", baik itu terkait dengan aspek tata kelola perusahaan, sosial, maupun lingkungan--yang semuanya merupakan komponen CSR--pada perusahaan dapat mengurangi risiko terjadinya hal-hal negatif tersebut.
- Membedakan merek. Di tengah hiruk pikuknya pasar maka perusahaan berupaya keras untuk membuat suatu cara penjualan yang unik

sehingga dapat membedakan produknya dari para pesaingnya di benak konsumen. CSR dapat berperan untuk menciptakan loyalitas konsumen atas dasar nilai khusus dari etika perusahaan yang juga merupakan nilai yang dianut masyarakat. Menurut Philip Kotler dan Nancy Lee, setidaknya ada dua jenis kegiatan CSR yang bisa mendatangkan keuntungan terhadap merek, yaitu corporate social marketing (CSM) dan cause related marketing (CRM). Pada CSM, perusahaan memilih satu atau beberapa isu--biasanya yang terkait dengan produknya--yang bisa disokong penyebarluasannya di masyarakat, misalnya melalui media campaign. Dengan terus menerus mendukung isu tersebut, maka lama kelamaan konsumen akan mengenali perusahaan tersebut sebagai perusahaan yang memiliki kepedulian pada isu itu. Segmen tertentu dari masyarakat kemudian akan melakukan pembelian produk perusahaan itu dengan pertimbangan kesamaan perhatian atas isu tersebut. CRM bersifat lebih langsung. Perusahaan menyatakan akan menyumbangkan sejumlah dana tertentu untuk membantu memecahkan masalah sosial atau lingkungan dengan mengaitkannya dengan hasil penjualan produk tertentu atau keuntungan yang mereka peroleh. Biasanya berupa pernyataan rupiah per produk terjual atau proporsi tertentu dari penjualan atau keuntungan. Dengan demikian, segmen konsumen yang ingin menyumbang bagi pemecahan masalah sosial dan atau lingkungan, kemudian tergerak membeli produk tersebut. Mereka merasa bisa berbelanja sekaligus menyumbang. Perusahaan yang bisa mengkampanyekan CSM dan CRM-nya dengan baik akan mendapati produknya lebih banyak dibeli orang, selain juga mendapatkan citra sebagai perusahaan yang peduli pada isu tertentu.

- Ijin usaha. Perusahaan selalu berupaya agar menghindari gangguan dalam usahanya melalui perpajakan atau peraturan. Dengan melakukan sesuatu "kebenaran" secara sukarela maka mereka akan dapat meyakinkan pemerintah dan masyarakat luas bahwa mereka sangat serius dalam memperhatikan masalah kesehatan dan keselamatan, diskriminasi atau lingkungan hidup maka dengan demikian mereka dapat menghindari intervensi. Perusahaan yang membuka usaha diluar negara asalnya dapat memastikan bahwa mereka diterima dengan baik selaku

warga perusahaan yang baik dengan memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja dan akibat terhadap lingkungan hidup, sehingga dengan demikian keuntungan yang menyolok dan gaji dewan direksinya yang sangat tinggi tidak dipersoalkan.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility sebagai lah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan melalui penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lain. Sebagai bagian dari masyarakat, maka organisasi bisnis perlu memiliki tanggung jawab bahwa kegiatan yang dilakukannya membawa kea rah perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya, dan bukan sebaliknya. Sebagai contoh, perusahaan yang membuang limbah sembarangan pada dasarnya kurang bertanggung jawab terhadap lingkungan masyarakat. Dengan demikian, sudah semestinya organisasi bisnis atau perusahaan perlu menyadari bahwa dirinya memiliki apa yang dinamakan tanggung jawab sosial. Tanggung jawab social ini dapat berupa tanggung jawab kebersihan, dan kesehatan lingkungan, keadaan ekonomi masyarakat pada umumnya, partisipasi perusahhan dalam pembangunan lingkungan dan sebagainya.

Terdapat dua pandangan tentang kepada siapa organisasi bertanggung jawabsocial, yaitu sebagai berikut:

- Model Pemegang saham (Shareholder). Pandangan tentang tanggung jawab social yang menyebutkan bahwa sasaran organisasi yang utama adalah memaksimalkan keuntungan bagi manfaat para pemegang saham. Lebih spesifik lagi, apabila keuntungan meningkat, maka nilai saham perusahaan yang dimiliki oleh pemegang saham akan meningkat juga.
- Model Pihak yang berkepentingan (Stakeholder). Teori tentang tanggung jawab sosial perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab manajemen yang terpenting, kelangsungan hidup jangka panjang (bukan hanya memaksimalkan laba), dicapai dengan memuaskan keinginan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (bukan hanya pemegang saham). Pihak yang berkepentingan adalah orang

atau kelompok dengan kepentingan yang sah dalam suatu perusahaan. Karena pihak berkepentingan memiliki minat dan dipengaruhi oleh tindakan organisasi, maka mereka memiliki suatu “taruhan” dalam tindakan tersebut. Akibatnya, kelompok yang berkepentingan akan mencoba untuk mempengaruhi perusahaan agar bertindak menurut keinginan mereka.

Bertanggung jawab bagi berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) menimbulkan dua pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana perusahaan mengenali stakeholder organisasi? kedua, bagaimana perusahaan mengimbangi kebutuhan dari stakeholder yang berbeda? dengan membedakan stakeholder primer dan sekunder, akan dapat menjawab pertanyaan tersebut.

- Stakeholder Primer adalah kelompok-kelompok, seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat sekitar, dimana organisasi bergantung untuk kelanjutan hidup jangka panjang. Sebagai contoh, saat Kmart menghadapi masalah keuangan, ia terlambat melakukan pembayaran kepada tiga pemasok utamanya. Para pemasok ini memperingatkan Kmart bahwa mereka tidak akan mengirim lagi produk mereka ke toko-toko Kmart, kecuali jika dibayar tunai sebelumnya atau pada saat pengiriman. Bahayanya bagi Kmart adalah apabila masalah ini menyebar kepada kelompok stakeholder lain. Ketika mendengar bahwa Kmart tidak dapat melunasi pemasok ini, maka pemasok Kmart yang lain juga menginginkan pembayaran tunai sebelum pengiriman. Karena semakin sedikit barang yang dikirim ke toko, maka pelanggan mungkin berhenti berbelanja di Kmart karena tidak dapat memperoleh barang yang mereka butuhkan. Selanjutnya hal ini dapat mengganggu usaha jangka panjang Kmart.
- Stakeholder Sekunder adalah media dan kelompok khusus yang berkepentingan, yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan.

Strategi Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

1. Strategi Reaktif. Kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam

tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab social. Contohnya, perusahaan tembakau di masa lalu cenderung untuk menghindarkan diri dari isu yang menghubungkan konsumsi rokok dengan peluang penyakit kanker. Akan tetapi, karena adanya peraturan pemerintah untuk mencantumkan bahaya rokok setiap iklan, maka hal tersebut dilakukan oleh perusahaan rokok.

2. Strategi Defensif. Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial. Perusahaan yang menghindarkan diri dari tanggung jawab limbah saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diri dari tuntutan hukum dengan berargumen bahwa tidak hanya perusahaannya saja yang membuang limbah ke sungai ketika lokasi perusahaan tersebut beroperasi, terdapat juga perusahaan lain yang beroperasi.
3. Strategi Akomodatif. Strategi Akomodatif merupakan tanggung jawab sosial yang dijalankan perusahaan dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut. Tindakan seperti ini terkait dengan strategi akomodatif dalam tanggung jawab sosial. Contoh lainnya, perusahaan perusahaan besar pada era orde baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para pengusaha kecil, bukan disebabkan karena adanya kesadaran perusahaan, akan tetapi sebagai langkah akomodatif yang diambil setelah pemerintah menuntut para korporat untuk lebih memperhatikan pengusaha kecil.
4. Strategi Proaktif. Perusahaan memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan stakeholders. Jika stakeholders terpuaskan, maka citra positif terhadap perusahaan akan terbangun. Dalam jangka panjang perusahaan akan diterima oleh masyarakat dan perusahaan tidak akan khawatir akan kehilangan pelanggan, justru akan berpotensi untuk menambah jumlah pelanggan akibat citra positif yang disandangnya. Langkah yang dapat diambil oleh perusahaan adalah dengan mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial, misalnya dengan membuat khusus penanganan limbah, keterlibatan dalam setiap kegiatan sosial lingkungan masyarakat

atau dengan membarikan pelatihan terhadap masyarakat di sekitar lingkungan masyarakat.

Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Manfaat bagi Perusahaan

Citra Positif Perusahaan di mata masyarakat dan pemerintah. Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai kontribusi positif di masyarakat. Selain membantu perekonomian masyarakat, perusahaan juga akan dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan lebih baik di masa yang akan datang. Akibatnya, perusahaan justru akan memperoleh tanggapan yang positif setiap kali menawarkan sesuatu kepada masyarakat. Perusahaan tidak saja dianggap sekedar menawarkan produk untuk dibeli masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang membawa perbaikan masyarakat.

Manfaat bagi Masyarakat

Selain kepentingan masyarakat terakomodasi, hubungan masyarakat dengan perusahaan akan lebih erat dalam situasi win-win solution. Artinya terdapat kerjasama yang saling menguntungkan ke dua pihak. Hubungan bisnis tidak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengeksploitasi dan pihak yang tereksplotasi, tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan lebih baik. Tidak hanya di sector perekonomian, tetapi juga dalam sektor sosial, pembangunan dan lain-lain.

Manfaat bagi Pemerintah

Memiliki partner dalam menjalankan misi sosial dari pemerintah dalam hal tanggung jawab sosial. Pemerintah pada akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat dengan dunia bisnis, dan memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya. Pemerintah sebagai pihak yang mendapat legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat agar ke arah yang lebih baik akan mendapatkan partner dalam mewujudkan tatanan masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dilaksanakan oleh anggota masyarakat, dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisnis.

Konflik Nilai

- Konflik intrapersonal pada dasarnya terjadi umumnya di dalam individu dan antar individu. Salah satu contohnya adalah mereka yang bekerja karena nilai ambisi dalam dirinya untuk meraih sesuatu di tempat pekerjaannya, barangkali akan berbenturan dengan nilai kekeluargaan dimana, misalnya keluarga menuntut sang pekerja meluangkan waktu bersama keluarganya. Atau dorongan ambisi ini juga tidak jarang berbenturan dengan nilai persahabatan, nilai relasi antar individu, maupun nilai kemanusiaan lainnya.
- Konflik individu-organisasi pada dasarnya merupakan konflik yang terjadi pada saat nilai yang dianut oleh individu berbenturan dengan nilai yang harus ditanamkan oleh perusahaan. Individu yang cenderung menginginkan kebebasan akan berbenturan dengan nilai yang dianut organisasi yang menuntutnya untuk patuh berdasarkan aturan main yang mungkin dirasakan sebagai sesuatu yang mengikat atau formal.
- Konflik antar Budaya pada dasarnya merupakan konflik antar individu maupun antara individu dengan organisasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya diantara individu yang bersangkutan atau juga organisasi yang bersangkutan. Pekerja asing yang bekerja di Indonesia barangkali menghadapi konflik secara individu maupun organisasi ketika berhadapan dengan pekerja Indonesia maupun aturan main yang ditetapkan di Indonesia.

Pada intinya, manajer perlu memahami benar kondisi pekerjaanya dari berbagai kemungkinan konflik yang muncul dalam perusahaannya yang dapat disebabkan adanya perbedaan nilai yang dianut setiap orang.

Manajer dan Perilaku Etis

Etika (Yunani Kuno: “ethikos”, berarti “timbul dari kebiasaan”) adalah cabang utama filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas yang menjadi studi mengenai standar dan penilaian moral. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab. Etika terbagi menjadi tiga bagian utama: meta-etika (studi konsep etika), etika normatif (studi penentuan nilai etika), dan etika terapan (studi penggunaan

nilai-nilai etika). Etika individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pengaruh keluarga, factor situasi, nilai moral dan agama, pengalaman dan pengaruh dari teman. Definisi yang lebih luas lagi, etika berkaitan dengan hubungan organisasi dengan pihak luar maupun pihak dalam organisasi. Griffin (2009) dalam bukunya yang berjudul *Business* mengklasifikasikan etika manajerial ke dalam tiga kategori:

1. Perilaku terhadap karyawan. Kategori ini meliputi aspek (perekrutan), (PHK/pemecatan), (gaji/kondisi upah) dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.
2. Perilaku terhadap organisasi. Permasalahan (etika) juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.
3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya. Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

Sebagai contoh, Wal-Mart memiliki pedoman yang tegas sehubungan dengan perilaku etis karyawan. Siapa saja yang menerima sesuatu yang berharga (makan malam, uang tip, dan sebagainya) dari perusahaan yang memiliki hubungan usaha dengan Wal-Mart, akan segera diberhentikan. Bahkan karyawan Wal-Mart tidak mengizinkan perwakilan perusahaan

lain membelikan mereka secangkir kopi. Selanjutnya, untuk mendorong karyawan berperilaku etis, maka semua pemasok dan mitra dagang Wal-Mart diminta untuk melakukan transaksi dengan karyawan Wal-Mart di ruang kaca sehingga dapat dilihat oleh setiap orang yang berjalan melewati lobby kantor pusat. Terakhir, di dinding setiap ruang kaca tersebut dihiasi dengan poster bertuliskan, “barang apa saja yang diterima (dari pemasok dan mitra dagang) akan dikembalikan atas biaya si pengirim”.

Perilaku manajemen yang tidak etis terjadi bila mana manajer secara pribadi melanggar prinsip-prinsip benar dan salah yang telah disepakati. Wewenang dan kekuasaan yang melekat pada beberapa posisi manajemen dapat mendorong manajer untuk terlibat dalam tindakan tidak etis. Karena manajer sering kali menguasai sumber-sumber daya perusahaan, maka terdapat resiko dimana beberapa manajer dapat menyalahgunakan pemakaian yang sah atas sumber-sumber daya tersebut untuk kepentingan pribadi. Seperti misalnya, mengajak tamu untuk makan malam adalah umum dan kegiatan yang sah diberbagai perusahaan. Akan tetapi, jika manajer meminta karyawan untuk membantu pekerjaan pribadi seperti mengambil pakaian manajer dibinatu, adalah perilaku yang tidak etis.

Menangani informasi adalah salah satu bidang dimana manajer harus berhati-hati dalam berperilaku etis. Informasi adalah suatu bagian penting dari pekerjaan manajemen. Manajer mengumpulkan, menganalisis, melakukan tindakan, dan menyebarkannya. Mereka juga diharapkan untuk memperoleh informasi yang benar dan jika diperlukan, menyimpan informasi rahasia. Membocorkan rahasia perusahaan kepada pesaing memainkan angka, menyembunyikan informasi atau berbohong merupakan beberapa kemungkinan penyalahgunaan informasi yang dipercayakan kepada manajer. Sebagai contoh, di Hongkong, “*Ba Dan*” secara harfiah berarti lembar putih. Di divisi Bausch & Lomb’s Hongkong, manajer menggunakan istilah “*Ba Dan*” untuk angka penjualan palsu yang mereka kirim kepada kantor pusat setiap bulan. Untuk mempertahankan kedudukannya sebagai divisi internasional Bausch & Lomb’s yang teratas, manajer Hongkong memalsukan angka penjualan untuk pelanggan asia tenggaranya. Kemudian untuk membuat agar angka palsu itu terlihat sebagai penjualan yang asli, mereka mengirim

produknya ke gudang pelanggan yang palsu. Bausch & Lomb's menggunakan auditor keuangan perusahaan ditambah departemen keamanan internal yang dikelola oleh mantan agen rahasia dan mantan perwira polisi untuk mengadakan operasi "sangat" untuk menangkap karyawan yang melakukan kenakalan "*Ba Dan*" di Hongkong.

Bidang ketiga dimana manajer harus berhati-hati jika hendak menerapkan perilaku etis adalah cara mereka mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahan mereka. Pekerjaan manajerial memberikan kekuasaan yang besar untuk mempengaruhi orang lain. Jika manajer meminta karyawan melakukan tindakan tidak etis (atau menghadapi perilaku kasar), seperti "memalsukan angka untuk mendapatkan hasil", maka mereka menyalahgunakan wewenang manajerial. Hal ini kadang-kadang disebut sindroma "kerjakan atau keluar." Sindroma dijumpai apabila seorang manajer mengatakan kepada karyawannya, "kerjakan, karena anda dibayar untuk itu. Jika anda tidak dapat mengerjakannya, kami akan mencari orang lain yang dapat mengerjakannya."

Menetapkan sasaran adalah cara lain yang digunakan manajer untuk mempengaruhi perilaku karyawan mereka. Seperti misalnya, di Bausch & Lomb yang mendapat tekanan yang sangat besar untuk mencapai kenaikan pendapatan dua angka setiap tahun. Seorang mantan pimpinan perusahaan berkata, "sekali anda menyetujui jumlah target penjualan anda, anda diharapkan untuk mencapainya," tanpa alasan. Tekanan untuk mencapai angka penjualan begitu besar, sehingga Bausch & Lomb mengatakan kepada pembeli bahwa mereka bias memperoleh produk kacamata dan lensa kontak Bausch & Lomb yang terbaik hanya jika mereka juga membeli produk lainnya yang kurang laku dan tidak mereka butuhkan. Kemudian saat pesaing muncul dengan lensa kontak yang dapat dibuang, Bausch & Lomb dengan mudah menawarkan lensa kontak biasa yang telah dipasarkan selama 15 tahun, kemudian mengganti kemasannya dan menjualnya kepada konsumen sebagai produk baru yang juga dapat dibuang.

Terdapat beberapa sumber potensial yang dapat menimbulkan dilemma dalam masalah etika bagi seorang manajer, antara lain:

1. Diskriminasi, dimana manajer menolak promosi seseorang atau lamaran kerja calon karyawan dikarenakan ras, agama, jenis kelamin, umur, dan kriteria-kriteria lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pelecehan seksual
3. Konflik kepentingan, misalnya jika manajer meminta suatu imbalan untuk pengambilan keputusan yang dapat menguntungkan si pemberi imbalan.
4. Menyalahgunakan kepercayaan konsumen, misalnya manajer memiliki informasi tertentu tentang konsumen dan membaginya dengan orang lain.
5. Manajer menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

Penyimpangan di Tempat Kerja

Penyimpangan di tempat kerja adalah perilaku tidak etis yang melanggar norma-norma organisasi mengenai benar dan salah. Penyimpangan produksi yaitu merusak mutu dan jumlah hasil produksi. Penyimpangan hak milik adalah perilaku tidak etis terhadap harta milik perusahaan. Penyusutan adalah pencurian barang dagangan milik perusahaan oleh karyawan. Penyimpangan politik menggunakan pengaruh seseorang untuk merugikan orang lain di perusahaan. Penyerangan pribadi adalah sikap bermusuhan atau perilaku menyerang terhadap orang lain.

Mendorong Perilaku Etis

Tujuh Cara Untuk Mendorong Perilaku Etis Karyawan

Penampilan karyawan, baik yang bersifat fisik maupun mental, memiliki pengaruh bagi pembentukan citra perusahaan. Oleh karena itu etika yang baik perlu benar-benar ditanamkan dalam perilaku karyawan. Bagaimana mewujudkannya, berikut ini kami sampaikan tujuh cara untuk mendorong perilaku etis karyawan.

1. Memberi teladan perilaku yang Anda harapkan dari bawahan
2. Mengembangkan kode etik formal yang tertulis

3. Menghukum setiap karyawan yang melanggar kode etik
4. mengadakan sesi pelatihan mengenai bagaimana mengatasi situasi tidak etis
5. Mendengarkan karyawan yang mempunyai keluhan sebelum mereka menyebarkannya keluar
6. Menetapkan standar seleksi dan promosi yang mengukuhkan perilaku etik
7. Menetapkan etika dan moralitas sebagai bahan pokok dalam kultur perusahaan

Tips untuk mendorong terciptanya perilaku etis di kantor.

Kita semua menginginkan bekerja dalam suasana organisasi yang positif, dimana semua orang mempunyai integritas tinggi untuk menjalankan tugasnya masing-masing. Meski setiap saat organisasi berubah, teknologi baru ditemukan, atau produk-produk dikembangkan, namun ada sesuatu yang tidak mudah berubah begitu saja. Yaitu, perilaku etik, nilai-nilai etis dalam pergaulan kantor sehari-hari. Ini adalah sesuatu yang didambakan oleh setiap orang dalam organisasi. Kita menjunjung tinggi perilaku etis, namun seringkali tidak mudah untuk mendorong terciptanya budaya dan perilaku etis di kantor. Berikut, tips untuk mendorong terciptanya perilaku etis di kantor.

- Menjadi teladan. Bersikaplah konsisten. Jangan mengistimewakan diri sendiri dibanding orang lain. Jadilah teladan. Ini adalah perintah dan contoh yang bisa langsung dilihat oleh karyawan anda. Percuma saja semua aturan tertulis mengenai kode etik karyawan dan sebagainya, jika anda sebagai pemimpin tidak mampu menjadi model bagi aturan yang anda buat sendiri.
- Menyusun pernyataan kode etik perusahaan secara tertulis. Susunlah perilaku apa yang perusahaan harapkan dari seluruh organisasi. Misal, integritas, moral, disiplin, dan lain sebagainya. Tulislah dalam bahasa yang sederhana dan tidak muluk-muluk. Sesuatu yang terlampau tinggi mungkin hanya indah dilihat, tetapi sulit diterapkan. Buatlah pernyataan yang ringkas yang formal dan mudah dimengerti.

- Menjadikan perilaku etik sebagai bagian dari budaya perusahaan. Pernyataan kode etik bukan untuk dipajang dalam bingkai yang indah dan mahal, tetapi harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Ini berarti anda harus terus-menerus menyebarkan nilai-nilai tersebut ke seluruh organisasi melalui berbagai program pelatihan, kampanye, poster, dan lain sebagainya. Bila perlu ciptakan bahasa-bahasa kode etik yang mudah dipahami dan menjadi milik khas organisasi anda.
- Mengenakan sanksi pada mereka yang melanggar kode etik. Bila ada karyawan yang berbohong, melakukan tindakan melanggar hukum, atau hal-hal lain yang bertentangan dengan pernyataan kode etik perusahaan, maka jangan ragu untuk menjatuhkan sanksi. Sanksi ini berlaku bagi siapa pun. Tidak ada seseorang yang harus diistimewakan di depan pengadilan atas pelanggaran atas kode etik ini. Karena melanggar kode etik adalah melanggar budaya perusahaan itu sendiri. Sanksi haruslah dijatuhkan segera setelah terjadinya pelanggaran.
- Memberikan penghargaan bagi mereka yang mampu menjunjung tinggi perilaku etik. Penghargaan itu adalah pengakuan bahwa perilaku etisnya bukan hanya sangat dibutuhkan dalam menjaga suasana organisasi anda, namun juga sebagai sesuatu yang indah untuk dilihat. Anda bisa mengutip perilaku sehari-hari dari sang teladan dan menyampaikannya pada seluruh organisasi. Ini adalah bentuk penghargaan yang tidak mahal, namun sangat menyentuh si pelaku. Namun demikian janganlah lantas tampak ada kesan anda menganak-emaskan orang-orang tertentu. Yang penting adalah bahwa perilaku etis yang ditunjukkan mereka juga diakui oleh seluruh karyawan dalam organisasi.
- Memberi petunjuk bagaimana menghadapi perilaku tidak etis. Bersikap dalam menghadapi suatu perilaku tak etis merupakan bagian dari pelajaran berperilaku etik juga. Jelaskan pada karyawan, apa yang harus mereka lakukan jika ada pemasok yang coba-coba menyoğok mereka? Atau jika ada rekan kerja yang mengajak melakukan penipuan. Ini menolong karyawan untuk menilai apakah sebuah tindakan itu dinilai etis atau tidak.
- Menjadikan perilaku etik sebagai bagian dari syarat karyawan baru. Rekrutlah hanya calon karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi

untuk menjaga perilaku etis. Jadikan juga kode etik ini sebagai bagian dari prosedur penilaian kenaikan pangkat. Jangan promosikan karyawan yang terbukti telah melanggar kode etik perusahaan.

BAB 6

MANAJER SEBAGAI PEMBUAT KEPUTUSAN

Pembuatan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer, terutama dalam melaksanakan fungsi perencanaan. Pembuatan keputusan adalah serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian dari suatu masalah tertentu. Dalam pembuatan keputusan, manajer merespon kesempatan dan tantangan yang ada dengan menganalisis berbagai pilihan dan membuat keputusan mengenai tujuan dan tindakan yang akan dilakukan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Defenisi-defenisi Pengambilan Keputusan Menurut Beberapa Ahli diantaranya adalah: Pengambilan keputusan dapat didefenisikan sebagai pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada (Terry), sedang menurut Koontz dan O'Donnel pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Haiman berpendapat bahwa Inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan cara bertindak. Dalam hubungan ini kita melihat keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah. Sedangkan menurut Hasibuan pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternative untuk melakukan aktifitas-aktifitas pada masa yang akan datang.

Sementara Barnard, keputusan didefinisikan sebagai perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relative dan dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting dari pada kepentingan

Tingkatan manajer

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).

Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).

Manajemen tingkat menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah executive officer, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

Peran manajer

Peran dapat diartikan dalam beberapa hal di antaranya adalah pertama, suatu penjelasan historis menyebutkan, konsep peran semula dipinjam dari keluarga drama atau teater yang hidup subur pada jaman Yunani Kuno (Romawi). Dalam arti ini, peran menunjuk pada karakteristik yang disandang untuk dibawakan oleh seseorang aktor dalam sebuah pentas drama. Kedua,, suatu penjelasan yang menunjuk pada konotasi ilmu sosial, yang mengartikan peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Ketiga, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional, menyebutkan bahwa peran seorang aktor adalah suatu batas yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu “penampilan/unjuk peran (role performance).” Jadi suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu, atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal. Peranan timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan, yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macam, dan masing-masing pemimpin akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus dimainkan pada hakikatnya tidak ada perbedaan. Baik pemimpin tingkat atas, tengah maupun bawah akan mempunyai jenis peranan yang sama, hanya berbeda lingkungan yang akhirnya membuat bobot peranan itu sedikit berbeda.

Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Yang kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Keterampilan manajer

Katz (1970) mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

Keterampilan konseptual (*conceptional skill*) Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*). Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

Keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

Keterampilan manajemen waktu. Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per

tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan membuat keputusan. Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan berdasarkan Intuisi. Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan dan keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

Pengambilan Keputusan Rasional. Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta. Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman. Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Peningkatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apayangmenjadilatarbelakangmasalahdanbagaimanaarah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang. Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk

mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien

Proses pengambilan keputusan

Manajer di semua tingkatan dan di semua bidang organisasi membuat keputusan. Artinya, mereka membuat pilihan. Misalnya, manajer tingkat atas membuat keputusan tentang tujuan organisasi mereka, di mana untuk membuat suatu fasilitas dan hal-hal lainnya. Manajer tingkat menengah dan rendah membuat keputusan tentang jadwal produksi, masalah kualitas produk, membayar kenaikan gaji, dan disiplin pegawai. Membuat keputusan bukanlah sesuatu yang hanya dilakukan oleh manajer, semua anggota organisasi membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam melakukan pengambilan keputusan manajer harus memahami dan merumuskan masalah. Manajer harus mampu mengidentifikasi masalah sebenarnya, bukan hanya gejala masalah, dan menentukan bagian-bagian masalah yang harus diselesaikan. Karena setiap keputusan dimulai dengan masalah, yakni perbedaan antara kondisi yang diinginkan dengan yang ada sekarang. Identifikasi dapat dilakukan dengan menganalisis hubungan sebab akibat, mengamati adanya penyimpangan, dan berkomunikasi dengan pihak-pihak yang mampu memberikan pandangan tentang masalah tersebut. Setelah manajer mengidentifikasi masalah, mereka harus mengidentifikasi kriteria pengambilan keputusan yang penting atau relevan untuk memecahkan masalah tersebut. Setiap pembuat keputusan memiliki kriteria yang membimbing keputusannya bahkan jika hal tersebut tidak secara eksplisit dinyatakan.

Manajer mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan. Manajer harus menentukan, mengumpulkan, dan menganalisis data yang dianggap relevan dan memadai untuk merumuskan alternatif penyelesaian. Diantara metode analisisnya adalah dengan memberikan Bobot terhadap Kriteria Pengambilan Keputusan. Memberikan bobot terhadap kriteria-kriteria tersebut dalam rangka untuk memberikan prioritas yang tepat dalam keputusannya mengembangkan dan mengevaluasi alternatif. Manajer harus mengembangkan alternatif keputusan yang layak. Dalam langkah ini, diperlukan adanya kreativitas pengambil keputusan. Jika alternatif yang

dikembangkan tidak memadai, keputusan yang diambil tidak optimal. Setelah manajer mengembangkan alternatif, alternatif tersebut harus dievaluasi untuk menilai efektifitas alternative. Setelah dievaluasi, alternatif diranking dan manajer memilih alternatif yang terbaik. Alternatif yang dipilih harus segera diimplementasikan. Berikutnya dalam proses pengambilan keputusan adalah memilih alternatif terbaik dan mengimplementasikannya. Manajer harus menyiapkan rencana, anggaran, skedul kegiatan, alokasi SDM, tanggungjawab dan tugas-tugas yang berkaitan. Selanjutnya manajer harus mempertimbangkan umpan balik yang dihasilkan dari implementasi keputusan sebagai bahan pembelajaran di masa depan.

Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Manajer disemua jenis organisasi menghadapi berbagai jenis masalah dan keputusan dalam melakukan pekerjaan mereka. Tergantung pada sifat dari masalah tersebut, manajer dapat menggunakan salah satu dari dua jenis keputusan di bawah ini.

Masalah yang Terstruktur dan Pengambilan Keputusan yang Terprogram

Beberapa masalah adalah mudah. Tujuan sang pembuat keputusan adalah jelas, masalahnya sudah dikenal dan informasi tentang masalah tersebut mudah didefinisikan dan lengkap. Contoh yang ada mungkin termasuk ketika seorang pelanggan mengembalikan barang yang dibeli ke toko, ketika pemasok terlambat dengan pengiriman penting atau penanganan sebuah perguruan tinggi mengenai seorang mahasiswa yang ingin keluar dari mata kuliah. Situasi seperti ini disebut masalah yang terstruktur karena mereka mudah, akrab dan mudah didefinisikan. Misalnya, minuman yang disajikan tumpah di mantel pelanggan. Pelanggan kesal dan manajer perlu melakukan sesuatu. Karena itu bukan kejadian yang tidak biasa, mungkin ada beberapa kegiatan rutin yang standar untuk menanganinya. Sebagai contoh, manajer menawarkan untuk membersihkan mantel dengan biaya ditanggung restoran. Ini adalah apa yang kita sebut sebagai keputusan yang terprogram, yakni sebuah keputusan berulang yang dapat ditangani dengan pendekatan rutin. Karena masalah ini terstruktur, manajer tidak menemui kesulitan

dan biaya untuk melalui proses pengambilan keputusan. Tahap membuat alternatif-alternatif dalam proses pengambilan keputusan tidak ada atau hanya diberikan sedikit perhatian. Mengapa? Karena apabila masalah yang terstruktur telah didefinisikan, solusinya biasanya jelas atau setidaknya dikurangi menjadi beberapa alternatif yang akrab dan telah terbukti berhasil di masa lalu. Kejadian tumpahnya minuman di mantel pelanggan tidak memerlukan manajer restoran untuk mengidentifikasi dan memberikan bobot pada kriteria pengambilan keputusan atau untuk membuat daftar panjang solusi-solusi yang mungkin. Sebaliknya, manajer bergantung pada salah satu dari tiga jenis keputusan yang terprogram: prosedur, aturan atau kebijakan.

Prosedur adalah serangkaian langkah berurutan yang digunakan manajer untuk menanggapi masalah yang terstruktur. Satu-satunya kesulitan yang ada adalah mengidentifikasi masalahnya. Setelah masalah itu jelas, maka akan jelas pula prosedur yang akan dilakukan. Misalnya, seorang manajer pembelian menerima permintaan dari manajer gudang sebanyak 15 buah PDA handheld untuk persediaan. Manajer pembelian tersebut tahu bagaimana membuat keputusan ini dengan mengikuti prosedur pembelian yang telah ditetapkan. Aturan adalah pernyataan eksplisit yang memberitahu manajer apa yang bisa atau tidak bisa dilakukan. Aturan sering digunakan karena mereka sederhana untuk diikuti dan memastikan adanya konsistensi. Misalnya, aturan tentang keterlambatan dan ketidakhadiran membuat pengawas untuk membuat keputusan disipliner secara cepat dan adil. Jenis ketiga dari keputusan yang terprogram adalah kebijakan, yang merupakan pedoman untuk membuat keputusan. Berbeda dengan aturan, kebijakan menetapkan parameter umum bagi pengambil keputusan ketimbang secara khusus menyatakan apa yang harus atau tidak harus dilakukan. Kebijakan biasanya berisi istilah yang ambigu yang membuat penafsiran tergantung kepada pengambil keputusan. Berikut adalah beberapa contoh dari pernyataan dalam kebijakan:

- Pelanggan selalu diutamakan dan harus selalu dipuaskan
- Kita mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan, bila memungkinkan.
- Upah karyawan harus kompetitif dalam standar masyarakat.

Perhatikan bahwa istilah dipuaskan, bila memungkinkan, dan kompetitif memerlukan penafsiran. Misalnya, kebijakan membayar upah yang kompetitif tidak memberitahukan manajer perusahaan jumlah yang pasti harus dibayar, akan tetapi hal ini membimbing mereka dalam membuat keputusan.

Masalah yang Tidak Terstruktur dan Pengambilan Keputusan yang Tidak Terprogram

Tidak semua masalah yang dihadapi manajer dapat diselesaikan dengan menggunakan pengambilan keputusan yang terprogram. Banyak situasi dalam organisasi melibatkan masalah yang tidak terstruktur, yakni masalah yang baru atau tidak biasa dan dimana informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan adalah ambigu/tidak jelas atau tidak lengkap. Pemilihan keputusan untuk membangun atau tidak membangun pabrik baru di Cina adalah contoh dari masalah yang tidak terstruktur. Demikian halnya masalah di awal sub-bab ini dimana manajer restoran di kota New York harus memutuskan bagaimana caranya memodifikasi usaha mereka untuk mematuhi peraturan baru tersebut. Saat muncul masalah yang tidak terstruktur, manajer harus bergantung pada pengambilan keputusan yang tidak terprogram dalam rangka untuk mengembangkan solusi yang unik.

Pengambilan keputusan yang tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang unik, tidak berulang dan melibatkan solusi yang bersifat unik. Manajer pada tingkat yang lebih rendah sebagian besar bergantung pada pengambilan keputusan yang terprogram (prosedur, aturan, dan kebijakan) karena mereka menghadapi masalah yang akrab dan berulang-ulang. Seiring dengan naiknya tingkatan manajemen dalam organisasi, masalah yang mereka hadapi menjadi lebih tidak terstruktur. Karena manajer tingkat yang lebih rendah menangani keputusan rutin dan membiarkan manajer di tingkat atas berurusan dengan keputusan yang tidak biasa atau sulit. Juga, manajer tingkat atas mendelegasikan keputusan rutin untuk bawahan mereka sehingga mereka dapat menangani masalah lebih sulit. Dengan demikian, sedikit sekali keputusan manajerial di dunia nyata merupakan keputusan yang sepenuhnya terprogram atau sepenuhnya tidak terprogram. Sebagian besar berada di antara keduanya.

Kondisi-Kondisi dalam Pengambilan Keputusan

Ketika membuat keputusan, manajer mungkin menghadapi tiga kondisi yang berbeda: kepastian, risiko dan ketidakpastian. Mari kita lihat karakteristik masing-masing kondisi tersebut.

Kepastian. Situasi yang ideal untuk membuat keputusan adalah situasi dengan adanya kepastian, yang merupakan situasi di mana seorang manajer dapat membuat keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif diketahui secara pasti. Misalnya, ketika bendahara negara bagian Dakota Utara memutuskan dimana tempat untuk mendepositokan dana negara yang berlebihan, dia tahu persis tingkat suku bunga yang ditawarkan oleh masing-masing bank dan jumlah yang akan diperoleh pada dana tersebut. Dia mengetahui secara pasti tentang hasil dari setiap alternatif yang ada. Seperti yang Anda duga, kebanyakan keputusan manajerial tidak mengalami situasi yang seperti ini.

Risiko. Sebuah situasi yang jauh lebih umum adalah situasi dengan adanya risiko, yakni kondisi di mana pembuat keputusan mampu memperkirakan kemungkinan adanya hasil tertentu. Melalui risiko, manajer memiliki data historis/masa lalu dari pengalaman pribadi masa lalu atau informasi sekunder yang memungkinkan mereka menetapkan probabilitas untuk berbagai alternatif.

Ketidakpastian. Apa yang terjadi jika Anda menghadapi keputusan di mana Anda tidak yakin tentang hasil dan bahkan tidak bisa membuat perkiraan mengenai probabilitas/kemungkinan yang wajar? Kondisi ini merupakan ketidakpastian. Manajer dapat mengalami situasi pengambilan keputusan dengan ketidakpastian ini. Dalam kondisi tersebut, pilihan terhadap alternatif-alternatif yang ada dipengaruhi oleh jumlah informasi tersedia yang terbatas dan oleh orientasi psikologis dari pembuat keputusan.

Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Ketika manajer membuat keputusan, mereka tidak hanya menggunakan gaya mereka sendiri, mereka dapat menggunakan “aturan praktis,” atau heuristik, untuk mempermudah pengambilan keputusan mereka. Aturan praktis dapat

berguna karena mereka membantu memahami informasi yang kompleks, tidak pasti, dan ambigu. Meskipun manajer dapat menggunakan aturan praktis, itu tidak berarti aturan-aturan tersebut dapat diandalkan. Kenapa? Karena mereka dapat menyebabkan kesalahan dan bias dalam memproses dan mengevaluasi informasi. Ada dua belas kesalahan dan bias dalam pengambilan keputusan yang sering dilakukan manajer sebagai berikut:

1. Bias terlalu percaya diri/*overconfidence bias*. Ketika pengambil keputusan cenderung berpikir mereka tahu lebih banyak daripada yang mereka lakukan atau memiliki pandangan tidak realistis secara positif dari diri mereka sendiri dan kinerja mereka, mereka menunjukkan bias terlalu percaya diri.
2. Bias kepuasan sesaat/*immediate gratification bias*. Bias kepuasan sesaat menjelaskan mengenai pengambil keputusan yang cenderung ingin mendapatkan imbalan langsung dan untuk menghindari biaya langsung. Untuk orang-orang tersebut, pilihan keputusan yang menyediakan imbalan cepat lebih menarik dibandingkan dengan mendapatkan imbalan tersebut setelahnya.
3. Efek penahan/*anchoring effect*. Efek penahan menjelaskan bagaimana pengambil keputusan terpaku pada informasi awal sebagai titik awal dan kemudian, setelah ditetapkan, gagal untuk menyesuaikan pada informasi selanjutnya. Kesan pertama, ide pertama, harga pertama dan perkiraan pertama membawa bobot yang berlebihan dibandingkan informasi yang diterima kemudian.
4. Bias persepsi selektif/*selective perception bias*. Ketika pengambil keputusan secara selektif mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan persepsi bias mereka, mereka menggunakan persepsi bias yang selektif. Ini mempengaruhi informasi yang mereka perhatikan, masalah yang mereka identifikasi dan alternatif yang mereka kembangkan.
5. Bias konfirmasi/*confirmation bias*. Pengambil keputusan yang mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan mereka di masa lalu dan menilai lebih rendah informasi yang bertentangan dengan penilaian masa lalu menunjukkan bias konfirmasi. Orang-orang tersebut cenderung untuk menerima secara penuh informasi yang menegaskan

pandangan prasangka mereka dan bersifat kritis dan skeptis terhadap informasi yang menantang pandangan ini.

6. *Framing bias* adalah ketika pengambil keputusan memilih dan menyoroti aspek-aspek tertentu dari suatu situasi dan mengabaikan yang lain. Dengan menarik perhatian terhadap aspek tertentu dari sebuah situasi dan menyoroti hal tersebut, sementara pada saat yang sama mengecilkan atau menghilangkan aspek-aspek lain, mereka mendistorsi apa yang mereka lihat dan membuat titik referensi yang salah.
7. Bias ketersediaan/*availability bias* terjadi ketika pembuat keputusan cenderung mengingat kejadian yang terbaru dan hidup dalam ingatan mereka. Hasilnya? Hal ini mendistorsi kemampuan mereka untuk mengingat peristiwa secara obyektif dan menghasilkan penilaian yang terdistorsi dan estimasi probabilitas/kemungkinan yang salah.
8. Bias representasi/*representation bias*. Ketika pembuat keputusan menilai kemungkinan dari suatu peristiwa berdasarkan seberapa dekatnya peristiwa tersebut menyerupai kejadian-kejadian atau peristiwa lainnya, itu merupakan bias representasi. Manajer yang menunjukkan bias ini membuat analogi dan melihat situasi yang sama di mana mereka tidak ada.
9. Bias keacakan/*randomness bias* menggambarkan tindakan pengambil keputusan yang mencoba untuk menciptakan makna dari peristiwa yang terjadi secara acak. Mereka melakukan ini karena sebagian besar pengambil keputusan mengalami kesulitan untuk memperkirakan kemungkinan/probabilitas suatu kejadian meskipun peristiwa acak terjadi pada setiap orang dan tidak ada yang bisa dilakukan untuk memprediksi hal tersebut.
10. *Sunk costs error* terjadi ketika pengambil keputusan lupa bahwa pilihan saat ini tidak dapat memperbaiki masa lalu. Mereka terpaku pada pengeluaran yang lalu berupa waktu, uang, atau usaha masa lalu ketimbang berpikir pada konsekuensi di masa depan. Alih-alih mengabaikan biaya yang sudah terjadi tersebut/*sunk costs*, mereka tidak bisa melupakan mereka.
11. Bias mementingkan diri sendiri/*self-serving bias*. Pengambil keputusan yang cepat untuk merayakan atas keberhasilan mereka dan menyalahkan

kegagalan pada faktor-faktor luar menunjukkan bias mementingkan diri sendiri/self-serving bias.

12. Bias penglihatan kebelakang/*hindsight bias* adalah kecenderungan bagi para pembuat keputusan untuk secara salah mempercayai bahwa mereka secara akurat memprediksi hasil dari suatu peristiwa setelah hasil peristiwa tersebut diketahui.

Manajer menghindari efek negatif dari kesalahan-kesalahan dan bias-bias tersebut dengan menyadari hal tersebut dan kemudian tidak melakukannya! Di luar itu, manajer juga harus memperhatikan “bagaimana” mereka membuat keputusan dan mencoba untuk mengidentifikasi heuristik yang biasa mereka gunakan dan secara kritis mengevaluasi kecocokan heuristik tersebut. Akhirnya, manajer mungkin ingin meminta individu-individu yang dipercaya di sekitar mereka untuk membantu mereka mengidentifikasi kelemahan dalam gaya pengambilan keputusan mereka dan mencoba untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut.

Quiz: Peran Karakter dalam pengambilan keputusan

Dari konsep dan teori di atas, jelaskan hubungan dan mekanisme pengambilan keputusan dan orientasi 16 karakter dalam sebuah matrik

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. ketaatan beribadah | 9. kreatif dan inovatif |
| 2. kejujuran | 10. visioner |
| 3. tanggung jawab | 11. kasih sayang dan kepedulian |
| 4. kedisiplinan | 12. keikhlasan |
| 5. etos kerja | 13. keadilan |
| 6. kemandirian | 14. kesederhanaan |
| 7. sinergi | 15. nasionalisme |
| 8. kritis | 16. internasionalisme |

BAB 7

MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Sesuai definisinya, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai

perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Definisi

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (*visi, misi, tujuan*) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Posisi strategis

Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai “penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas.” Porter

menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak mutually exclusive dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (*subset*) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai *variety-based positioning* karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dengan kata lain, perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter menyontohkan *Jiff Lube International* yang hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. *Variety-based positioning* efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari seke konsumen tertentu, yang disebut sebagai *needs-based positioning*. Contohnya adalah IKEA yang berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (*subset*), untuk target pasarnya. Posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas dengan cara berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Apabila tidak ada perbedaan dalam aktivitas, konsumen tidak akan mampu membedakan perusahaan bersangkutan dengan pesaing. Varian dari model ini adalah memenuhi kebutuhan target pasar untuk waktu yang berbeda-beda. Seorang konsumen, misalnya, memiliki kebutuhan yang berbeda ketika ia melakukan perjalanan untuk bisnis dan ketika dia melakukan perjalanan untuk liburan. Perusahaan bisa mengambil posisi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari target pasar yang sama.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai *access-based positioning*. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Porter mencontohkannya lewat Carmike Cinemas, yang mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, Carmike Cinemas berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang ditawarkan bioskop-bioskop di

kota besar, misalnya dengan melakukan standardisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

Pembentukan Strategi

Tugas pertama dalam manajemen strategis pada umumnya adalah kompilasi dan penyebarluasan pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi. Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

1. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing; baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
2. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

Komponen proses manajemen strategis

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan

organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Kecepatan pacu saat ini dari perubahan menyatakan bahwa tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih diintegrasikan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah di implementasi, strategi tersebut kembali dikunjungi secara terus menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Sementara strategi perusahaan akan menentukan bisnis apakah yang perusahaan akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih. Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang menyatu.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi - yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa “gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal”. Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap

perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strategisnya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbelang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka menemui kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya.

BAB 8

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Struktur adalah cara sesuatu disusun atau dibangun Organisasi adalah suatu wadah berkumpulnya minimal dua orang untuk mencapai sebuah tujuan. Struktur Organisasi adalah Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Elemen Struktur Organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

1. Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana

tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.

6. Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan

Jenis Struktur Organisasi

Struktur sederhana. Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakmahalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (overload) di puncak.

Birokrasi. Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik subunit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

Struktur matriks. Struktur matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan. Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak, misalnya, pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus untuk keseluruhan produk. Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, di lain pihak, memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Matriks berupaya menarik kekuatan tersebut sembari menghindarkan kelemahan-kelemahan mereka.

Karakteristik struktural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kesatuan komando sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.

Desain Struktur Organisasi Modern

Struktur tim. Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja. Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis.

Organisasi virtual. Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis secara detail.

Organisasi Nirbatas. Organisasi nirbatas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan

Model ekstrem dari desain organisasi:

- Model mekanistik, yaitu sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.
- Model organik, yaitu sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.
- Model Piramid, model ini di buat persis sebuah piramida.
- Model Horizontal, model ini dibuat dengan manarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masi-masing

Faktor penentu struktur organisasi

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan sebagian yang lain mengikuti karakteristik organik. Berikut adalah faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi:

Strategi. Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi -inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi- dan pada desain struktur yang

berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi. Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang menjadi andalan. Strategi minimalisasi biaya adalah strategi yang menekankan pengendalian biaya secara ketat, menghindari pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi adalah strategi yang mencoba masuk ke produk-produk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitas terbukti.

Ukuran organisasi. Terdapat banyak bukti yang mendukung ide bahwa ukuran sebuah organisasi secara signifikan memengaruhi strukturnya. Sebagai contoh, organisasi-organisasi besar yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung memiliki banyak spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan ketentuan daripada organisasi kecil. Namun, hubungan itu tidak bersifat linier. Alih-alih, ukuran memengaruhi struktur dengan kadar yang semakin menurun. Dampak ukuran menjadi kurang penting saat organisasi meluas.

Teknologi. Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa

Lingkungan. Lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya. Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis-tak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis -peraturan pemerintah cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan semacamnya. Secara

signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

BAB 9

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Unsur MSDM adalah manusia.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang tidak murah. Tak jarang perusahaan harus menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok. Cara yang lebih jitu lagi meojaring calon yang tepat adalah secara aktif mencari di dalam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari perusahaan lain

("headhunting" dan "hijacking"). Semua, tentu, dengan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

Usaha yang kompleks dan tidak murah ini belum juga menjamin kesesuaian antara calon pegawai dengan jabatan yang bakal diisinya. Ketidakcocokan bisa karena ternyata si calon itu tidak memenuhi sejumlah syarat kerja, atau malah si calon itu sendiri yang setelah ia tahu lebih banyak mengenai pekerjaannya merasa kurang pas dengan kedudukan barunya. Bila ini keadaannya, maka dapat diperkirakan bahwa cepat atau lambat si pegawai itu akan "mental" atau hengkang dari tempat kerja. Hal yang amat merugikan perusahaan sekiranya pegawai tersebut sebenarnya termasuk pekerja yang baik dan penuh potensi.

Gaji tinggi, fasilitas lengkap, serta jabatan/kedudukan yang jelas tak selalu menjamin *turnover* seorang pegawai, apalagi untuk tingkat manajerial ke atas. Sebagai orang baru, hal-hal itu tentu menjadi pertimbangan, namun, selang beberapa waktu, tentu ada hal-hal lain yang bakal dicarinya. Upaya untuk membuat pegawai baru tetep tinggal, apalagi bila diketahui ia tipe yang penuh inisiatif, enerjik, dan ogah rutinitas, harusnya dimulai sejak awal, kala ia baru masuk. Pada bulan pertama diperkenalkan kepada lingkungan kerjanya serta tugas-tugasnya secara spesifik. Bersamaan dengan itu pula sang pegawai baru di-expose pada budaya perusahaan, yakni pola perilaku segenap warga perusahaan yang mencerminkan sistem nilai yang dianut perusahaan.

Untuk para manajer baru yang tugasnya berhubungan dengan banyak unit lain dalam perusahaan, maka ada baiknya ia pun mengenali fungsi dan tugas unit-unit itu. Beberapa perusahaan besar bahkan mengharuskan para manajer tersebut untuk mengikuti *hands-on training* di beberapa unit yang relevan. Ini pengalaman yang penting mengingat bahwa dalam tugasnya kelak sang manajer bakal berhubungan banyak dengan unit-unit tersebut sehingga perlu memahami pola kerjanya sedetail mungkin.

Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, trainee yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi dengan banyak pihak; dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula

dengan pimpinan perusahaan. Kerap kali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktor yang turut mendukung kemajuan karir trainee tersebut. Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer. Apalagi bila materi pelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenai betul kondisi dan iklim kerja di perusahaan. Memang, sekali lagi, ini bentuk perhatian pada calon-calon manajer yang harganya tentu mahal.

Tetapi ini harus dipandang sebagai investasi perusahaan untuk memiliki jajaran manajer yang trampil, mampu, dan punya wawasan yang sejalan dengan cita-cita dan falsafah perusahaan. Dari sudut si calon manajer sendiri, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada perusahaan. Ibarat bayi yang baru lahir dan memasuki dunia baru, maka enam bulan pertama seorang pegawai baru adalah masa-masa kritis yang menentukan sikap dan pandangannya terhadap perusahaan maupun pekerjaannya.

Betah dan berprestasi bagi pegawai baru yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan manajerial, tentunya ada harapan bahwa ia diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Percuma mereka sekolah tinggi-tinggi (seringkali sampai tingkat MBA) bila kesempatan itu tak kunjung tiba. Oleh karena itu, suatu kesalahan besar bila pada saat ia masuk ia langsung diantar ke meja atau ruangnya, lantas didiamkan. Perusahaan mungkin menganggap bahwa pasti pegawai baru itu akan segera bersibuk diri dalam pekerjaan. Dugaan yang cenderung meleset karena siapa pun juga dan sehebat apa pun orangnya butuh tuntunan dalam orientasi pekerjaan. Lantas ia butuh kesempatan untuk mempraktekkan segala pengetahuan sekolahnya secara konkrit di tempat kerja.

Hal lain yang dapat membuat “orang baru” dalam perusahaan semakin betah adalah apabila dalam bulan-bulan pertama ia sudah dilibatkan dalam beberapa persoalan perusahaan yang cukup penting. Ini kesempatan pula baginya untuk menyumbangkan pikirannya dalam rangka pemecahan masalah. Syukur-syukur bila sumbang sarannya benar-benar diperhatikan

dan kalau memang itu usul yang pantas diterapkan. Secara psikologis hal ini dapat diterangkan sebagai proses daur pengalaman yang menguatkan perilaku tertentu yang dikehendaki. Dalam proses seperti ini, urutan-urutan kejadian adalah sebagai berikut:

- ada pegawai baru dalam perusahaan,
- sebagai orang baru ia akan mengacu pada atasannya dalam perusahaan,
- bila atasan atau pimpinan perusahaan itu memberi kesempatan padanya untuk berpe-ran aktif dalam suatu pemecahan persoalan, maka,
- pegawai baru tersebut akan memperoleh rasa puas yang sifatnya menguatkan keputusan-nya semula untuk masuk dalam perusahaan.

Untuk menciptakan kondisi kerja seperti itu, maka perusahaan sebenarnya dapat merancangnya sejak awal. Selain tugas-tugas yang relatif rutin yang dibebankan pada manajer baru tersebut, maka dapat pula disisipkan beberapa tugas lain yang sifatnya khusus. Misalnya, ia si manajer baru dapat dimasukkan ke dalam suatu tim yang menangani proyek tertentu. Tentunya tugas-tugas khusus yang diberikan itu harus sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu, tingkat kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya hendaknya proporsional dengan statusnya sebagai orang baru. Jangan sampai orang baru ini mendapat “daging yang terlalu besar dan alot baginya untuk dikunyah”.

Banyak pula perusahaan yang menggunakan sistem mentor dalam program orientasi tenaga manajerial baru. Yang biasa dikaryakan untuk tugas mentor ini adalah para eksekutif senior. Cara ini memungkinkan manajer baru untuk lebih cepat mengenal medan. Ia pun akan menyerap informasi-informasi (dan “trick-trick”) dalam tugasnya yang mungkin tak bisa diperoleh melalui pola orientasi lain. Mentor akan memberi tahu titik-titik bahaya yang perlu dihindari, kesempatan-kesempatan mana yang bakal muncul dan dimanfaatkan, serta 100 hal-hal lain (kecil maupun besar) yang bisa membuat manajer baru lebih efektif lebih cepat. Yang penting, mentor memberi informasi tidak berdasarkan kerangka teoritis belaka tetapi sudah dicampurnya dengan unsur pengalaman dan kebijaksanaan yang diperoleh melalui proses kerja bertahun-tahun.

Tentunya perusahaan harus selektif dalam memilih mentor. Gunakan eksekutif-eksekutif atau tenaga senior lainnya yang benar-benar kompeten dan punya keinginan untuk membimbing tunas baru. Ini penting karena yang ditangani adalah kader-kader calon penerus perusahaan. Sikap dan cara kerja yang akan tumbuh pada mereka bisa banyak ditentukan oleh pengalaman dini yang dilewati semasa di bawah pengawasan dan bimbingan mentor.

Penting pula bagi manajer baru yang sedang dalam masa orientasi seperti di atas untuk memperoleh umpan balik yang cukup. Performance appraisal (penilaian karya) terhadap aktivitas kerjanya tiap 3 bulan selama satu atau dua tahun dinilai banyak ahli perusahaan sebagai tidak berlebihan. Tak perlu terlalu repot melaksanakan ini, cukup satu session tatap muka untuk mengutarakan apa yang telah dilakukan selama ini, mana yang dianggap benar atau efektif, mana yang kurang tepat, dan kira-kira apa yang bakal dihadapinya dalam waktu yang akan datang.

Memang, tampaknya cukup rumit untuk mengurus orang yang baru memasuki sebuah perusahaan. Tetapi bila ini menyangkut tenaga yang dipandang penting oleh perusahaan, maka mau tak mau upaya ini harus ditelusuri. Betapa tidak. Dalam suasana kompetitif seperti sekarang, Tenaga kerja yang baik pada dasarnya tak bisa dibeli; paling-paling hanya bisa “disewa” beberapa tahun saja. Oleh karena itu penting menumbuhkan rasa betah dan loyal pada dirinya, agar penyewaan terhadapnya berlangsung terus.

BAB 10

KOMUNIKASI

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerak badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi nonverbal.

Komunikasi atau *communicaton* berasal dari bahasa Latin *communis* yang berarti 'sama'. *Communico, communicatio* atau *communicare* yang berarti membuat sama (*make to common*). Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (*communication depends on our ability to understand one another*).

Pada awalnya, komunikasi digunakan untuk mengungkapkan kebutuhan organis. Sinyal-sinyal kimiawi pada organisme awal digunakan untuk reproduksi. Seiring dengan evolusi kehidupan, maka sinyal-sinyal kimiawi primitif yang digunakan dalam berkomunikasi juga ikut berevolusi dan membuka peluang terjadinya perilaku yang lebih rumit seperti tarian kawin pada ikan. Manusia berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman. Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal,

bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Komunikasi dapat berupa interaktif, komunikasi transaktif/transaktif, komunikasi bertujuan, atau komunikasi tak bertujuan tak bertujuan. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain. Akan tetapi, komunikasi hanya akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan sama oleh penerima pesan tersebut.

Walaupun komunikasi sudah dipelajari sejak lama dan termasuk “barang antik”, topik ini menjadi penting khususnya pada abad 20 karena pertumbuhan komunikasi digambarkan sebagai “penemuan yang revolusioner”, hal ini dikarenakan peningkatan teknologi komunikasi yang pesat seperti radio. Televisi, telepon, satelit dan jaringan komputer seiring dengan industrialisasi bidang usaha yang besar dan politik yang mendunia. Komunikasi dalam tingkat akademi mungkin telah memiliki departemen sendiri dimana komunikasi dibagi-bagi menjadi komunikasi masa, komunikasi bagi pembawa acara, humas dan lainnya, namun subyeknya akan tetap. Pekerjaan dalam komunikasi mencerminkan keberagaman komunikasi itu sendiri.

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik. Menurut Laswell dalam Deddy (2007)¹ komponen-komponen komunikasi adalah:

1. Pengirim atau komunikator (*sender*) adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain.
2. Pesan (*message*) adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain.
3. Saluran (*channel*) adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan dalam komunikasi antar-pribadi (tatap muka) saluran dapat berupa udara yang mengalirkan getaran nada/suara.
4. Penerima atau komunikate (*receiver*) adalah pihak yang menerima pesan dari pihak lain
5. Umpan balik (*feedback*) adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikannya.

1 Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

6. Aturan yang disepakati para pelaku komunikasi tentang bagaimana komunikasi itu akan dijalankan (“Protokol”)

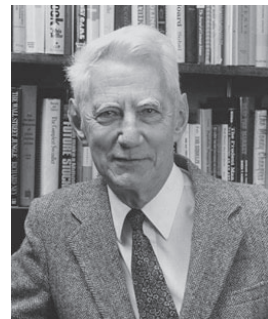
Secara ringkas, proses berlangsungnya komunikasi bisa digambarkan seperti berikut.

1. Komunikator (*sender*) yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan suatu pesan kepada orang yang dimaksud. Pesan yang disampaikan itu bisa berupa informasi dalam bentuk bahasa ataupun lewat simbol-simbol yang bisa dimengerti kedua pihak
2. Pesan (*message*) itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung. Contohnya berbicara langsung melalui telepon, surat, e-mail, atau media lainnya.
3. Media (*channel*) alat yang menjadi penyampai pesan dari komunikator ke komunikan.
 - Komunikan (*receiver*) menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikan itu sendiri
 - Komunikan (*receiver*) memberikan umpan balik (*feedback*) atau tanggapan atas pesan yang dikirimkan kepadanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim.

Model-model komunikasi

Dari berbagai model komunikasi yang sudah ada, di sini akan dibahas tiga model paling utama, serta akan dibicarakan pendekatan yang mendasarinya dan bagaimana komunikasi dikonseptualisasikan dalam perkembangannya.

Model Komunikasi Linear. Model komunikasi ini dikemukakan oleh Shannon dan Weaver pada tahun 1949 dalam buku *The Mathematical of Communication*. Mereka mendeskripsikan komunikasi sebagai proses linear karena tertarik pada teknologi radio dan telepon dan ingin mengembangkan suatu model yang



Claude Shannon

dapat menjelaskan bagaimana informasi melewati berbagai saluran (*channel*).

Hasilnya adalah konseptualisasi dari komunikasi linear (*linear communication model*). Pendekatan ini terdiri atas beberapa elemen kunci: sumber (*source*), pesan (*message*) dan penerima (*receiver*). Model linear berasumsi bahwa seseorang hanyalah pengirim atau penerima. Tentu saja hal ini merupakan pandangan yang sangat sempit terhadap partisipan-partisipan dalam proses komunikasi. Suatu konsep penting dalam model ini adalah gangguan (*noise*), yakni setiap rangsangan tambahan dan tidak dikehendaki yang dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan. Gangguan ini selalu ada dalam saluran bersama sebuah pesan yang diterima oleh penerima.

Model Interaksional. Model interaksional dikembangkan oleh Schramm pada tahun 1954 yang menekankan pada proses komunikasi dua arah di antara para komunikator. Dengan kata lain, komunikasi berlangsung dua arah: dari pengirim dan kepada penerima dan dari penerima kepada pengirim.



Wilbur Schramm

Proses melingkar ini menunjukkan bahwa komunikasi selalu berlangsung. Para peserta komunikasi menurut model interaksional adalah orang-orang yang mengembangkan potensi manusiawinya melalui interaksi sosial, tepatnya melalui pengambilan peran orang lain. Patut dicatat bahwa model ini menempatkan sumber dan penerima mempunyai kedudukan yang sederajat. Satu elemen yang penting bagi model interkasional adalah umpan balik (*feedback*), atau tanggapan terhadap suatu pesan.

Model transaksional. Model komunikasi transaksional dikembangkan oleh Barnlund pada tahun 1970. Model ini menggarisbawahi pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara terus-menerus dalam sebuah episode komunikasi. Komunikasi bersifat transaksional adalah proses kooperatif: pengirim dan penerima sama-sama bertanggungjawab terhadap dampak dan efektivitas komunikasi yang terjadi. Model transaksional

berasumsi bahwa saat kita terus-menerus mengirimkan dan menerima pesan, kita berurusan baik dengan elemen verbal dan nonverbal. Dengan kata lain, peserta komunikasi (komunikator) melakukan proses negosiasi makna.

Faktor yang mempengaruhi komunikasi

Faktor yang mempengaruhi komunikasi diantaranya:

1. Latar belakang budaya. Interpretasi suatu pesan akan terbentuk dari pola pikir seseorang melalui kebiasaannya, sehingga semakin sama latar belakang budaya antara komunikator dengan komunikan maka komunikasi semakin efektif.
2. Ikatan kelompok atau group. Nilai-nilai yang dianut oleh suatu kelompok sangat mempengaruhi cara mengamati pesan
3. Harapan. Harapan mempengaruhi penerimaan pesan sehingga dapat menerima pesan sesuai dengan yang diharapkan.
4. Pendidikan. Semakin tinggi pendidikan akan semakin kompleks sudut pandang dalam menyikapi isi pesan yang disampaikan.
5. Situasi. Perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungan/situas

BAB 11

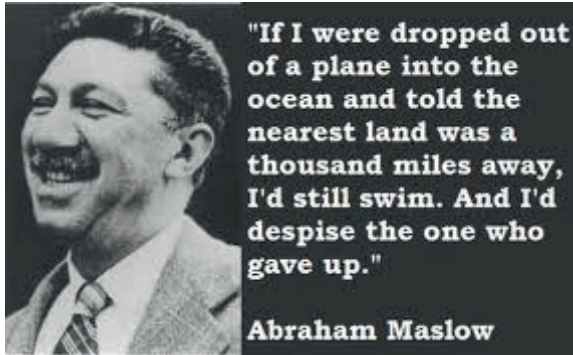
MOTIVASI

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan semangat, seperti contoh dalam percakapan “saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi”. Statemen ini bisa diartikan orang tua tersebut menginginkan anaknya memiliki semangat belajar yang tinggi. Maka, perlu dipahami bahwa ada perbedaan penggunaan istilah motivasi di masyarakat. Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat.

Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan, merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Tahun 1950an merupakan periode perkembangan konsep-konsep motivasi. Teori-teori yang berkembang pada masa ini adalah hierarki teori kebutuhan, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Teori-teori kuno dikenal karena merupakan dasar berkembangnya teori yang ada hingga saat ini yang digunakan oleh manajer pelaksana di organisasi-organisasi di dunia dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Teori hierarki kebutuhan



Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik

lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas.



Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan luas di antara manajer pelaksana karena teori ini logis secara intuitif. Namun, penelitian tidak memperkuat teori ini dan Maslow tidak memberikan bukti empiris dan beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori ini tidak menemukan pendukung yang kuat.

Teori X dan teori Y

Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa



kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X.

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.

4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y.

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Pengertian, Visioner, Tegas, Bijaksana Bisa menempatkan diri, Mampu/cakap Terbuka, Mampu mengatur, Disegani, Cerdas, Cekatan, Terampil, Pemotivasi, Jujur, Berwibawa, Berwawasan luas, Konsekuen, Melayani, Credible, Mampu membawa perubahan, Adil, Berperikemanusiaan, Kreatif, Inovatif, Sabar, Bertanggung jawab, Konsisten, Low profile, Sederhana dan humble (rendah hati), Rendah hati/humble, Royal/tidak kikir, berjiwa sosial Loyal (setia) kepada bawahan, Disiplin, Mampu menjadi tauladan/memberi contoh, Punya integritas, Berdikasi/berjiwa mengabdikan, Dapat dipercaya (credible), Percaya diri, Kritis, Religious, Mengayomi, Responsive (cepat tanggap), Teliti, Supel (ramah), Pema'af, Peduli (care), Profesional, Berprestasi, Penyelesai Masalah (problem solver), Good looking, Sopan, Cerdas secara emosi (memiliki tingkat EQ yang tinggi)

Teori motivasi kontemporer

Teori motivasi kontemporer bukan teori yang dikembangkan baru-baru ini, melainkan teori yang menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Teori motivasi kontemporer mencakup:

1. Teori kebutuhan McClelland. Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya. Teori kebutuhan

McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

- a) kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
 - b) kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
 - c) kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan interpersonal yang ramah dan akrab.
2. Teori evaluasi kognitif. Teori evaluasi kognitif adalah teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan. Teori evaluasi kognitif telah diteliti secara ekstensif dan ada banyak studi yang mendukung.
 3. Teori penentuan tujuan. Teori penentuan tujuan adalah teori yang mengemukakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberitahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan.
 4. Teori penguatan. Teori penguatan adalah teori di mana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya jadi teori tersebut mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan.
 5. Teori Keadilan. Teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan.



David McClelland

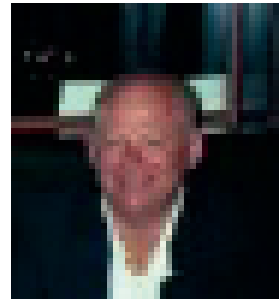
6. Teori harapan. Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut.

Empat area utama motivasi manusia adalah makanan, cinta, seks, dan pencapaian. Tujuan-tujuan yang mendasari motivasi ditentukan sendiri oleh individu yang melakukannya, individu dianggap tergerak untuk mencapai tujuan karena motivasi intrinsik (keinginan beraktivitas atau meraih pencapaian tertentu semata-mata demi kesenangan atau kepuasan dari melakukan aktivitas tersebut), atau karena motivasi ekstrinsik, yakni keinginan untuk mengejar suatu tujuan yang diakibatkan oleh imbalan-imbalan eksternal. disamping itu terdapat pula faktor yang lain yang mendukung diantaranya ialah faktor internal yang datang dari dalam diri orang itu sendiri.

Variabel-Variabel Motivasi

Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur (1987) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Incentive*).

Hal ini juga sesuai dengan yang di kemukakan Atkinson (William G Scott, 1962: 83), memandang bahwa motivasi adalah merupakan hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motive, harapan dan insentif (*Atkinson views motivation strength in the form of an equation-motivation = f(motive + expectancy + incentive)*).



Kerlinger, N. Fred

Motif. adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertindak laku atau bersikap tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Ini berarti bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam

dirinya (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.



Fremout E. kast

Fremout E. kast dan James E. Rosenzweig (1970) mendefinisikan motive sebagai: *a motive what prompts a person to act in a certain way or at least develop appropensity for speccific behavior. The urge to action can tauched off by an external stimulus, or it can be internally generated in individual thought processes.*

Jadi motive adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

William G Scott (1962: 82) menerangkan tentang motive adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Secara lengkap motif menurut Scott motive are unsatiesfied need which prompt an individual toward the accomplishment of aplicable goals. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, motive adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan. Selain itu, Maslow sebagaimana diungkap pada halaman sebelumnya membagi kebutuhan manusia ke dalam beberapa hirarki, yakni kebutuhan-kebutuhan fisik, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri.

Harapan. Mengacu pada pendapat Victor Vroom, ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan



Victor Vroom

bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau *outcome* yang menarik.

RL. Kahn dan NC Morce (1951: 264) secara singkat mengemukakan pendapat mereka tentang *expectation*, yakni *Expectation which is the probability that the act will obtain the goal*. Jadi harapan adalah merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan. Arthur levingson dalam buku Vilfredo Pareto (1953: 178) menyatakan: *The individual is influenced in his action by two major sources of role expectation the formal demands made by the company as spalled out in the job, and the informal expectation forces make behavioral demans on the individual attempts to structure the social situation and the devine his place in it*.

Dengan merumuskan beberapa pendapat para ahli, terdapat dua sumber besar yang dapat mempengaruhi kelakuan individu, yaitu: sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain, tuntutan formal dari pihak pekerjaan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan. Dan tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja. Di samping itu, menurut Wiliam G Scott (1962: 105), *addtionally, as could be anticipated, the groups themselves can be expected to interact, effecting the others expectations*. Ternyata kelompok karyawan sendiri dapat juga mempengaruhi harapan-harapan yang akan dicapainya. Dan dengan adanya keyakinan atau pengharapan untuk sukses dapat memotivasi seseorang untuk mewujudkan atau menggerakkan usahanya (Gary Dessler, 1983: 66). Selanjutnya Vroom yang secara khusus memformulasikan teori *expectancy* mengajukan 3 (tiga) konsep konsep dasar, yaitu: (1) *Valence* atau kadar keinginan seseorang; (2) *Instrumentality* atau alat perantara; (3) *Expectacy* atau keyakinan untuk mewujudkan keinginan itu sendiri (Gary Dessler, 1983: 66).

Insentif. Dalam kaitannya dengan insentif (*incentive*), mengacu pada pendapat Dubin (1988) menyatakan bahwa pada dasarnya *incentive* itu adalah peransang, tepatnya pendapat Dubin *adalah incentive are the*



Robert Dubin

inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another.

Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Morris S. Viteles (1973: 76) merumuskan insentif sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis individu, atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap atau tingkah laku orang-orang. Secara lebih lengkap Viteles menyatakan: *incentive are situations which function in arousing dynamis forces in the individual, or managements of conditions introduced with the expectation of influencing or altering the behavior of people.*

Pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Joseph Tiffin (1985: 267) mengatakan bahwa pemberian insentif sangat diperlukan terutama apabila karyawan tidak banyak mengetahui tentang hal apa yang akan dilakukannya. Berikut secara lengkap diuraikan pendapat Tiffin: *ordinary speaking, people will not learn very much about anything unless they are motivated to do so, that is, unless they are supplied with an adequate incentive.* Maknanya bahwa seseorang tidak banyak mengetahui tentang sesuatu hal, apabila mereka tidak didorong untuk melakukan pekerjaan yang demikian itu, yaitu apabila mereka tidak dibekali dengan insentif secara cukup.

BAB 12

KEPEMIMPINAN

Ketika berbicara mengenai teknologi, ia berbicara sebagai ahli teknologi. Jika diajak berbicara politik, dia akan berbicara sebagai tokoh yang memahami, menyadari, dan mengalami kehidupan politik. Jika diajak berbicara tentang suatu desa, dia akan menjelaskan sejarah dan penduduknya. Apabila berbicara tentang pabrik, dia akan menjelaskan layaknya seorang pakar

(Necmettin Erbakan)

Makna dan prinsip kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seorang untuk mengkomunikasikan dan mempengaruhi orang melalui ide-ide dan kehendaknya, sehingga terbentuk sebuah ikatan sekelompok orang yang bersedia bergerak karena pengaruhnya. Menurut Weirich & Koontz (1993) kepemimpinan merupakan seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Hellriegel & Slocu (1992) menterjemahkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan

Pemimpin adalah mereka yang kehadirannya diharapkan dan suaranya didengar oleh pengikutnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang ide, pemikiran dan ajarannya tetap dikerjakan dan tetap berpengaruh kepada orang lain walaupun dia telah meninggal dunia. Hal ini karena kualitas pemikirannya, keshalehannya, kuatnya pengaruh pemikirannya dan

adanya regenerasi. Pemimpin karena kecakapan pribadinya, dan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian tujuan kelompoknya (Winardi, 1990)

Prinsip dasar Pemimpin diantaranya adalah:

1. **Pelajaran.** Seorang pemimpin yang berbobot adalah mereka yang mampu memberikan pelajaran bagi diri dan lingkungan serta para pengikutnya. Pelajaran tersebut tidak harus berupa dengan ceramah atau lisan. Disinilah yang paling penting bagi seorang pemimpin agar mampu memberikan pelajaran dengan muatan motivasi yang tinggi sehingga mampu menjadi energizer bagi para pengikutnya.
2. **Diskusi dan Musyawarah.** Bagi seorang pemimpin, sebuah proses learning yang paling efektif adalah dengan diskusi dan musyawarah. Proses shearing antar pemimpin maupun dengan para pengikutnya menjadikan kemampuan seorang pemimpin dalam memahami orang lain dengan baik dan serta meningkatkan kiat dalam melakukan penetrasi ide dan pengaruh.
3. **Contoh.** Disamping hikmah dan ibroh, pemimpin yang efektif biasanya karena dia menjadi idola bagi para pengikutnya baik secara individu maupun kelompok.
4. **Adil.** Prinsip ini akan menjadikan seorang pemimpin mampu mempertahankan kepemimpinannya di hadapan orang lain atau para pengikutnya. Serta dengan dengan prinsip inilah maka seorang pemimpin akan mampu memberikan rasa tentran dan kapuasan bagi mereka.
5. **Kebebasan dan Kreativitas.** Perasaan bebas dari para pengikut, menuntut pemimpin memberikan suasana untuk mewujudkan kenyamanan dan ketenangan. Dengan pemberian kebebasan ini akan menumbuhkan perasaan bahwa pemimpin telah menaruh kepercayaan pada dirinya.
6. **Hati.** Akan begitu besera kerusakan yang ditimbulkan oleh seorang pemimpin yang tidak memiliki hati atau nurani. Dan akan begitu

sengsara dan tertekannya para pengikut, jika pemimpin tidak mampu menfungsikan potensi hatinya dengan baik.

7. **Empati.** Pemimpin yang mampu memahami kondisi anak buah atau pengikutnya akan menghidupkan keinginan pada dirinya bagaimana memberikan yang terbaik bagi mereka yang dipimpinnya.
8. **Memanfaatkan potensi.** Seorang pemimpin juga seorang manusia yang memiliki potensi seperti manusia yang lain. Potensi inti manusia terdiri dari 4 hal yaitu *intellectual capital*, *soft capital*, *physical capital* dan *social capital*. Agar mampu mengoptimalkan semua potensinya maka seorang pemimpin dituntut untuk memahami potensi yang dimiliki beserta kecenderungan dan tantangan yang dihadapi.

Kekuatan Dasar: 4 faktor

Lembaga Manajemen terapan (LMT) Trustco telah mengembangkan model pengembangan Sumber daya manusia yang dinamakan “Model Trustco” Model Utama Trustco dibagi menjadi tiga tahapan dalam melakukan *Human Resources Development* atau pengembangan sumberdaya manusia. Setiap tahapan terdiri dari empat komponen utama, kemudian ada satu kunci sukses keberhasilan dan puncak sukses sebagai indikator keberhasilan.

Gambar 10 Model Pengembangan Sumberdaya Manusia “TRUSTCO”



Tahap pertama adalah pengembangan sumberdaya manusia dilihat dari kita dengan diri kita. Komponen utama dari pengembangan sumberdaya manusia tahapan ini adalah spiritual, emosional, intelektual dan fisik. Kunci sukses manajemen dirinya adalah integritas dan puncak kesuksesan berupa orang

shaleh. Tahap kedua adalah kita dengan orang lain. Komponen utamanya adalah Komunikasi dan *human relationship*, pembinaan keluarga dan sosial, Pembinaan tim dan regenerasi. Kunci sukses manajemen tim adalah sinergi dengan puncak kesuksesan menjadi pemimpin. Tahap ketiga adalah pengembangan sumberdaya manusia dilihat dari hubungan kita dengan lembaga. Komponen utama dari tahap ketiga ini adalah mengelola organisasi dan lembaga, pengelolaan sumberdaya, aktivitas produksi, dan kegiatan pemasaran produk. Kunci sukses manajemen lembaga adalah teknologi dengan puncak kesuksesan menjadi pribadi yang profesional.

Studi Kepemimpinan

Definisi mengenai kepemimpinan yang telah muncul dari berbagai macam literatur menunjukkan definisi yang hampir seragam, yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok yang bertujuan untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini sering kepemimpinan disamakan dengan manajer, padahal ada banyak perbedaan mendasar mengenai konsep kepemimpinan dengan manajer, seperti diungkapkan Luthan dalam *Organizational Behavior* yang dicuplik dari *Managing the dream: Leadership in the 21st century* (Warren G Bennis, dalam Journal of OCD).

| Manajer | Pemimpin |
|--------------------------------|------------------------------|
| Administrator | Inovatif |
| Meniru | Asli/orijinal |
| Mengelola | Mengembangkan |
| Fokus pada sistem dan struktur | Fokus pada orang |
| Pengendalian | Menginspirasi kepercayaan |
| Jangka Pendek | Perspektif jangka panjang |
| Bertanya bagaimana dan kapan | Bertanya apa dan mengapa |
| Pandangan pada garis bawah | Pandangan pada horison |
| Mengikuti status Quo | Menantang status Quo |
| Menjadi prajurit yang baik | Menjadi dirinya sendiri |
| Melakukan sesuatu dengan benar | Melakukan sesuatu yang benar |

Dalam *preface* buku *On Becoming a leader*nya, Warent Bennis mengungkapkan bahwa dia sering mendapatkan perbedaan antara teori dan praktek

kepemimpinan, yaitu perbedaan antara apa yang dimaksudkan dan diajarkan dengan apa yang diaplikasikan. Dia merasakan lebih baik membuang buku tersebut kemudian pergi ke suatu pulau dan menjadi pemimpin di sana. Hal ini menggambarkan bahwa begitu banyak teori kepemimpinan yang ditawarkan ternyata tidak dapat diaplikasikan di lapangan. Sehingga untuk menjadi pemimpin ada dua jalan. Pertama memahami tentang kepemimpinan berikut segala konsekuensi menjadi pemimpin, yang kedua mendeklarasikan diri anda menjadi pemimpin di suatu tempat. Bisa jadi dari dua alternatif tersebut ada yang mengalami keberhasilan dan ada juga yang mengalami kegagalan. Namun bagaimana kita mampu menggaransi bahwa kepemimpinan kita kemungkinan berhasil lebih besar dari kegagalan. Banyak yang kemudian menawarkan jika ingin berhasil maka *shortcut*nya contoh saja para pemimpin yang berhasil. Berbagai konsep dan paradigma kepemimpinan yang ditawarkan bukanlah sebuah rumusan eksak seperti perhitungan matematika, fisika maupun kimia. Hal ini sangat terkait dengan berbagai macam tuntutan hidup manusia, perkembangan masyarakat dan teknologi, konflik dan ideologi serta berbagi macam variabel yang dapat langsung mempengaruhi. Sehingga yang konsep mengenai *leadership* adalah sesuatu yang sulit untuk dideskripsikan namun akan diketahui jika kita sudah melihatnya.

Dalam melihat perkembangan pemahaman masalah *leadership*, berikut beberapa konsep dan hasil studi yang ditawarkan.

Studi Kepemimpinan IOWA.

Sebagai pemula, pembelajaran mengenai *leadership* yang bermula sekitar akhir 1930an oleh Ronald Lippit dan Ralph K White dibawah arahan Kurt Lewin di Universitas IOWA. Studi ini mempelajari perilaku sebuah kelompok yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang bergaya *authoritarian*, *democratic* dan *Laissez faire*. Dari kesimpulan yang ada dikelompokkan pada perilaku kelompok dilihat dari sisi, agresifitas dan apatisme anggota, serta partisipasi dan kebebasan. *Value* dari studi ini adalah bahwa penerapan *style* kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi dan menghasilkan reaksi yang berbeda dan kompleks.

Studi Kepemimpinan OHIO

Sebuah studi yang diawali dengan penyebaran angket mengenai kepemimpinan yang di dalamnya terdapat berbagai macam variabel yang diperkirakan mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Dari bermacam variable tersebut kemudian diperas menjadi dua pengaruh yang dianggap sebagai faktor utama yaitu dimensi *consideration* dan *initiating structure*. Yang dimaksud dengan dimensi *consideration* adalah sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaanyang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sedangkan dimensi *initiating structure* adalah Sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Hasil studi ini menghasilkan bahwa hal yang paling penting berhubungan dengan tugas/*task* dan berhubungan dengan dimensi manusia/*human relation*.

Studi Kepemimpinan MICHIGAN

Studi yang dilakukan oleh universitas Michigan hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan oleh universitas OHIO. Studi ini menghasilkan gambaran gaya kepemimpinan memiliki dua orientasi yaitu orientasi pada karyawan dan pemimpin yang berorientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan adalah pemimpin yang menekankan pada hubungan antar pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi adalah pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Studi ini kemudian ditindaklanjuti oleh berbagai lembaga industri, rumah sakit, pemerintahan, dan organisasi atau lembaga lain. Diantara hasil yang merupakan tindaklanjut studi kepemimpinan Michigan ini adalah yang dilakukan oleh Rensis Likert yang menghasilkan 4 sistem gaya kepemimpinan.

Studi Kepemimpinan SCANDINAVIA

Studi sebelumnya adalah studi yang dikembangkan sekitar tahun 1930an. Para peneliti Swedia dan Finlandia dengan mempertanyakan apakah hanya dua dimensi yang mempengaruhi kepemimpinan, mereka mengulangi studi tentang kepemimpinan ini. Premis dasar mereka adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku

yang berorientasi pengembangan. Inilah pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan dan melaksanakan perubahan. Dari hasil penelitian tersebut dihasilkan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pengembangan sebagai suatu dimensi yang terpisah dan independen. Dan gaya kepemimpinan ini mempunyai lebih banyak bawahan yang terpuaskan dan dipandang sebagai lebih kompeten oleh bawahan itu.

Type kepemimpinan klasik

Charismatic Leadership Style

Gaya kepemimpinan karismatik menurut Nadler dan Tushman, memiliki tiga tipe yaitu

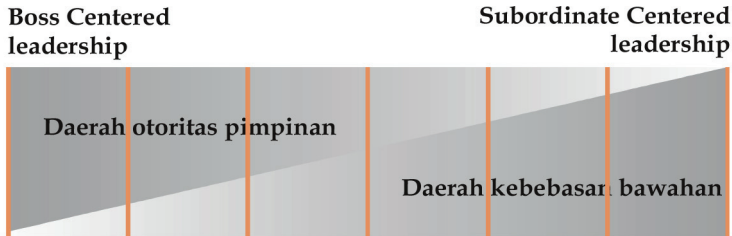
1. Tipe *Envisioning*, yaitu tipe yang menggambarkan pemimpin yang mampu memberikan gambaran masa depan, atau memberikan diskripsi apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.
2. Tipe *Energizing*, yaitu tipe yang kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengumpulkan semua energi, memotivasi untuk bertindak, diantara anggota organisasi atau terhadap yang dipimpinya.
3. Tipe *Enabling*, yaitu tipe kepemimpinan yang secara psikologi mampu membantu orang untuk bergerak atau menghadapi sebuah target yang menantang.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang digambarkan berdasarkan studi klasik dan teori kepemimpinan adalah:

| Berpusat pada BOSS | Berpusat pada bawahan |
|--|--|
| Teori X Autokratik Menfokuskan produksi Tertutup Initiate Stucture Pengarahan tugas Mengarahkan Mengarahkan | Teori Y Demokratis Menfokuskan pada orang Umum Hubungan Hubungan kemanusiaan Mendukung Partisipatif |

Schmidt dan Tannenbaum menterjemahkan *boss center* dan *subordinate center* kedalam tingkat kebebasan pemimpin dan tingkat kebebasan bawahan.

Gambar 11 *boss center* dan *subordinate center*

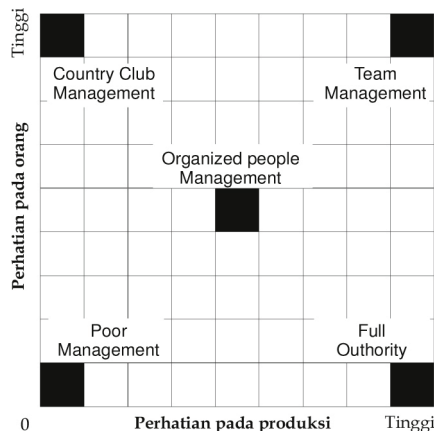


Managerial Grid Style

Type yang ditunjukkan oleh pendekatan dengan penggambaran 2 dimensi yaitu dimensi perhatian kepada produksi dan dimensi perhatian terhadap orang. Gaya kepemimpinan yang digambarkan dengan grafik ini dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Grafik ini merupakan gambaran dari pertimbangan studi kepemimpinan OHIO yang berorientasi pada karyawan/bawahan dan hasil studi Michigan yang berorientasi pada produksi.

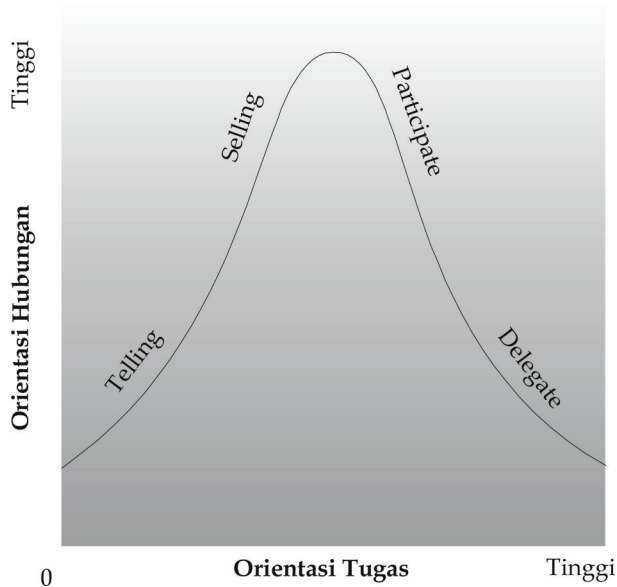
Gambar ini menunjukkan skala perhatian terhadap produksi yang berjumlah 9 dan 9 skala yang menunjukkan skala perhatian terhadap orang.

Gambar 12 skala perhatian terhadap produksi dan terhadap orang



Berdasar penemuan ini, pemimpin yang paling tinggi kinerjanya adalah yang berada dalam posisi (9,9), sedangkan posisi (9, 1) adalah tipe otoritas, posisi (1,9) adalah tipe hura-hura. Namun gambaran ini belumlah bisa membuktikan bahwa posisi (9,9) merupakan gambaran kondisi gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi.

Gambar 12 Harsey and Blanchard's Life Cycle



Likert's System

| Variabel Kepemimpinan | Eksploitasi Autokrasi | Autokrasi kebaikan | partisipatif | Demokratif |
|---|---|---|---|---|
| Percaya diri dan kepercayaan dari bawahan | Tidak ada percaya diri dan percayaandari bawahan | Bagaikan majikan dan pelayannya | Percaya diri dan kepercayaan belum tumbuh secara sempurna | Percaya diri dan kepercayaan tumbuh secara sempurna |
| Perasaan kebebasan bawahan | Tidak ada sama sekali perasaan bebas dari bawahan | Bawahan merasa tidak benar-benar bebas | Bawahan merasa agak bebas untuk berdiskusi | Bawahan merasa bebas untuk berdiskusi |
| Superioritas keterlibatan dengan bawahan | Pimpinan jarang mendapat ide dan masukan dari bawahan | Pimpinan kadang mendapat ide dan masukan dari bawahan | Pimpinan sering mendapat ide dan masukan dari bawahan | Pimpinan selalu mendapat ide dan masukan dari bawahan |

Type kepemimpinan kontemporer

Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah istilah yang digunakan untuk mengklasifikasikan kelompok yang dikenal secara resmi kepemimpinan teori-teori yang menanyakan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Seorang pemimpin transaksional berfokus lebih pada serangkaian “transaksi”. Orang ini tertarik melihat keluar untuk diri sendiri, memiliki manfaat pertukaran dengan bawahan mereka dan menjelaskan rasa tugas dengan imbalan dan hukuman untuk mencapai tujuan. Pemimpin transaksional percaya bahwa orang termotivasi oleh hadiah atau hukuman. Para pemimpin memberikan instruksi yang jelas kepada para pengikutnya tentang apa yang mereka harapkan dan ketika harapan mereka terpenuhi ada imbalan di toko untuk mereka dan kegagalan adalah dihukum berat. Mereka bekerja untuk mengalokasikan sumber daya bawahan apakah ada atau tidak ada.

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan Transformasi didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan perubahan yang menyebabkan individu dan sistem sosial. Dalam bentuk yang ideal, kepemimpinan transformatif menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir pengembangan pengikut menjadi pemimpin. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral dan kinerja para pengikutnya melalui berbagai mekanisme. Ini termasuk menghubungkan pengertian pengikut tentang identitas dan diri pada misi dan identitas kolektif organisasi; menjadi teladan bagi pengikut yang mengilhami mereka; pengikut menantang untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan dari pengikut, sehingga pemimpin dapat menyesuaikan pengikut dengan tugas-tugas yang mengoptimalkan kinerja mereka.

James MacGregor Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep transformasi kepemimpinan dalam penelitian deskriptif pada para pemimpin politik, namun istilah ini sekarang digunakan dalam psikologi

organisasi juga. Menurut Burns, transformasi kepemimpinan adalah sebuah proses di mana “para pemimpin dan pengikut saling membantu untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dari semangat dan motivasi”.

Burns mengaitkan dengan kesulitan dalam diferensiasi antara manajemen dan kepemimpinan dan menyatakan bahwa perbedaannya terletak dalam karakteristik dan perilaku. Dia mengajukan dua konsep: “transformasi kepemimpinan” dan “kepemimpinan transaksional”.

Menurut Burns, pendekatan transformasi menciptakan perubahan yang signifikan dalam kehidupan orang-orang dan organisasi. Hal ini membentuk persepsi dan nilai-nilai, dan harapan perubahan pada aspirasi karyawan. Tidak seperti dalam pendekatan transaksional, hal ini tidak didasarkan pada hubungan “memberi dan menerima”, tapi pada kepribadian pemimpin, sifat-sifat dan kemampuan untuk melakukan perubahan melalui contoh, artikulasi visi energi dan tujuan yang menantang. pemimpin Transformasi yang ideal dalam arti bahwa mereka adalah contoh moral kerja terhadap manfaat tim, organisasi dan/atau masyarakat. Burns berteori bahwa transformasi dan kepemimpinan transaksional adalah gaya yang saling eksklusif.

Peneliti lain, Bernard M. Bass (1985), memperluas karya Burns (1978) dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari proses transformasi dan kepemimpinan transaksional. Bass juga menggunakan istilah “transformasional” bukan “mengubah.” Bass ditambahkan ke konsep awal Burns (1978) untuk membantu menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diukur, serta



James MacGregor Burns



Bernard M. Bass

bagaimana dampak motivasi pengikut dan kinerja. Sejauh mana seorang pemimpin transformasional, diukur pertama, dalam hal pengaruhnya pada pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin merasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan menghormati pemimpin karena kualitas pemimpin transformasional bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan. Hasil ini terjadi karena pemimpin transformasional menawarkan pengikutnya sesuatu yang lebih dari sekedar bekerja untuk kepentingan diri sendiri; mereka menginspirasi dengan visi misi dan memberi mereka identitas. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya melalui pengaruh ideal-nya (sebelumnya disebut sebagai karisma), menstimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Selain itu, pemimpin ini mendorong pengikutnya untuk menghasilkan cara-cara baru dan unik untuk menantang status quo dan untuk mengubah lingkungan untuk mendukung sukses. Akhirnya, berbeda dengan Burns, Bass menyarankan kepemimpinan yang secara bersamaan dapat menampilkan kepemimpinan transformasional baik dan transaksional.

Sekarang 30 tahun penelitian dan sejumlah meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional positif memprediksi berbagai hasil kinerja termasuk individu, kelompok dan variabel tingkat organisasi (lihat Bass & Bass 2008, Buku Pegangan Bass Kepemimpinan: Teori, penelitian, dan Aplikasi Manajerial “edisi 4 Free Press).

Teori kepemimpinan memperkenalkan empat elemen kepemimpinan transformasional:

1. **Individualized Consideration** –Pertimbangan Individual- sejauh mana pemimpin memberikan kebutuhan dari masing-masing pengikutnya, bertindak sebagai mentor atau pelatih untuk pengikut dan mendengarkan keprihatinan dan kebutuhan pengikutnya.. Pemimpin memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi terbuka dan menghadapi tantangan sebelum pengikutnya. Ini juga mencakup kebutuhan untuk penghormatan serta merayakan prestasi pengikutnya dan dapat membuat tim. Pengikut memiliki kehendak dan aspirasi untuk pengembangan diri dan memiliki motivasi intrinsik pada tugas-tugas mereka.

2. ***Intellectual Stimulation*** –Stimulasi Intelektual- sejauh mana asumsi tantangan pemimpin, mengambil risiko dan soliditas pengikut. Pemimpin dengan gaya ini merangsang dan mendorong kreativitas pada pengikut. Mereka menjaga dan mengembangkan orang-orang yang berpikir secara mandiri. Untuk pemimpin seperti, belajar adalah suatu nilai dan situasi yang tidak terduga dilihat sebagai kesempatan untuk belajar. Kemudian para pengikutnya mengajukan pertanyaan, memikirkannya mendalam dan memikirkan cara yang lebih baik untuk menjalankan tugas mereka.
3. ***Inspirational Motivation*** –Motivasi Inspirational- hādala sejauh mana pemimpin mengartikulasikan sebuah visi dan memberi inspirasi kepada pengikutnya. Pemimpin dengan inspirasi motivasi menantang pengikut dengan standar yang tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang tujuan masa depan, dan memberikan arti akan tugas. Pengikut harus memiliki perasaan yang kuat tujuan jika mereka termotivasi untuk bertindak. Tujuan dan makna memberikan energi yang mendorong kelompok maju. Aspek kepemimpinan visioner didukung oleh keterampilan komunikasi yang membuat visi dapat dimengerti, tepat, kuat dan menarik. Para pengikut bersedia untuk berinvestasi upaya yang lebih banyak dalam tugas mereka, mereka didorong dan optimis tentang masa depan serta percaya pada kemampuan mereka.
4. ***Idealized Influence*** –Pengaruh ideal- Memberikan teladan bagi perilaku etika yang tinggi, menanamkan kebanggaan, penghargaan dan kepercayaan.

Ketika meneliti kepemimpinan transformasional dan transaksional survei yang paling sering digunakan adalah disebut “Kuesioner Kepemimpinan multifaktor” (MLQ Formulir 5X). Ini adalah kuesioner yang mengukur masing-masing komponen yang lengkap tentang kepemimpinan, yang awalnya dimulai dengan faktor-faktor dan analisis Bass ‘(1985). Skala asli dalam kuesioner didasarkan pada analisis faktor awal dan versi sebelumnya. Sebelumnya penelitian tentang kepemimpinan transformasional terbatas, karena pengetahuan di area ini terlalu sederhana untuk menemukan contoh yang baik untuk item dalam kuesioner. Kelemahan lain dalam versi pertama MLQ terkait dengan kata-kata pada item. Sebagian besar item dalam skala kepemimpinan karismatik menggambarkan hasil kepemimpinan,

bukan tindakan khusus dari pemimpin yang dapat diamati dan yang, pada gilirannya, menyebabkan hasil. Menanggapi kritik, Bass dan Avolio (1990) termasuk dalam revisi versi berikutnya dan sekarang banyak lagi item yang menjelaskan tindakan-tindakan kepemimpinan yang diamati secara langsung. Mereka juga membagi atribusi kepemimpinan yang terkait dengan Pengaruh Ideal dan perilaku dan tindakan menjadi dua skala yang terpisah.

Versi saat ini dari Formulir 5X MLQ termasuk 36 item yang dipecah menjadi 9 skala dengan 4 item skala pengukuran masing-masing. Validasi John Antonakis dan rekan-rekannya memberikan bukti kuat yang mendukung validitas dan reliabilitas dari MLQ5X. Memang, Antonakis et al. menegaskan penggunaan model sembilan-faktor model yang diusulkan MLQ, menggunakan dua sampel yang sangat besar (Studi 1: 3.368 = N; studi 2: N = 6.525). Meskipun peneliti lain masih bersikap kritis terhadap model MLQ, sejak tahun 2003 tidak ada telah mampu memberikan alasan bukti model sembilan-faktor seperti berteori dengan ukuran sampel yang besar pada orang-orang yang diterbitkan oleh Antonakis et al. (2003).

Yukl(1994)memberikanbeberapatipsuntukkepemimpinantransformasional:

1. Mengembangkan visi menantang dan menarik, bersama dengan karyawan.
2. Mengarahkan visi pada strategi pencapaiannya.
3. Mengembangkan visi, menentukan dan menerjemahkannya ke tindakan.
4. Mengekspresikan keyakinan, ketegasan dan optimisme tentang visi dan implementasinya.
5. Mewujudkan visi melalui langkah-langkah yang direncanakan kecil dan bagi implementasi penuh.

Ketrampilan pemimpin

Menurut hasil studi riset S. P Stepen (1996) ada enam ciri yang konsisten dikaitkan dengan kepemimpinan (agar sukses):

1. Adanya ambisi dan energi,
2. Adanya hasrat untuk memimpin,

3. Adanya kejujuran dan integritas,
4. Adanya percaya diri,
5. Adanya kecerdasan, dan
6. Dimilikinya pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dari enam skill tersebut, manakah yang sudah anda miliki? Ingat kepemimpinan dapat dipelajari.

Sedangkan Perusahaan Asuransi USF&G memberikan memberikan penghargaan besar kepada para manajer yang mampu menunjukkan “ 7 C dari kepemimpinan “-nya, yaitu:

1. Komunikasi (comunication),
2. Kepercayaan (confidence),
3. Karakter (caracter),
4. Pemahaman (Comprehension),
5. Keyakinan (conviction),
6. Keberanian (courage) dan
7. Kompetensi (conpetency).

Sedangkan menurut Covey (1996), ada tiga peranan seorang pemimpin pada organisasi masa depan, yaitu:

- *Pathfinding* (pencari alur); ini sangat menentukan dalam merumuskan masa depan lembaga. Pemimpin harus mempunyai visi ke depan. Kemampuan mempunyai intuisi atau data serta mengolahnya menjadi sebuah analisa. Hingga pemimpin mempunyai kemampuan membuat the strategic pathway.
- *Aligning* (penyelarasan); yaitu kemampuan pemimpin didalam menyelaraskan kultur, struktur, sistem dan proses operasional organisasi. Jika pemimpin mampu menyelaraskan antara



Stephen R. Covey

visi, misi dan strategi dan orang lain mampu menghayati pemahaman dan kebutuhan, orang-orang anda akan terpenggil untuk berbuat secara kontinyu untuk organisasi anda.

- *Empowerment* (pemberdayaan); setiap orang memiliki bakat, kecerdikan, kecerdasan, kreativitas yang luar biasa. Kemampuan pemimpin untuk mengungkap potensi orang lain, kemudian anda memberdayakan dengan sinergi.



DISIPLIN KREDIBILITAS PEMIMPIN

Ini adalah enam disiplin sebagai latihan untuk membina, mendapatkan dan memelihara kredibilitas kepemimpinan anda.

1. Pemahaman Diri - Menemukan diri anda
 - Siapa Kita?
 - Mengapa kita ada? (tujuan hidup)
 - Mau kemana kita?
 - Apa yang telah kita kerjakan untuk mencapai tujuan kita?
2. Komunikasi (Empatik) - Menghargai anggota
 - Ketrampilan mendengar
 - Ketrampilan memahami paradigma orang lain
3. Belajar untuk Belajar - Mengembangkan kemampuan.
 - Long Life Education
 - Misi hidup
4. Pengambilan keputusan:
 - Identifikasi masalah
 - Rumusan masalah
 - Alternatif pemecahan masalah
 - Memecahkan masalah
5. Kemampuan Manajemen:
 - Planning
 - Organizing

- Actuating
 - Controlling
6. Kemampuan kerjasama - Melayani satu tujuan
- Membangun tim
 - Hubungan Antar Manusia (HAM)

Dari berbagai pendapat ahli tentang ketrampilan kepemimpinan tersebut, maka jika dibuatkan matrik dengan proposi ketrampilan dalam manajerial dari aspek spiritual, emosional, intelektual, fisik dan penguasaan teknologi terapan adalah sebagai berikut: Tabel Komponen ketrampilan kepemimpinan menurut beberapa ahli dilihat dari aspek spiritual, emosional, ineteltual, fisik dan penguasaan teknologi terapan.

| No | Ketrampilan manajerial | M.Masyhur (point) | S.P Stepen (point) | USF&G (point) | S.R.Covey (point) | Jml point |
|----|------------------------------|---|---|---|--|-----------|
| | |  |  | | | |
| 1 | Energi spiritual | ikhlas, kepekaan terhadap pertolongan, menjaga diri dan amanah, menyalakan cita-cita, mengukuhkan tekad (Point:1,2,3,4,9) | Kejujuran dan integritas (3) | Karakter Keyakinan (Point 3,5) | Pencari alur, meretaskan jalan (point 1) | 9 point |
| 2 | Ketrampilan Emosional | Kasih sayang, saling percaya (point 6,8) | Ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, percaya diri (1,2,4) | Komunikasi, Kepercayaan, Keberanian (Point 1,2,6) | | 8 point |
| 3 | Kekuatan Intelektual | Perencanaan, strategi (point 5) | Kecerdasan (point 5) | Pemahaman (point 4) | penyelarasan (point 2) | 4 point |
| 4 | Kualitas Fisik | | | | | 0 |
| 5 | Penguasaan Teknologi Terapan | Regenerasi, mengelola orang dan sumber daya (point 7) | pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan (point 6) | Kompetensi (point 7) | pemberdayaan (point 3) | 4 point |
| | Jumlah | 9 | 7 | 6 | 3 | 3 |

Pemimpin Efektif

Banyak orang menganggap kepemimpinan identik dengan otoritas, penguasaan, dominasi dan kekuatan. Dari berbagai teori kepemimpinan pandangan ini baru merupakan hasil dari satu perspektif kepemimpinan yaitu ketika orientasi kepemimpinan dominan di sisi tugas/*task* namun lemah di sisi orientasi hubungan/*people*. Dalam perkembangan tuntutan kepemimpinan, seiring dengan tuntutan kinerja tim, maka kepemimpinan yang diidentikkan dengan otoritas dan kekuasaan menjadi sebuah tantangan bahkan kendala ketika berada dalam lingkungan organisasi yang kreatif dan inovatif serta keberadaan kualitas SDM yang tinggi. Sehingga muncullah konsekuensi tuntutan manajerial kepemimpinan yang harus mengakomodasi kerja kebersamaan dan tim. Model keteladanan pemimpin akan menjadi pemicu akselerasi kemajuan dari organisasi yang dipimpinnya. Sehingga penterjemahan konsep fungsi kepemimpinan dalam bentuk perilaku dan aktivitas harian menjadi tantangan yang terberat dari seorang pemimpin. Hal ini untuk meningkatkan orientasi kepemimpinan dalam hubungan dengan sesama. Kinerja manajemen kepemimpinan tim dalam era kompetisi sudah menjadi idola dalam berbagai macam lembaga. Karena dengan pola manajemen tim ini merupakan gabungan kondisi ideal orientasi yang tinggi dari kerja kepemimpinan dalam mencapai kinerja/*task* yang maksimal dan hubungan/*people* yang serasi dan sinergis. Sehingga tuntutan interaksi aktif dan efektif seorang pemimpin dengan lingkungan kepemimpinannya menjadi deskripsi perilaku yang menjadi *core competencies* dari seorang *leader*. Oleh karenanya beberapa pointer yang dapat menjadi penterjemah perilaku kepemimpinan ini dapat dibagi menjadi:

- membantu mencapai sasaran organisasi
- selalu menggerakkan organisasi menuju sasaran-sasaran tersebut
- mewujudkan interaksi dan keterikatan antar individu, dan
- memelihara kekuatan dan kohesi organisasi

Namun sekali lagi perlu dibedakan antara pemimpin dengan manajer atau ketua:

| | Pemimpin | Manajer | Ketua |
|-----------|---|--|---|
| Pemilihan | Dipilih oleh anggota berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya | Diperoleh melalui pengangkatan | Terpilih karena suatu sistem dan bukan hasil pengakuan spontan |
| Sasaran | Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang dimandatkan organisasi | Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan | Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas-batas kepentingannya |
| Anggota | Para anggota memilih pemimpin dan menjadi pengikutnya | Kita tidak menyebut anggota-anggotanya sebagai pengukur atau bawahan | Kita tidak dapat mengatakan para bawahan sebagai pengikut karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka |
| Otoritas | Otoritas pemimpin merupakan pilihan spontan dari pihak anggota organisasi | Terkadang dipilih dari anggota yang paling tua atau lebih senior | Otoritas pemimpin datang dari otoritas luar organisasi |
| Hubungan | Seorang pemimpin bekerja secara melebur dan berbaur dengan para pengikutnya | Hubungan diatur oleh program-program dan terikat dengan pekerjaan | Terdapat jurang dan jarak sosial yang memang disengaja antara kepala dan bawahan. |

Faktor pembentuk efektivitas kepemimpinan

Pemimpin efektif tidak hanya berbekal pengetahuan dan wawasan saja namun mereka yang berhasil menjadi pemimpin yang efektif ketika mampu menjadi pendorong semua elemen yang dipimpinnya dalam menjalankan satu langkah bersama menuju sasaran-sasarannya. Oleh karenanya pemimpin efektif perlu dibentuk dengan beberapa karakteristik:

1. Dia merupakan anggota yang baik dalam organisasi
2. Meyakini kapasitas masing-masing anggota
3. Mahir berinteraksi dengan anggota dan lingkungan kepemimpinannya
4. Bekerja menciptakan iklim kerja yang penuh toleransi, kreatif dan inovatif
5. Mendapat dukungan kepercayaan diri dari anggota dan peran aktif mereka dalam menformulasikan berbagai macam hal pekerjaan dan aktivitasnya.

Seleksi kepemimpinan

1. Mengetahui kualitas seorang pemimpin, dengan penilaian
 - a. Prosentase penerbitan perintah rendah
 - b. Metode penerbitan perintah dalam bentuk usulan bukan perintah
 - c. Tujuan perintah berkaitan dengan tujuan bawahannya
 - d. Arahan yang dilakukan untuk memotivasi pengarahan diri bawahan
 - e. Perilaku dengan bawahan menyenangkan dan penuh kepercayaan yaitu perilaku yang tidak dibuat-buat.
2. Pengembangan perilaku kepemimpinan yang efektif
 - a. Efektifitas dalam mencapai tujuan bersama yang dipengaruhi oleh tingkat kapabilitas/skill, pemahaman/*knowledge*, dan koordinasi
 - b. Kemampuan mempengaruhi dengan kelebihan pribadinya yang meliputi kelebihan daya inisiatif, kreatif dan inovatif, kelebihan sisi jiwa kepemimpinannya, kelebihan memiliki *compensation sense*, dan keunggulan dalam kepercayaan/*trust* dengan kemampuan

menyebarkan kasih sayang dan cinta antar anggota dan mengikatkannya dengan organisasi.

- c. Sikap positif dalam bermasyarakat di lingkungan organisasi, yaitu kompetensi dalam membangun adaptasi dan partisipasi, interaksi keanggotaannya dengan lingkungan organisasinya, serta kerjasama yang dilandasi dengan saling memahami dan keterbukaan.

Sarana efektifitas kepemimpinan

1. Meneladani tokoh
2. Latihan bersikap, yang bertujuan memiliki skill untuk memimpin dan transfer informasi.
3. Latihan memilih pemimpin dapat dilakukan dengan berbagai cara apakah voting maupun mufakat.

Pemimpin efektif

Syarat pemimpin efektif:

1. Berjiwa pendidik
 - a. Membentuk anggota
 - b. Independensi atau memiliki relisasi jati diri yang mendasar bagi setiap individu
 - c. Kontinuitas atau mampu memotivasi organisasi untuk mampu bertahan dan berkembang dalam kerangka jangka panjang
2. Berjiwa pengajar
 - a. Membangkitkan kemampuan, mempertajam obsesi tinggi dan memotivasi organisasi untuk terus berinovasi
 - b. Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas anggota terhadap organisasi dan kepemimpinan
 - c. Mengarahkan seluruh kompetensi anggota dalam mencapai tujuan

Dengan mengoptimalkan potensi anggota dengan berbagai sarana:

- Cinta terhadap pekerjaan

- Rasa tanggungjawab
- Jiwa keorganisasian

Karakteristik pemimpin efektif

1. Yakin akan tugasnya:
 - memiliki sasaran yang jelas dan mampu melaksanakannya (*SMART GOALS*)
 - Tenang dan mampu menahan diri (*Emotional Quotions*)
 - Bertanggungjawab (*Spiritual Quotions*)
2. Mengenali staf dan anggotanya
3. Cerdas dan cekatan dalam mengampil keputusan
4. Inovator
5. Prototipe bagi yang lain dalam hal menjadi orang yang disiplin, Memiliki sikap proaktif, sikap rendah hati, sikap realistis, dan memiliki sikap lemah lembut

Kepemimpinan Efektif

- ◇ Menjamin kesuksesan kerja
- ◇ Mengatasi permasalahan
- ◇ Bekerjasama dengan para pemimpin

BAB 13

PENGENDALIAN

Proses manajemen adalah daur beberapa gugusan kegiatan dasar yang berhubungan secara integral, yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara ekonomis. Sesungguhnya keempat proses itu merupakan hasil ikhtisar dari pelbagai pendapat praktisi dan ahli mengenai manajemen. Proses-proses itu berulang kali dinyatakan sebagai “langkah-langkah dasar manajemen”, batu-batu fondasi manajemen.

- Proses perencanaan meliputi gagasan bahwa manajemen mengantisipasi berbagai kondisi seperti peluang dan kendala di masa depan, dan berusaha menetapkan lebih dulu apa yang harus mereka lakukan dan apa yang akan mereka capai.
- Proses pengorganisasian berarti menempatkan orang dan prasarana serta sarana dan sumberdaya dalam suatu tata-hubungan yang kondusif untuk bekerja sama menuju sasaran bersama.
- Proses pelaksanaan meliputi pemberian arahan, perintah kerja, dorongan dan motivasi kerja, serta pemecahan masalah. Sementara itu
- Proses pengendalian dilakukan dengan pengamatan, mencermati laporan, dan melakukan inspeksi supaya pekerjaan di semua bagian sesuai dengan persyaratan kualitas dan ketentuan rencana hasil, dan sesuai dengan anggaran biaya.

Pengertian Pengendalian

Pengendalian/Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.*

Pengendalian/Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. *the process of ensuring that actual activities conform the planned activities.* (Stoner, freeman,&Gilbert, 1995)

Alasan melakukan pengendalian/pengawasan adalah:

1. Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
2. Kemungkinan terjadinya kesalahfahaman pihak perencana dan pelaksana.
3. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
4. Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan.

Aspek Perencanaan

Dipakai sebagai suatu standar atau tolok ukur. Perencanaan yang masih bersifat umum harus dijabarkan dalam standar-standar yang dapat diukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Aspek Pelaksanaan

Dijadikan sebagai obyek yang dinilai, dianalisa dan dievaluasi kemudian dibandingkan dengan standar kegiatan. Jika ada perbedaan, maka kegiatan harus dievaluasi sampai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, akan tetapi jika tidak ada perbedaan maka kegiatan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tujuan dan Mekanisme Pengendalian/Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin

akan terjadi. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Mekanisme pengendalian/pengawasan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan standar kegiatan
2. Menyusun umpan balik (*feedback*)
3. Perbandingan kegiatan dengan standar
4. Mengukur penyimpangan
5. Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan

Jenis Pengendalian

Pengendalian dapat dibedakan berdasar beberapa aspek, yaitu Aspek waktu, aspek obyek, dan aspek subyek. Sehingga jika dilihat dari aspek tersebut diatas, pengendalian dapat dibedakan menjadi:

- a. Atas dasar aspek waktu:
 - Pengendalian preventif; pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan sedang berjalan.
 - Pengendalian Represif; pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai.
- b. Atas dasar aspek obyek:
 - Pengendalian Administratif; yang dilakukan dibidang administrasi
 - Pengendalian Operatif; dilakukan dibidang operasional
- c. Atas dasar aspek subyek:
 - Pengendalian Intern; pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi-fungsi manajemen
 - Pengendalian ekstern; ditujukan pada pelaku diluar fungsi-fungsi manajemen

Langkah – Langkah Pengendalian

Secara umum, pengendalian dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

1. Penetapan standar dan metode pengukuran kinerja

2. Mengukur kegiatan
3. Membandingkan hasil pengendalian dengan hasil kegiatan
4. Melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi

Unsur Pengendalian:

1. *Detektor* atau sensor
2. *Assesor* atau penilai
3. *Efektor* atau pengubah
4. Jaringan Komunikasi

Proses pengendalian manajemen:

adalah kegiatan yang digunakan oleh seluruh manajemen untuk menjamin bahwa anggota organisasi bawahan yang disupervisi akan mengimplementasikan strategi yang ditetapkan. Tiga aktivitas yang memerlukan perencanaan dan pengendalian:

- *Strategy Formulation*
- *Management Control*
- *Task Control*

Pengendalian manajemen: Adalah suatu proses yang digunakan untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar menerapkan strategi organisasi. Pengendalian manajemen merupakan:

1. Aktivitas Pengendalian Manajemen
2. Keselarasan Tujuan
3. Salah satu alat implementasi Strategi, selain struktur organisasi, manajemen SDM, Budaya
4. Menekankan aspek Keuangan dan Nonkeuangan
5. Membantu Mengembangkan Strategi Baru

Aktivitas pengendalian manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan

2. Koordinasi
3. Komunikasi
4. Evaluasi
5. Pengambilan Keputusan
6. Mempengaruhi orang untuk mengubah perilakunya

Tujuan fungsi pengendalian:

1. adaptasi lingkungan
2. meminimalkan kegagalan
3. meminimumkan biaya
4. mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

Beberapa gejala yang memerlukan pengawasan:

1. Terjadi penurunan pendapatan atau profit, namun tidak begitu jelas faktor penyebabnya
2. Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan)
3. Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktifitas kerja yang menurun, dan lain sebagainya)
4. Berkurangnya kas perusahaan
5. Banyaknya pegawai atau pekerja yang menganggur
6. Tidak terorganisasinya setiap pekerjaan dengan baik
7. Biaya yang melebihi anggaran
8. Adanya penghamburan dan inefisiensi

Beberapa pengendalian/pengawasan di bidang msdm:

1. Penerapan *Employee Discipline System*
2. Adanya *Career Path*
3. Pemahaman Manajer atas Motivasi, Kepuasan, serta Gaya Kepemimpinan yang diterapkan

Beberapa pengendalian/pengawasan dalam bidang informasi:

1. Penggunaan Teknologi Komputer dan Teknologi Informasi
2. Penerapan Sistem Informasi Manajemen

Beberapa pengendalian/pengawasan dalam bidang keuangan:

1. Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
2. Manajemen Kas (*Cash Management*)
3. Pengelolaan Biaya (*Cost Control*)

Beberapa pengendalian/pengawasan dalam bidang produksi:

1. Evaluasi atas *Plant Location*
2. Evaluasi atas *Plant Lay-out*
3. Evaluasi atas *Production Process and Schedule*
4. Evaluasi atas *Product Distribution*

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM)

Konsep ini dikembangkan terakhir oleh *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) yaitu suatu organisasi profesional dalam bidang akuntansi publik yang keanggotaannya hanya bagi akuntan publik terdaftar (*certified public accountants*) melalui *Statement of Auditing Standard* (SAS) No. 55.

Dalam konsep ini, AICPA memperkenalkan 3 (tiga) komponen pengendalian manajemen, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian. Lingkungan pengendalian suatu organisasi mencerminkan keseluruhan sikap, kesadaran, dan tindakan para anggota dewan pengawas, manajemen, dan pemilik organisasi, sehubungan dengan pentingnya pengendalian dan penekannya pada organisasi. Secara umum, lingkungan pengendalian ini menyediakan pola bagi terciptanya pengendalian dalam sistem operasi dan pencatatan dalam organisasi.
2. Sistem Akuntansi. Sistem akuntansi yang efektif disusun dari metode-metode dan catatan-catatan untuk:

- a. Mengidentifikasi dan mencatat transaksi yang sudah diotorisasi.
 - b. Menjelaskan transaksi tersebut pada saat yang tepat, menjadi rincian yang cukup
 - c. untuk mengklasifikasikannya secara tepat untuk tujuan pelaporan keuangan.
 - d. Mengukur nilai transaksi sehingga nilai keuangannya dapat dicatat dalam laporan keuangan.
 - e. Menyajikan transaksi- transaksi tersebut dalam laporan keuangan lengkap dengan pengungkapan yang diperlukan.
3. Prosedur Pengendalian. Prosedur pengendalian memuat unsur-unsur:
 4. Organisasi yang tepat atas transaksi dan kegiatan.
 5. Pemisahan fungsi, sehingga peluang seseorang untuk berbuat salah dan menyembunyikan kesalahan atau kecurangan dalam organisasi normal menjadi minimum, misalnya pemisahan fungsi yang membedakan tanggung jawab untuk mengotorisasi, mencatat, dan menyimpan pada orang-orang yang berbeda.
 6. Dokumen dan catatan dirancang dan digunakan secukupnya untuk menjamin pencatatan kejadian dan transaksi secara tepat, misalnya pemantauan Nomor Urut Formulir dan pengamanan yang cukup terhadap Asset serta catatan itu sendiri.
 7. Review yang bebas, termasuk pengawasan atas pelaksanaan kegiatan dan atas penilaian terhadap jumlah-jumlah yang tercatat, seperti misalnya pengecekan ketelitian penulisan, rekonsiliasi dan pencocokan fisik dengan catatan

Sistem Pengendalian Manajemen dalam arti Dinamis

Konsep ini dikembangkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* yaitu suatu komisi yang bertujuan merumuskan Pengendalian Intern secara lebih mendalam dan beranggotakan wakil-wakil dari *Financial Executives Institute, AICPA, American Accounting Associations, The Institute of Internal Auditors, dan Institute of Management Accountants*. COSO merumuskan 5 (lima) komponen pengendalian intern, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*). Faktor lingkungan pengendalian termasuk integritas, etika, kompetensi, pandangan, dan filosofi manajemen dan cara manajemen membagi tugas dan wewenang/tanggung jawab serta arahan dan perhatian yang diberikan pimpinan puncak.
2. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*). Setiap entitas dalam melaksanakan aktivitas menghadapi berbagai risiko, baik internal maupun eksternal yang harus diperhitungkan terkait dalam mencapai tujuan sehingga membentuk suatu basis penetapan bagaimana risiko tersebut seharusnya dikelola. Penaksiran risiko mensyaratkan adanya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*). Meliputi kebijakan dan prosedur yang menunjang arahan dari manajemen untuk diikuti. Kebijakan dan prosedur tersebut memungkinkan diambilnya tindakan dengan mempertimbangkan risiko yang terdapat pada seluruh jenjang dan fungsi dalam organisasi. Di dalamnya termasuk berbagai jenis otorisasi dan verifikasi, rekonsiliasi, evaluasi kinerja, dan pengamanan harta serta pemisahan tugas.
4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*). Informasi yang relevan perlu diidentifikasi, dicatat, dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang tepat sehingga memungkinkan pelaksanaan tanggung jawab yang baik oleh anggota organisasi. Sistem Informasi menghasilkan laporan tentang kegiatan operasional dan keuangan serta ketaatan terhadap peraturan yang berlaku dalam rangka melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan tugas.
5. Pemantauan (*Monitoring*). Pemantauan adalah suatu proses yang mengevaluasi kualitas kinerja Sistem Pengendalian Manajemen pada saat kegiatan berlangsung. Proses ini diselenggarakan melalui aktivitas pemantauan yang berkesinambungan dan melalui review intern atau melalui kedua-duanya.

Pengendalian Manajemen menurut Konsep *Government Accounting Office* (GAO) atau Lembaga Pengawas Tertinggi di Amerika Serikat. Menurut *Government Accounting Office* (GAO) yang didukung oleh pendapat Sawyeer Lawrence B.

dalam bukunya Internal Auditing Edisi 4 Tahun 1996 telah menetapkan bahwa Pengendalian Manajemen dapat dilakukan melalui sarana-sarana, yaitu:

1. Pengorganisasian.
2. Kebijakanaksanaan.
3. Prosedur dan Tata Kerja.
4. Personil.
5. Perencanaan.
6. Akuntansi dan Pencatatan.
7. Pelaporan.
8. Petunjuk Pelaksanaan dan Teknis.
9. Review Internal.

Kegiatan Pengawasan oleh Atasan Langsung terhadap Bawahan

Kegiatan tersebut menetapkan 6 (enam) sarana pelaksanaan pengawasan oleh atasan langsung, yaitu:

1. Penciptaan struktur organisasi.
2. Penyusunan kebijaksanaan pelaksanaan.
3. Penyusunan rencana kerja.
4. Penyelenggaraan pencatatan dan pelaporan.
5. Pembinaan personil.
6. Prosedur kerja.

STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN

Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Tujuan dibuatnya pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut adalah:

1. Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya;
2. Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi;

3. Memfasilitasi terbentuknya *goal congruence*;
4. Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat;
5. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan;
6. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien; dan
7. Sebagai alat pengendalian anggaran.

Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban adalah untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikaitkan dengan target kinerja. Input diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan, sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan.

Pusat-pusat pertanggungjawaban

Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban terdapat empat jenis, yaitu:

1. Pusat biaya (*expense center*). Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan.
2. Pusat pendapatan (*revenue center*). Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasinya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan.
3. Pusat laba (*profit center*). Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang menandingkan input (*expense*) dengan output (*revenue*) dalam satuan moneter.
4. Pusat investasi (*investment center*). Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Pengendalian manajemen berfokus pada pusat pertanggungjawaban, karena pusat pertanggungjawaban merupakan alat untuk melaksanakan strategi dan program-program yang telah diseleksi melalui proses perencanaan strategik.

Manajer pusat pertanggungjawaban, sebagai budget holder, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan anggaran. Pusat pertanggungjawaban memperoleh sumber daya input berupa tenaga kerja, material, dan sebagainya yang dengan input tersebut diharapkan dapat menghasilkan output dalam bentuk barang atau pelayanan pada tingkat kuantitas dan kualitas tertentu. Pengendalian anggaran meliputi pengukuran terhadap output dan belanja yang riil dilakukan dibandingkan dengan anggaran. Adanya perbedaan atau varians antara hasil yang dicapai dengan yang dianggarkan kemudian dianalisis untuk diketahui penyebabnya dan dicari siapa yang bertanggungjawab atas terjadinya varians tersebut, sehingga dapat segera dilakukan tindakan korektif.

Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai.

Setiap jenis pusat pertanggungjawaban membutuhkan data mengenai belanja (pengeluaran) yang telah dilakukan dan output yang dihasilkan selama anggaran. Laporan kinerja disiapkan dan dikirimkan ke semua level manajemen untuk dievaluasi kinerjanya, yaitu dibandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan anggaran.

Pusat pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai jembatan untuk dilakukannya bottom-up budgeting atau participative budgeting. Karena pusat pertanggungjawaban mengemban fungsi sebagai budget holder, maka proses penyiapan dan pengendalian anggaran harus menjadi fokus perhatian manajer pusat pertanggungjawaban. Keberadaan departemen anggaran dan komite anggaran pada pusat pertanggungjawaban sangat perlu untuk membantu terciptanya anggaran yang efektif.

Pusat pertanggungjawaban merupakan alat yang sangat vital untuk pelaksanaan dan pengendalian anggaran. Selain itu, pusat pertanggungjawaban merupakan basis pengukuran kinerja, yaitu perbandingan antara apa yang telah dicapai oleh unit organisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Pengendalian Keuangan

Definisi Pengendalian Keuangan

1. Umpan Balik Mekanikal vs Respon Perilaku. Definisi pengendalian telah didasarkan pada konsep “kepercayaan” dan “kemungkinan”. Para manajer membutuhkan suatu keyakinan tentang cara dunia mereka bekerja dan dampak-dampak yang mereka harapkan dari suatu inisiatif dipilih. Bagaimanapun, para manajer secara khusus memiliki peluang untuk dapat mendeteksi hasil-hasil berperilaku.
2. Perluasan Konsep-konsep Tradisional. Konsep-konsep pengendalian tradisional dalam akuntansi sering kali berarti bahwa hasil dari informasi akuntansi adalah langkah akhir dari peran akuntan. Dalam pendekatan perilaku, menghasilkan informasi bukanlah akhir dari keterlibatan akuntan, sehingga informasi dapat dipandang sebagai suatu intermediasi dari langkah akhir.

Tujuan pengendalian didasari oleh keinginan untuk memilih suatu inisiatif yang akan mengubah kemungkinan pencapaian hasil berperilaku yang diharapkan.

Pengendalian Terpadu

1. Perencanaan. Proses perencanaan dalam organisasi juga ditandai dengan istilah perilaku penetapan tujuan. Aspek-aspek terpenting dari proses penetapan tujuan adalah mengenai dasar dari organisasi dan komunikasi. Proses perencanaan akan memunculkan pertanyaan-pertanyaan pengendalian seperti: Bagaimana divisi-divisi diidentifikasi? Apa yang digunakan untuk menyusun pertanggung jawaban? Bagaimana departemen-departemen akan diinstruksikan dan akuntansi apa yang akan digunakan untuk masalah-masalah transfer atau transaksi antar departemen.
2. Umpan Balik. Umpan balik dalam organisasi berasal dari sumber formal dan informal yang disusun dari komunikasi nonverbal. Komunikasi tersebut secara rutin dihasilkan dari statistic yang ditabulasikan sebagai dasar untuk evaluasi penyusunan. Evaluasi ini akan mempengaruhi distribusi kompensasi, pemberian sanksi, dan perubahan atas proses

perencanaan serta operasi sebagai akibat dari umpan balik.

3. Interaksi Pengendalian. Saling keterkaitan diantara sub-sistem pengendalian juga memegang peranan penting atas hasil yang kurang memuaskan. Logikanya, perencanaan lebih dahulu ada dibandingkan dengan operasi dan ukuran umpan balik berasal dari rencana-rencana operasi serta tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Hal yang berbeda juga dapat terjadi antara perencanaan dan umpan balik. Proses perencanaan dapat dipengaruhi secara mendalam oleh dampak-dampak umpan balik.

Faktor-faktor Kontekstual

Proses dalam mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang penting merupakan subjek tertinggi dan sangat temporer, seperti apakah pendapat seseorang manajer lebih penting dibandingkan dengan pendapat manajer lain? Semua daftar dari faktor-faktor kontekstual kritis merupakan subjek untuk melakukan perbaikan secara keseluruhan.

1. Ukuran. Ukuran dapat dipandang sebagai suatu peluang dan suatu hambatan. Ukuran dipandang sebagai peluang jika berfungsi sebagai pemberi manfaat ekonomis dan buka sebagai strategi pengendalian. Ukuran dapat menjadi suatu hambatan jika pertumbuhan ekonomi menyebabkan terjadinya eliminasi terhadap strategi pengendalian.
2. Stabilitas Lingkungan. Desain pengendalian dalam lingkungan yang stabil dapat berbeda dari desain pengendalian dalam lingkungan yang selalu berubah. Stabilitas dalam lingkungan eksogen dapat dinilai dari gerakan yang secara eksternal menghasilkan produk-produk yang memerlukan satu tanggapan.
3. Motif Keuangan. Keberadaan dari motif keuangan tentunya bukanlah penghalang untuk menggunakan ukuran-ukuran penilaian akuntansi terhadap produktivitas. Pada sisi lain, jelas bahwa system pengendalian dan didasarkan pada motif dan ukuran-ukuran profitabilitas sering kali tidak dapat diterjemahkan secara langsung pada konteks nirlaba (nonprofit). Ukuran-ukuran laba adalah penting dan meskipun sulit dapat menjadi indikator dari keberhasilan.

4. Faktor-faktor Proses. Suatu faktor proses penting dalam pengendalian biaya-biaya yang tidak dapat dihindari dan biaya-biaya untuk melakukan rekayasa adalah biaya variable. Strategi pengendalian biaya untuk proses strategi biaya variable sering kali berbeda dalam hal substansi dengan strategi pengendalian biaya yang disesuaikan, seperti aplikasi biaya tetap.

Pertimbangan-pertimbangan Rancangan

- a. Antisipasi terhadap Konsekuensi Logis
Antisipasi terhadap konsekuensi logis merupakan komponen-komponen inti dalam mendesain pengendalian. Kondisi ini merupakan hal yang penting bagi seorang manajer keuangan yang terbiasa untuk membuat pertimbangan berdasarkan pada apakah hasil itu adalah baik atau buruk.
- b. Relevansi dengan Teori Agensi
Teori agensi menyangkut persoalan “biaya” dimana suatu pendelegasian dengan asumsi keputusan-keputusan tertentu bersifat tidak jelas atau dipengaruhi secara bersama-sama agar menjadi tidak nyata.
- c. Pengelolaan Perubahan
Pengelolaan perubahan adalah sesuatu yang penting dalam menentukan rancangan-rancangan pengendalian. Para manajer melaksanakan pengendalian untuk mencapai tujuan-tujuan yang sering kali dihadapkan pada satu atau lebih dilemma bisnis.

Pengendalian dalam Era Pemberdayaan

Untuk melindungi perusahaannya, para manajer senior didorong untuk mendefinisikan ulang bagaimana mereka melaksanakan tugas-tugas mereka dan bagaimana mereka yakin bahwa bawahan dengan bakat kewirausahaan tidak membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.

- a. System Pengendalian Diagnostik. Salah satu tujuan utama system pengendalian diagnostic adalah bertujuan untuk menghilangkan beban manajer terhadap pengawasan yang konstan. Sekali tujuan ditetapkan, penghargaan akan didasarkan pada tujuan tersebut.

- b. System Kepercayaan. Perusahaan menggunakan system kepercayaan selama bertahun-tahun dalam upayanya untuk menegaskan nilai-nilai dan arah yang diinginkan oleh para manajer yang diterapkan oleh karyawannya.
- c. System Batasan. System ini didasarkan pada prinsip manajemen yang sederhana namun mendasar, yang dapat disebut sebagai kekuatan pemikiran negative.
- d. System Pengendalian Interaktif. System pengendalian interaktif merupakan system informasi formal yang digunakan oleh para manajer untuk melibatkan diri secara terus menerus dan secara personal dalam keputusan bawahan.
- e. Penyeimbangan Pemberdayaan dan Pengendalian. Para manajer senior yang mengatur arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan memastikan bahwa mereka memiliki cukup pengendalian atas operasinya yang luas dengan menggunakan seluruh unsure pengendalian. Untuk mengkomunikasikan nilai inti, mereka mengandalkan system kepercayaan.

Metode Pengendalian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Waktu dan kekayaan adalah hal langka bagi perusahaan. Untuk melindungi kedua sumber ini, perusahaan melakukan pengendalian anggaran. Eksekutif harus merencanakan bagaimana memperoleh sumber daya dan menggunakannya serta mengendalikannya. Berdasarkan perkiraan, mereka merencanakan kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kegiatan yang direncanakan antara lain produk baru, hasil penjualan, rencana pengembangan, dan biaya operasi. Keberhasilan usaha tergantung pada perencanaan yang menunjukkan perkiraan pendapatan dan biaya operasi.

Untuk mengendalikan biaya dan memperoleh informasi finansial, manajer menggunakan anggaran dan laporan dari berbagai kepala departemen.

Anggaran merupakan program kondisi operasi yang diperkirakan untuk periode tertentu di masa depan. Tahap pengendalian anggaran tidak hanya sekedar menyusun perencanaan. Perbandingan data operasi aktual dengan data perencanaan anggaran perlu dilakukan sehingga perbedaan kedua data dapat diidentifikasi. Melalui anggaran dan laporan berkala, manajemen berusaha mencapai sasaran berikut:

1. Menyediakan prosedur perencanaan pendapatan.
2. Memberikan sarana koordinasi kegiatan berbagai komponen perusahaan.
3. Membangun basis kontrol manajerial melalui pengawasan personalia dengan berbagai ukuran kinerja.
4. Memotivasi individu dengan menciptakan iklim penghematan biaya.

Prinsip Menyusun Anggaran Biaya Kantor Administrasi

Anggaran biaya kantor administratif membantu manajer kantor merencanakan operasional dan memberinya data finansial yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Anggaran membantu manajer kantor dalam mengatasi krisis, dan mengukur kemajuan di semua bidang tugas manajer kantor. Anggaran biaya kantor hanya akan bermanfaat jika memiliki ketrampilan dalam mempersiapkannya. Persiapan anggaran biaya kantor mengharuskan manajer untuk mengikuti prinsip berikut.

1. Prinsip Tanggung Jawab. Tahap awal persiapan anggaran harus dilakukan oleh pegawai operasional sehingga anggaran mengalir dari supervisor ke manajer kantor. Sejak awal proses pembuatan anggaran di tingkat operasional, penghematan biaya harus dilakukan. Partisipasi dalam persiapan anggaran merupakan bentuk pengayaan pekerjaan dan merupakan penguat positif untuk memperbaiki kinerja pegawai. Sebaliknya, anggaran yang dibuat oleh manajemen puncak, anggaran tersebut akan membawa dampak negatif.
2. Prinsip Obyektivitas. Anggaran harus realistis dan obyektif dalam menunjukkan kemampuan kerja departemen. Anggaran yang baik harus bersifat obyektif. Data periode sebelumnya dapat digunakan sebagai panduan, tetapi pembuat anggaran tidak boleh terikat masa lalu, karena

faktor biaya tidak statis. Untuk menjamin anggaran yang obyektif, perusahaan dapat menggunakan anggaran basis nol. Berdasarkan konsep ini, pembuat anggaran memeriksa setiap pengeluaran dan harus disesuaikan dengan kebutuhan sekarang. Daripada membandingkan kenaikan dan penurunan dari periode sebelumnya, pembuat anggaran mulai dari titik nol, untuk memeriksa setiap uang yang dikeluarkan.

3. Prinsip Penetapan Target. Anggaran yang disusun harus mencerminkan target tertentu. Setelah perusahaan menetapkan target, setiap departemen harus menetapkan target untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Di tingkat operasional, standar kinerja individu masa lalu harus dievaluasi dan disesuaikan dengan keseluruhan kinerja departemen untuk mencapai target perusahaan.
4. Prinsip Fleksibel. Anggaran harus fleksibel dan mengandung “katup pengaman”. Anggaran yang fleksibel memberikan cara bagi tindakan darurat yang dapat dilakukan ketika perusahaan mengalami penurunan pendapatan atau kalah dari pesaing. Anggaran tidak boleh terlalu kaku karena akan menghalangi keputusan yang tepat. Jika setelah anggaran disusun ditemukan bahwa sasaran tidak dapat dicapai, maka anggaran harus diubah sesuai situasi yang ada. Meskipun anggaran merupakan standar tapi tidak boleh terlalu kaku.
5. Prinsip Kepatuhan. Anggaran biaya kantor harus dipatuhi oleh supervisor dan bawahannya di tingkat operasional. Cara anggaran diterima dan dipatuhi tergantung kebijakan manajemen puncak. Jika manajemen puncak bersifat netral, mereka tidak dapat berharap bahwa supervisor dan bawahannya akan mematuhi tujuan yang direncanakan.
6. Prinsip Evaluasi. Anggaran harus dievaluasi secara berkala untuk menentukan perbedaan yang dapat diatasi sebelum anggaran menjadi tidak efektif. Penundaan perbandingan biaya aktual dan biaya perkiraan dapat menghabiskan biaya. Untuk itu program pengukuran dan pelaporan kinerja aktual harus dibuat. Di beberapa perusahaan, komputer digunakan untuk memeriksa perbedaan dari anggaran. Karena anggaran disusun atas dasar ideal dan angka dalam anggaran dibulatkan, maka hasil aktual tidak sesuai dengan jumlah anggaran. Laporan tertulis

harus menjelaskan penyimpangan dari anggaran; di tingkat operasional penjelasan lisan dapat dilakukan oleh pegawai kepada supervisor.

Menyusun Anggaran Biaya Kantor Administratif

Anggaran biaya kantor administratif harus dikoordinasikan dengan pihak penyusun anggaran departemen lain atau pusat biaya perusahaan. Misalnya anggaran biaya kantor berhubungan langsung dengan penghasilan yang diharapkan perusahaan sesuai perencanaan departemen penjualan. Sifat dan bentuk biaya kantor harus dianalisa dalam menyusun anggaran biaya kantor.

Sifat dan Bentuk Biaya Kantor

Dalam perencanaan dan pengendalian biaya kantor administratif, pertimbangan utama adalah analisa biaya kantor. Analisa ini berguna dalam perencanaan di tingkat produksi, dalam anggaran biaya, dan dalam menentukan titik impas. Dalam analisa pola anggaran, biaya kantor dikelompokkan menjadi tetap, variabel dan semi variabel.

1. **Biaya Tetap.** Merupakan biaya yang berkaitan dengan periode waktu dan cenderung tetap meski volume kegiatan berubah. Contoh biaya tetap adalah sewa ruang kantor, pajak properti, asuransi properti, biaya penyusutan gedung dan peralatan, gaji supervisor. Manajer kantor tidak dapat mengendalikan biaya tetap.
2. **Biaya Variabel.** Biaya yang lebih dapat dikendalikan disebut biaya variabel, yang berubah sesuai volume kegiatan. Pola biaya variabel pada gambar 25-2 tergantung pada proporsi perubahan volume sehingga berbentuk kurva garis ke kanan atas. Kecuraman kurva tergantung pada jumlah biaya setiap unit volume. Contoh biaya kantor variabel adalah Alat Tulis Kantor, pemeliharaan dan perbaikan alat, dan biaya persuratan. Dalam mengendalikan biaya variabel, manajer kantor menerapkan metode untuk mengurangi biaya.
3. **Biaya Semi Variabel.** Yaitu biaya yang mengandung komponen tetap dan variabel. Biaya semi variabel tergantung perubahan kegiatan seperti pada gambar 25-3 perubahan total biaya semi variabel tidak proporsional terhadap perubahan dalam volume operasi. Contohnya adalah biaya

listrik untuk pusat komputer. Jika tempat tersebut ditutup sementara waktu, perusahaan tetap membayar biaya langganan listrik. Contoh lainnya adalah biaya telepon dan upah pekerja.

Alokasi Biaya Kantor

Agar efektif, biaya kantor harus dikelompokkan menjadi biaya tetap, variabel dan semi variabel. Misalnya biaya sewa merupakan biaya tetap; biaya pengawasan termasuk biaya tetap atau semi variabel; dan biaya pemberkasan merupakan biaya variabel. Dengan pengelompokkan ini manajer kantor dapat menganalisa biaya variabel dan semi variabel dan membuat keputusan untuk penghematan biaya.

Untuk menganalisa biaya kantor dari sudut anggaran, perlu menyusun anggaran biaya operasional. Beberapa biaya berasal langsung dari departemen, misalnya gaji pegawai. Biaya lain bersifat umum dan bermanfaat bagi seluruh perusahaan, yang disebut biaya tidak langsung. Beberapa biaya tidak langsung yang harus dialokasikan adalah:

1. Peralatan dan layanan telepon, berdasarkan jumlah di masing-masing departemen.
2. Layanan telepon jarak jauh yang langsung dialokasikan ke masing-masing departemen.
3. Biaya pusat proses data, tergantung jumlah waktu yang digunakan departemen.
4. Biaya sewa, tergantung luas ruang departemen.
5. Biaya percetakan dan alat tulis.
6. Biaya pemberkasan, tergantung jumlah berkas departemen.
7. Biaya pusat komputer, tergantung jumlah jam departemen.
8. Biaya persuratan dan pengiriman.
9. Biaya sarana, tergantung listrik dan gas yang digunakan.

Membandingkan Biaya Anggaran dengan Biaya Aktual

Tujuan anggaran adalah membandingkan biaya perkiraan dengan biaya

aktual dan menganalisa setiap perbedaan sehingga kenaikan biaya bisa dikurangi.

Anggaran Utama. Persiapan seluruh anggaran perusahaan atau anggaran utama dilakukan di bawah pengawasan direktur anggaran atau panitia anggaran. Anggaran utama meliputi perkiraan tentang penjualan, harga barang, dan biaya penjualan. Anggaran ini dapat disusun tahunan, bulanan, triwulan atau semi tahunan agar dapat dianalisa dan dikendalikan dengan baik. Kapanpun anggaran utama digunakan, harus ada ketentuan perbandingan secara berkala antara angka aktual dan perbandingan sehingga perbedaan angka dapat dikendalikan dengan tepat.

Masalah Analisa Biaya yang muncul pada Pengendalian Biaya

1. Analisa biaya yang muncul dalam penggunaan anggaran: Kebutuhan standar. Dengan adanya standar, maka dapat disiapkan anggaran biaya kantor yang lebih baik. Misalnya, dengan adanya standar pengukuran, volume kerja yang diukur dapat dicapai dalam tahun berjalan.
2. Menangani fluktuasi volume kerja kantor. Banyak perusahaan berusaha bekerja dengan sedikit pegawai yang mampu melaksanakan volume kerja seperti biasa. Tapi terkadang dalam periode beban kerja tinggi, perlu mempersiapkan anggaran biaya kantor. Masalah fluktuasi beban kerja harus diperhatikan oleh manajemen, dan manajer harus mengendalikan fluktuasi beban kerja dengan cara sebagai berikut:
 - a. Kerja lembur, digunakan jika beban kerja tidak dapat diprediksi.
 - b. Siklus tagihan, untuk merata-ratakan volume kerja yang harus diselesaikan.
 - c. Membagi tanggal penerimaan gaji, untuk meminimalisir fluktuasi mempersiapkan pembayaran gaji.
 - d. Bantuan paruh waktu, keuntungannya adalah bahwa perusahaan tidak harus membayar bonus pegawai.
 - e. Bantuan pegawai kantor sementara, untuk menghemat biaya anggaran pegawai.
 - f. Unit berjalan, pegawai berpindah satu unit ke unit lain sesuai beban

kerja yang dibutuhkan.

- g. Biro jasa eksternal dan pusat proses data, sebagai jawaban terhadap masalah beban kerja berkala.

METODE PENGENDALIAN ANGGARAN

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Sistem anggaran untuk fungsi pengendalian, mempunyai berbagai fungsi manajemen yaitu:

1. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktifitas yang dilaksanakan.
2. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada diperusahaan dalam menentukan arah atau aktifitas yang paling menguntungkan.
3. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan
4. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
5. Membantu pemakain alat-alat fisik secara efektif

JENIS-JENIS ANGGARAN

1. Anggaran Kas. Anggaran kas (cash budget) adalah proyeksi dari sumber dan penggunaan kas perusahaan.
2. Anggaran Operasi. Anggaran operasi adalah suatu proyek tentang penghasilan dan biaya perusahaan.
3. Anggaran Bank. Anggaran untuk perusahaan industry manufacturing dengan industry perbankan. Dalam penyusunannya memerlukan berbagai pertimbangan. Memerlukan teknik dan prosedur yang khusus pula.

References

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO framework. *Strategic management and competitive advantage*, 68-86.
- C. S. George Jr. 1972. *The History of Management Thought*, ed. 2nd. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall. h.4
- Cameron, J.; Pierce, w. D. (Inggris) Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, *Review of Educational Research*, 1994. hal. 363-423.
- Covey, S. R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon and Schuster. New York.
- D, Ratna Wilis. 1996. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Hlm. 56
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep-konsep* (Edisi Kesembilan). PT Indeks Kelompok Gramedia. ISBN 979-683-700-5.
- Davis, D. D. "Form, Function and Strategy in Boundaryless Organization," *The Changing Nature of Work*, San Fransisco: Jossey Bass, 1995, hal. 112-138.
- Davis, Keith, *Human Relations at Work Front*, mcGraw-Hill, 1962 - Industrial sociology - 642 pages
- Deal, T. E. (Inggris) "Culture: A New Look Through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science*, November 1996, hal. 501
- Dessler, Gary, (2005), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* edisi kesembilan jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta.
- Drucker, Peter. 1946. *Concept of Corporation*. John Day Company.
- Early. "Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Jurnal Psikologi*, 1987. hal. 107-114
- Fayol, Henry. 1949. *Administration, industrielle et generale*.
- Griffin, R. 2006. *Business*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Griffin, R. W., 2006. *Business*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Hamm, S. (Inggris) "No Letup-and No Apologies," *Business Week*, 26 Oktober 1998, hal. 58-64.

- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*. The Free Press. New York.
- Hasanah, 2013, IMPLEMENTASI NILAI-NILAI KARAKTER INTI DI PERGURUAN TINGGI, *Jurnal Pendidikan Karakter* Edisi JUNI 2013, TH. III, No. 2
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006:5)
- Heru Kurnianto Tjahjono, *KAJIAN BUKU: CULTURES AND ORGANIZATIONS*(Geert Hofstede)
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1984. *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc. Graw-Hill Book Company Inc. Hlm. 89
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1984. *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc. Graw-Hill Book Company Inc. Hlm. 89
- <http://ciwinwinna.blogspot.com/2010/10/peranan-dan-teknik-pengendalian-dalam.html> copy at oktober 10th 2013
- <http://faisalichal.blogspot.com/2012/04/membangun-karakteristik-bangsa-yang.html> copy at september 15th 2014
- <http://fe.unpad.ac.id/id/arsip-fakultas-ekonomi-unpad/opini/2152-disiplin--organisasi> copy at september 9th 2014
- <http://ichawulandari.blog.perbanas.ac.id/2011/09/16/ulasan-bab-ii-menampilkan-perilaku-etis-dan-tanggung-jawab-sosial/> copy at oktober 10th 2013
- http://id.jobsdb.com/id/en/resources/jobseekerarticle/kreativitas_tanpa_batas?id=1242 copy at september 9th 2014
- <http://id.wikipedia.org/wiki/komunikasi> copy at septemer 14th 2013
- <http://id.wikipedia.org/wiki/manajemen> copy at septemer 13th 2013
- http://id.wikipedia.org/wiki/manajemen_sumber_daya_manusia copy at septemer 14th 2013
- <http://id.wikipedia.org/wiki/motivasi> copy at septemer 13th 2013
- <http://id.wikipedia.org/wiki/organisasi> copy at septemer 13th 2013

http://id.wikipedia.org/wiki/struktur_organisasi copy at septemer 14th 2013

http://id.wikipedia.org/wiki/tanggung_jawab_sosial_perusahaan, copy at oktober 10th 2013

<http://iimazidah.wordpress.com/2012/12/18/kepedulian-sosial/> copy at september 15th 2014

<http://indriramadhaniekonomi.blogspot.com/2013/05/pengendalian-anggaran.html> copy at oktober 10th 2013

<http://irma-yuni.blogspot.com/2012/04/pengendalian-keuangan.html> copy at oktober 10th 2013

<http://jumsa.blogspot.com/2011/03/tips-mendorong-perilaku-etik-di-kantor.html> copy at oktober 10th 2013

<http://karyatulis1.blogspot.com/2012/01/ptk-guru-sd-upaya-menumbuhkan.html> copy at september 15th 2014

<http://kisahdalambingkai.blogspot.com/2013/04/memahami-makna-ikhlas.html> copy at september 24th 2014

<http://lina-embun.blogspot.com/2011/12/fungsi-pengendalian-dalam-manajemen.html> copy at oktober 10th 2013

<http://pengantarmanajemen2013.files.wordpress.com/2013/10/bahan-kuliah-6.pdf> copy at september 25th 2014

<http://santigustiani.wordpress.com/2009/10/30/sistem-pengendalian-manajemen-sektor-publik/> copy at oktober 10th 2013

<http://sbm.binus.ac.id/2013/04/06/disiplin-organisasi/>

<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/lain-lain/dr-marzuki-mag/dr.%20marzuki,%20m.ag.%20kerja%20keras.pdf> copy at september 9th 2014

<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pendidikan/mimin%20nur%20aisyah,%20m.sc.,%20ak./bab%206.%20decision%20making.pdf> copy at september 25th 2014

<http://subang-gemilang.blogspot.com/2011/05/pendidikan-karakter-mandiri.html> copy at september 15th 2014

<http://tangungjawabsosialdanetikamanajemen.blogspot.com/> copy at oktober 10th 2013

- <http://triindrapurnama.blogspot.com/2010/12/nasionalisme-dan-internasionalisme.html> copy at september 23rd 2014
- <http://uin-suka.ac.id/id/berita/detail/526/page/page/dosen>
- http://www.academia.edu/5345768/kreativitas_seniman_berlandaskan_budaya_ansar_salihin copy at september 16th 2014
- <http://www.aimsconsultants.com/news/articles/9-tujuh-cara-untuk-mendorong-perilaku-etis-karyawan> copy at oktober 10th 2013
- <http://www.dakwatuna.com/2008/05/03/582/tiga-ciri-orang-ikhlas/#ixzz3ecdicref> copy at september 24th 2014
- <http://www.referensimakalah.com/2013/03/pengertian-toleransi-dalam-islam.html> copy at september 9th 2014
- <http://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/12/03/29/m1mos3-inilah-lima-keutamaan-hidup-jujur> copy at september 9th 2014
- <http://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/12/03/29/m1mos3-inilah-lima-keutamaan-hidup-jujur>
- <http://www.scribd.com/doc/39576522/peranan-manajer-dalam-proses-pengambilan-keputusan> copy at september 25th 2014
- Huijbers, (1978). *Sesama Manusi* (dalam *Sekitar Manusia*). Jakarta: Gramedia.
- Indartono, Setyabudi, 2012, *Reformatting Knowledge and Science Theory Building: Transcendental Point of View*, proceeding “the Third Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: Acceleration and Development of Information and Communication Technology Research based on Demand: Improving Sustainable Synergy of Academics, Industry, and Government, Vol. 1. No. 1, Hsinchu Taiwan
- Jailani, M. S. (2014). *KASIH SAYANG DAN KELEMBUTAN DALAM PENDIDIKAN*. Al-Fikrah, 4.
- Kaeter, M. “The Age of the Specialized Generalist,” *Training*, desember 1993, hal. 48-53.
- Keith Davis, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London: 1962). Hlm.15-19
- Ketchen Jr. D. et al. 2009. “Strategy 2008-2009”. New York: McGraw-Hill

- Knight, K. "Matrix Organization: A Review," *Journal of Management Studies*, Mei 1976, hal. 111-130.
- Komala, Lukiati. 2009. *Ilmu Komunikasi: Perspektif, Proses, dan Konteks*. Bandung: Widya Padjadjaran
- Kuntowijoyo, 2004, "Islam sebagai Ilmu" *Epistemologi, metodologi, dan etika*, Teraju
- Larry Gonick, *Kartun (non) Komunikasi, guna dan salah guna informasi dalam dunia modern*. Kepustakaan Populer Gramedia, Juli 2007. (diterjemahkan dari *Guide to (non) Communication* HarperCollins Publisher, Inc copyright 1993. ISBN 978-979-9100-75-7
- Lindsay. (Inggris)"Paradoxes of Organizational Diversity," *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*, San Fransisco, 1990, hal 374-378.
- Locke, E. A. *Toward a Theory of Task Motivation and Incentive, Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, hal. 157-159
- Mary Parker Follet, *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People* by Richard Barrett - *Business & Economics* - 2003. - Page 51.
- Maslow. (Inggris) *A. Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954, hal. 57-67.
- McClelland, D. C. (Inggris) *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1961, hal. 63-73
- Meyerson, D; Martin, J. "(Inggris)" *Cultural Change: An Integration of Three Different Views*," *Journal of Management Studies*, 1987, hal. 623-647.
- Mitchell, T. R. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1997, hal. 60-62.
- Mohrman, S. A. *Designing Team-Based Organizations*, San Fransisco: Jossey Bass, 1995, hal. 36-49.
- Mulyana, Deddy Prof. *Imu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT Remaja Rosdakarya. 2007
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyana, Deddy. 2007. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nurtantiono, A. (2012). KECERDASAN EMOSIONAL, KOMPETENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL. GRADUASI, 27.
- O'Reilly, C. A. "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment," *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, hakl. 157-200.
- O'Reilly; Chatman, J; Caldwell, D. F. (Inggris)"People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, hal. 487-516.
- Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1985. hal. 168
- Pennings, J. M. *Research in Organizational Behavior*, vol. 14, Greenwich, CT: JAI Press, 1992, hal. 267-309.
- Porter, Michael. 1996. "What is Strategy?". *Harvard Business Review* hal.61-79
- Schein, E. H. (Inggris)
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. *Management*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat. Hal.256-266
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat. Hal.222-232
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat. Hal.229-239
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat. Hal.244-254
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat. Hal. 214-224
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat. Hal.256-266
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan: 1994), hlm.4

- Roberts, J. L. (Inggris) "Striking a Hot Match," Newsweek, 24 Januari 2005, hal. 54-55.
- Rohim, Syaiful. 2009. Teori Komunikasi: Perspektif, ragam, & Aplikasi. Jakarta: Rineka Cipta
- Ruben Brent D dan Lea P Stewart. (2006). Communication and Human Behavior. United States: Allyn and Bacon
- Sagitarisman, E. (2012). KOORDINASI MUSPIKA DALAM MENUMBUHKAN RASA NASIONALISME MASYARAKAT DI KECAMATAN BADAU. GOVERNANCE, 1(1).
- Samsuri, D., Ag, M.(2010). Pembentukan Karakter Warga Negara Demokratis dalam Politik Pendidikan Indonesia Periode Orde Baru Hingga Era Reformasi.
- Schein, E. H. (Inggris) "Leadership and Organizational Culture," The Leader of the Future, San Fransisco: Jossey Bass, 1996, hal. 61-62.
- Schein, E. H. (Inggris) "the Role of the Founder in Creating Organizational Culture," The Leader of the Future, San Fransisco: Jossey Bass, 1996, hal. 61-62.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. Understanding Practice and Analysis. New York: Random House. Hlm. 132
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. Understanding Practice and Analysis. New York: Random House. Hlm. 132
- Smith, Adam. 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.
- Stephen P. Robbins. Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi, (Jakarta: Arcan: 1994), hlm.4
- Sulasmi, S. (2008). PENGARUH KEPEMIMPINAN MEMBANGUN SEMANGAT KERJASAMA DENGAN KEBERSAMAAN VISI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR. Majalah Ekonomi, 18(1).
- Sulasmi, S. 2003. Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi. Disertasi dalam Sulasmi, S. (2008). PENGARUH KEPEMIMPINAN MEMBANGUN SEMANGAT KERJASAMA DENGAN KEBERSAMAAN VISI

SEBAGAI VARIABEL MODERATOR. *Majalah Ekonomi*, 18(1).

- Victor, B.; Cullen, J. B. (Inggris) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, Maret 1988, hal. 101-125.
- Vivian Chen, Chun-Hsi and Indartono, Setyabudi, 2011, Study of commitment antecedents: The dynamic point of view, *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No.4, Pg.529-541
- Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - *Business & Economics* - 2003. - Page 51.
- Wade, Carol; Tavris, Carol. *Psikologi: Jilid 2*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 142-152
- Walton, J. 1999. *Strategic Human Resource Development*. Pearson Education Limited. Edinburg.
- West, Richard & Lynn H. Turner. 2007. *Introducing Communication Theory*. Third Edition. Singapore: The McGraw Hill companies.
- Wilis, D, Ratna. 1996. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Hlm. 56
- Wiryanto, dr. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jilid I. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wren, Daniel dan Arthur Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*
- Wren, Daniel dan Arthur Wren, Daniel dan Arthur Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*. *The Evolution of Management Thought*
- WS, Winkel. 1997. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: Gramedia. Hlm.75
- Yukl, G. (Inggris) *Leadership in Organization*, Saddle River: Prentice Hall 2002, hal. 141-174.
- Zuchdi, D. (2010). Pengembangan model pendidikan karakter terintegrasi dalam pembelajaran bidang studi di sekolah dasar. *Cakrawala Pendidikan*, 1(3).
- Zuchdi, Darmiyati (2002), *Pendidikan Karakter: Konsep Dasar dan Implementasi di Peruruan Tinggi*, UNY Press.
- Zuchdi, Darmiyati. 2009. *Pendidikan Karakter Grand Design dan Nilai-Nilai Target*. Yogyakarta: UNY Press

Curriculum Vitae



Setyabudi Indartono, Ph.D

Lahir di Purwokwero, 20 Juli 1972. Menyelesaikan studi SD hingga SMA di Banjarnegara Jawa Tengah. Kemudian melanjutkan studi S1 di Teknis Sipil Universitas Gadjahmada dan S2 di Magister Manajemen di Universitas yang sama, Sedang S3 di dapatkan dari National Central University Taiwan.

Beberapa buku dan modul yang pernah ditulis adalah:

1. Buku: Conflict Management, 2014 Eds
2. Modul: Metodologi Riset SDM
3. Modul: Manajemen Perubahan & Artikel
4. Modul: Metode Penelitian Bisnis
5. Modul: Strategic Human Resources Management
6. Modul: Teknik Proyeksi Bisnis
7. Modul: Operation Research & Articles
8. Modul: Praktikum Perkuliahan Operation Research

Conference proceeding

1. Indartono, Setyabudi, 2009, Measuring the behavior of individual and group performance: Hierarchical linier modeling approach”, proceeding “Doctoral Program National Qolloquium” Gadjahmada University Indonesia
2. Indartono, Setyabudi, 2010, from static to dynamic perspective of behavior: case of organizational commitment”, proceeding “the First

Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: improving nation competitiveness by strengthening and accelerating independent research”, vol.1 no.1 , Tainan Taiwan

3. Indartono, Setyabudi, 2011, “Effect of Servant Leadership on Knowledge characteristics”, proceeding “the Second Annual Indonesia ScholarsConference in Taiwan: Becoming “Asian Tiger” through modern agriculture-based Industry : revitalization and modernization of education, technology, economy, and investment climate in agricultural sector, Vol. 2. no. 1, Taichung Taiwan
4. Indartono, Setyabudi, 2011, Acceptance and Tolerance Limit Phenomena: an Empirical Approach, proceeding “International Sustainability Forum on Islamic Economic and Business, Universitas Lambung Mangkurat Indonesia
5. Indartono, Setyabudi, 2012, Reformatting Knowledge and Science Theory Building: Transcendental Point of View, proceeding “the Third Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: Acceleration and Development of Information and Communication Technology Research based on Demand: Improving Sustainable Synergy of Academycs, Industry, and Government, Vol. 1.No. 1, Hsinchu Taiwan
6. Indartono, Setyabudi, 2012, Desain Kerja untuk Staf pengajar untuk mencapai Kesesuaian dan Kepuasan Kerja, proceeding “ Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VII 2012, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
7. Indartono, Setyabudi, 2013, Empirical test of acceptance band and tolerance limit of commitment, Proceeding “International Turgut OzalCongress on Business, Economics and Political Science”, Turgut Ozal University, Ankara Turkey
8. Indartono, Setyabudi, 2014, Study of Commitment Antecedent, “Seminar Internasional: the Indonesia Labor Economic Development toward the implementation of AFTA and AEC 2015 Yogyakarta State University, Indonesia
9. Indartono, Setyabudi, 2015, “Fifteenth International Conference on Knowledge, Culture, and Change in Organizations: Productive Diversity:

The Dynamics of Organizational Cultures”, University of California at Berkeley, California USA

10. Indartono, Setyabudi, 2015, The Effect of Ethical Sensitivity on the Corporate Social Responsibility Intentions to Promote SME’s Reputation, “Japan Forum of Business and Society (JFBS) the 5th Annual Conference (The International Joint Conference) Waseda University, Tokyo Japan.

National Journal Publication

1. Indartono & chen, 2008, Glocalization of Personal Ethical Threshold, Journal of Education, Vol. 1. No. 1, pg. 39
2. Indartono & chen, 2008, Perception of direct and indirect compensations fulfillment on hazardous work environment The relationship with age, tenure, employee’s rank and work status, Jurnal Siasat Bisnis, Vol. 12 No.1, pg. 13
3. Indartono, Chou & chen, 2008, The Knowledge Characteriscs Work Design Analysis of Job Fit Influence on Role Performance, Journal of Human Capital, Vol 1 No 1 pg. 81
4. Indartono, 2008, Pengaruh personal job fit terhadap hubungan desain kerja dan kinerja pengajar, Jurnal Humaniora, Vol. 13 no. 2, pg. 33
5. Indartono et al, 2009, The knowledge characteristics work design: Analysis of job fit influence on role performance, Usahawan, No. 01 vol. 38, pg. 33
6. Indartono & chen, 2009, Articulating strategic human resources management: Concept perspective to practice of managing human resources, Journal of Human Capital, Vol 1 No 3., pg.227
7. Indartono , 2009, Contribution of different organizational politics perceptions: Study on interaction among perception organizational politics, performance and trust on the role of compensation, Integritas Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 2 no 1., pg 13 ==> International research journal business studies, Vol.2 no. 1, 2012
8. Indartono, 2009, Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 5 no. 2., pg.160

9. Indartono, 2009, Different effect of Task Characteristics requirement on Job satisfaction: Gender analysis of teacher occupation on WDQ, *Jurnal Ekonomika Madani*, Vol 1, no. 2., pg.20
10. Indartono, Setyabudi, 2011, The Effect of E-Learning on Character Building: Proposition for Organizational Behavior Course, *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol 1, No. 1, pp.59-73
11. Indartono, Setyabudi, 2013, Strategic Thinking Concept among Middle Manager, *Jurnal Universitas Paramadina* Vol. 10 No. 2, Pg 720-728

International Journal Publication

1. Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2010, Moderation of Gender on the relationship between task characteristics and performance, *International Journal of Organizational Innovation (IJOI)*, Vol. 2, no 4, Pg. 195-223
2. Indartono, Setyabudi; Chiou, Hawjeng; Vivian Chen, Chun-Hsi, 2010 The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 2, No 8, pg 42-61
3. Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2011, Moderating Effects of Tenure and Gender on the Relationship between Perception of Organizational Politics and Commitment and Trust, *South Asian Journal of Management*, Vol18, no1. Pg.7-36
4. Vivian Chen, Chun-Hsi and Indartono, Setyabudi, 2011, Study of commitment antecedents: The dynamic point of view, *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No.4 , Pg.529-541 (IF2010: 1.125)
5. Indartono, Setyabudi; Nafiuddin, Yajid; Sakti K., Lingga; and Praja R. Ega, 2012, Different Perception of Gender on Workplace Spirituality: Case on School Environment, *Online Journal of Education Research*, Volume 1, Issue 4, Pages: 73-79
6. Indartono, Setyabudi and Zulaikhah, Siti, 2013, Moderation Effect of Gender on Workplace Spirituality and Commitment Relationship, *Asean Journal of Business Ethics*, Vol. 2 No. 3, Pg 1-17

7. Indartono, Setyabudi, 2013, reconsidering organizational commitment construct: empirical test of acceptance band, *Journal of Business, Economics and Political Science*, Vol.2, No.4, Pg. 57-74
8. Farlianto & Indartono, Setyabudi , 2016, Gendered Overtime Night Shift Workers: The Mediation Effect of Perception of Equity on the Effect of Personal Fit, Work-Family Conflict on the Job Performance and Job Satisfaction, *International Business Management*, Vol. 10, Issue 10, 1965-1972

Membership and Activities

1. Member of Reviewer at *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research (IJCTHR)*, 2016-now, *Scopus
2. Member of Reviewer at *International Journal of Work Organisation and Emotion (IJWOE)*, 2014-now, *Scopus
3. Member of Editorial Board of *International Journal of Commerce & Accounting Research (IJCAR)*, 2011-now
4. Member of Editorial Board of *Journal of Arts Science & Commerce Research (RW-JASCR)* , 2011-now
5. Member of Editorial Board of *Asian Journal of Business Ethics (AJBE)* , 2012-now
6. Member of Editorial Board of *International Journal of Organizational Analysis (IJOA)* , 2012-now, *Scopus
7. Secretary of board, Indonesia Committee for Science and Technology Transfer in Taiwan (IC3T), 2010-now
8. Member of Forum Dosen Ekonomi dan Bisnis Islam (FORDEBI) 2011-now
9. Coordinator of Development Division of Economic Faculty, Yogyakarta State University, 2011-2013
10. Member of Research Division of Economic Faculty, Yogyakarta State University, 2011-2013

Email: Setyabudi_Indartono@uny.ac.id

