

buku organisasi dan manajemen

by Ngatimun Ngatimun

Submission date: 20-Sep-2023 01:50AM (UTC-0700)

Submission ID: 2171451417

File name: buku_organisasi_dan_manajemen_Ngatimun.pdf (4.04M)


Word count: 12777

Character count: 90264



Organisasi & Manajemen

Dr. Hj. Siti Marwiyah, M.Si



Leadership

Command

Control

105

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Panca Marga

2022

Management

Organisasi dan Manajemen

Dr. Hj. Siti Marwiyah, M.Si



Penerbit : CV. Zenius Publisher

Organisasi dan Manajemen

Penulis

Dr. Hj. Siti Marwiyah, M.Si

Editor

Dr. Drs. Ngatimun, M. M

Tata letak

Riza Aisyah .S.A.P

Disain sampul

Riza Aisyah.S.A.P

Agustus 2022

Size: 155 x 230 mm, v + 64 ²⁵ pages.

ISBN : 978-623-5264-11-0

Published by: CV. Zenius Publisher

Anggota IKAPI Jabar

Jalan Waruoyom-Depok- Cirebon 45155,

Email : zenius955@gmail.com

Telp: (0231)8829291

Web. zeniuspublisher.com

Hak cipta dilindungi Undang-undang. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang boleh direproduksi, disimpan dalam sistem pengambilan, atau ditransmisikan, dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, elektronik, mekanik, fotokopi, rekaman, atau lainnya, kecuali untuk dimasukkannya kutipan singkat dalam ulasan, tanpa terlebih dahulu izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Tentunya tidak sedikit orang akan menggugat bahwa pengetahuan mengenai manajemen dan organisasi sangat penting bagi studi maupun praktik akademisi termasuk administrasi publik. Hampir semua program akademik diberbagai bidang memasuk¹⁰⁷ pelajaran-pelajaran mengenai teori organisasi dan manajemen. Konsep organisasi dan manajemen memiliki hubungan yang begitu erat dengan jalannya suatu organisas²¹ dalam mencapai tujuan yang sebelumnya ditentukan. Secara sederhana, organisasi adalah sekelompok orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama sementara manajemen dapat diartikan sebagai suatu usaha dalam mengkoordinir beberapa kepentingan yang berbeda dalam sebuah organisasi dengan ka³ lain yang memiliki pengaruh terhadap berhasilnya suatu organisasi. Manajemen memberikan deskripsi secara jelas mengenai tujuan, membagi tanggung jawab dan tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dalam suatu organisasi.

Buku referensi Organisasi dan Manajemen ini diperuntukkan bagi kebutuhan mendasar mahasiswa dan masyarakat pada umumnya yang di dalamnya membahas mengenai bidang pengorganisasi dan manajemen termasuk juga kinerja manajemen organisasi. Pembahasan mengenai organisasi dan manajemen tersebut akan dikupas tuntas penulis dalam buku ini dengan uraian yang mudah dipahami dan mudah dicerna oleh akademisi khususnya dari kalangan mahasiswa. Terdapat tujuh bab pembahasan dalam buku ini, penulis akan mencoba menguraikan berbagai aspek mengenai organisasi dan manajemen dalam p⁷⁰pektif secara global.

Penulis mengucapkan syukur segala puji hanya milik Allah SWT atas segala anugerah dan karunia-Nya jugalah buku ini bisaterselesaikan. Buku ini ⁹⁵gaja disusun sebagai bahan referensi kebutuhan mendasar mahasiswa. Tidak lupa penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang terlibat yang telah bnayak membantu terutama kepada editor dan penata letak hingga karya ini layak di terbitkan. Semoga buku sederhana ini dapat menjadu bahan acuan dan referensi bagi khalayak pembaca, khususnya mengenai te⁹⁹ organisasi dan manajemen. Segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan buku ini pada masa yang akan datang. Selamat membaca dan menggali pengetahuan.

78
Probolinggo, 2022

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Definisi Organisasi & Manajemen	2
1.2 Kepemimpinan Dalam Organisasi	3
1.2.1 Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi	4
1.2.2 Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi	4
1.2.3 Komponen–Komponen Kempemimpinan dalam Organisasi	5
1.3 Evolusi Teori Manajemen	6
1.4 Teori Manajemen Ilmiah Taylor	8
BAB II. Organisasi & Manajemen.....	11
2.1 Ruang Lingkup Organisasi.....	11
2.1.1 Prinsip-prinsip Organisasi	11
2.1.2 Dasar-dasar organisasi manajemen:	12
2.1.3 Skema fungsi manajemen dalam organisasi	13
2.2 Kinerja Manajemen Organisasi	15
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.2.2 Indikator mengukur kinerja organisasi	15
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	17
2.2.4 Model Pengukuran Kinerja Organisasi.....	17
2.3 Pemecahan Masalah Manajemen (<i>Problem Solving Management</i>) & Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>).....	19
2.3.1 Pengertian pemecahan masalah.....	19

2.3.2	Aspek Implementasi Penyelesaian Masalah	19
2.3.3	Aspek Menentukan Solusi Terbaik	19
2.3.4	Pengertian Pengambilan Keputusan	20
2.3.5	Asas Pengambilan Keputusan	20
2.3.6	Model Pengambilan Keputusan.....	20
	BAB III. Etika & Budaya Dalam Manajemen Organisasi	24
3.1	Etika Organisasi.....	24
3.1.1	Pengertian Etika Organisasi	24
3.1.2	Karakter Etika Manajemen Organisasi.....	24
3.1.3	Prinsip Etika Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi.....	24
3.2	Budaya Organisasi.....	25
3.2.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	25
3.2.2	Asas-asas Budaya Organisasi	26
3.2	Karakter Lingkungan Dalam Manajemen.....	27
	BAB IV. Pengorganisasian	29
4.1	Pengorganisasian.....	29
4.1.1	Pengertian Pengorganisasian	29
4.1.2	Indikator Pengorganisasian yang tersistem:	30
4.2	Struktur dan Desain Organisasi.....	31
4.2.1	Ruang Lingkup Struktur dalam organisasi	31
4.2.2	Bentuk-Bentuk <i>Design</i> Struktur Organisasi	32
	Bab V. Perubahan & Inovasi Dalam Manajemen Organisasi	36
5.1	Perubahan Manajemen Organisasi.....	36
5.1.1	Sifat Perubahan Organisasi	36
5.1.2	Teori Perubahan Manajemen Organisasi.....	38
5.1.3	Jenis Strategi Perubahan Manajemen	39
5.2	Inovasi Dalam Organisasi.....	40

5.2.1 Langkah Memunculkan Kreatifitas yang Inovatif Dalam Organisasi.....	40
5.2.2 Bentuk-bentuk Inovasi Dalam Organisasi:	43
5.3 Konsep Manajemen Pelayanan Publik.....	45
5.3.1 Konsep Manajemen Pelayanan.....	46
5.3.2 Model Manajemen Pelayanan	47
Bab VI. Garis Dasar Untuk Teori Organisasi dan Administrasi Publik	49
6.1 Organisasi Sebagai Sistem.....	49
6.2 Kerangka kerja Administrasi Publik.....	50
6.3 Pendekatan manajemen strategis dalam pemerintahan.....	52
6.3.1 Proses Manajemen Strategis Dalam Sektor Pemerintahan.	53
6.3.2 Implementasi Manajemen Strategis.....	55
6.4 Teori <i>Reinventing Government</i>	56
BAB VII MANAJEMEN STRES DALAM ORGANISASI	58
7.1 Definisi Stres Organisasi.....	58
7.2 Penyebab Stres.....	59
7.3 Cara Mengelola Stres.....	61
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema Fungsi Manajemen.....	13
Gambar 2. Model Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	18
Gambar 3. Design Struktur Organisasi Lini.....	33
Gambar 4. Design Struktur Organisasi Fungsional.....	34
Gambar 5. Design Struktur Organisasi Matriks.....	35
Gambar 7. Model Manajemen segitiga pelayanan.....	47
Gambar 8. Hubungan Administrasi, Organisasi dan Manajemen.....	51

BAB I PENDAHULUAN

Makna organisasi dan manajemen saat ini cenderung seringkali digunakan dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam sektor publik maupun sektor swasta. Pada dasarnya orang tidak mampu hidup sendiri, hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dalam perencanaan manajemen yang matang. Setiap organisasi baik organisasi publik maupun swasta merupakan suatu sistem yang memungkinkan setiap anggotanya untuk dapat mengembangkan. Seiring perkembangan organisasi terciptalah ilmu-ilmu organisasi yang akhirnya menjadi teori organisasi dan manajemen. Proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi memberikan pengakuan (*legitimacy*) terhadap perlunya organisasi berdiri, memberikan gambaran mengenai arah pengembangan organisasi, dan bisa digunakan sebagai kriteria untuk mengukur performansi organisasi. Perencanaan organisasi dalam manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan tersebut kemudian menentukan pengembangan struktur, arus wewenang dan hubungan interrelasi. Desain organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi, dalam arti untuk merancang suatu organisasi perlu dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam desain organisasi. Disadari atau tidak, manajemen senantiasa dilakukan dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia hingga saat ini untuk mencapai tujuan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan hidupnya. Berbagai aktivitas tersebut akan berjalan secara maksimal bilamana dilakukan dengan manajemen yang baik. Sebaliknya pun demikian, aktivitas manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan tanpa manajemen yang baik, hanya akan mengalami kegagalan.

1.1. Definisi Organisasi & Manajemen

Dalam setiap organisasi memerlukan teori organisasi sebagai alat (*tool*) atau wahana dan manajemen dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya yang didalam ilmu administrasi lebih menekankan pada kedudukan organisasi yang berhubungan dengan administrasi. Organisasi di bentuk sebagai upaya mencapai tujuan sekalipun organisasi tersebut dalam skala kecil.

Menurut Ivancevich & Donnelly, 2005 menyatakan ⁶ Organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari individu dan kelompok yang saling bekerja sama untuk ⁷⁷ mencapai beberapa sasaran yang disepakati bersama. Suatu sistem yang terkoordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif ber¹⁰⁸ jutan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan Manajemen merupakan proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang melibatkan pengorganisasian, pengarahan, mengkoordinasi, dan evaluasi kinerja para personal dalam mencapai sebuah tujuan (Raymond, 2004).

Dari pengertian diatas ma¹⁰⁶ dapat dinyatakan bahwa manajemen organisasi adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan dan pengembangan dalam rangka mencapai tujuan Organisasi.

Disamping itu terdapat keterkaitan dan hubungan antara ¹⁸ manajemen dan organisasi yakni, Bahwa manajemen adalah proses kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia. Rumusan tersebut mengandung pengertian adanya hubungan timbale balik antara kegiatan dan kerjasama disatu pihak dengan tujuan di pihak lain. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perlu dibentuk suatu organisasi yang pada pokoknya secara fungsional dapat diartikan sebagai sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen untuk mencapai tujuan. Jadi, dalam rangka

manajemen maka harus ada organisasi, demikian eratnya dan kekalnya (*consistency*) hubungan antara manajemen dan organisasi.

Hubungan timbal balik antara manajemen dengan organisasi sangat erat karena manajemen adalah suatu proses pencapaian sebuah tujuan melalui kerja sama antara 2 orang atau lebih. Sedangkan organisasi itu sendiri sebagai wadah yang dibentuk untuk mencapai tujuan dari sekelompok manusia. manajemen berarti juga proses mengatur segala hal dalam organisasi. Untuk mencapai suatu keberhasilan organisasi dengan menggunakan manajemen yang akan mengatur segala bentuk struktur, aturan-aturan, dan sistematis setiap pekerjaan yang dilakukan tiap-tiap individu.

103

1.2 Kepemimpinan Dalam Organisasi

Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengkoordinir anggotanya. Suatu organisasi dapat bergerak maju jika menanggapi secara positif perubahan-perubahan yang akan muncul. Organisasi harus mempunyai seorang pemimpin untuk membantu mereka menjalankan semua komponen dalam organisasi tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu.

Kepemimpinan atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *leadership* memiliki arti proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok disetiap bidang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (*Hersey & Blanchard, 2009*). Kepemimpinan diartikan juga sebagai pelaksana otoritas dan pembuat keputusan. Ada juga yang mengartikan sebagai suatu intensif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Umumnya kepemimpinan berfungsi atas dasar kekuasaan pimpinan untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan suatu tindakan demi mencapai suatu tujuan tertentu (*Buchari & Marwiyah, 2019*).

1.2.1 Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi

1. *Leader Traits, (sifat-sifat pemimpin)* : Kapasitas kemampuan menjadi seorang pemimpin dilihat dari sifat, prestasi diri, sikap kemampuan berkomunikasi, motivasi)
2. *Kepemimpinan Situasional (Situasional Leadership)* : Pimpinan bisa dianggap mampu menghadapi segala tantangan apabila bisa mengatasi segala situasi atau keadaan yang dihadapi dalam Organisasi, baik secara struktural, iklim Organisasi, karakter bawahan, dll
3. *Pemimpin yang Efektif (Effective Leaders)* : Kepemimpinan yang mengukur sejauh mana pemimpin mampu atau berusaha mengorganisasikan kegiatan kelompok guna mencapai tujuan secara (internal & eksternal) secara struktural.
4. *Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Model)*: Menggambarkan pemimpin terhadap efektifitas kinerja tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapi. Terdapat faktor utama yang mempengaruhi yaitu Pola hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).
5. *Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)* : Kepemimpinan transformasional menekankan pada seorang pemimpin harus memotivasi bawahan untuk melakukan tanggungjawab dan tugas. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi/misi organisasi, mampu mendengar masukan dari bawahan, & memperhatikan kebutuhan bawahan.

1.2.2 Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi

1. Otoriter: Gaya pemimpin yang mengambil keputusan tanpa melibatkan atau meminta masukan dari bawahan pada saat mengambil keputusan. Pemimpin seperti ini menganggap bawahan hanya sebatas melaksanakan pekerjaan/buruh dan

- 36 bukan sebagai rekan sekerja. Menghasilkan keputusan yang Autokratis
2. Demokratis: Gaya Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang mengakomodasikan pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin seperti ini menganggap dirinya dan bawahannya adalah satu tim. Pemimpin yang demokratis akan selalu mendengar keluhan bawahan. Menghasilkan keputusan yang Konsultatif
 3. Liberatif: Gaya P³⁶emimpin bersifat bebas dengan menyerahkan segala proses pengambilan keputusan pada bawahan. Dia hanya memberi arahan dan nasihat dalam pengambilan keputusan. Sehingga mampu menghasilkan keputusan secara Kelompok.

7 1.2.3 Komponen–Komponen Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan pengikutnya yang mana ia tidak bekerja sendiri, namun membutuhkan komponen-komponen lain dalam kepemimpinan:

- a) Pemimpin, yaitu orang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi, spirit, karakter, integritas, dan kapabilitas yang tinggi
- b) Kemampuan menggerakkan, yaitu bagaimana pemimpin menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi
- c) Pengikut, yaitu orang-orang yang berada di bawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin.
- d) Tujuan yang baik, yaitu apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.
- e) Organisasi, yaitu wadah atau tempat kepemimpinan berada.

1.3 Evolusi Teori Manajemen

Perkembangan teori manajemen dari masa ke masa mengalami perubahan yang lebih spesifik. Teori dan Prinsip dari Ilmu Manajemen, mengandung beberapa pemahaman atau perspektif dimana setiap perspektif berfungsi memberi kemudahan untuk menentukan hal-hal yang harus dilakukan secara Efektif & Efisien dalam menjalankan fungsi Manajemen. ELIAS A. BENOWITZ dan STEPHEN P. ROBBINS, (2007), Membagi dalam 5 kategori perkembangan pemikiran Manajemen:

1. Manajemen Klasik (*Classical School of Management*)

Periode tahun gerakan ini bermula sekitar tahun 1800 M. Pada jaman ini terjadi revolusi industri, dimana organisasi industri pada saat itu membutuhkan model atau teknik guna memaksimalkan produktifitas mereka. Pengembangan kajian konsep manajemen juga banyak menitikberatkan pada para pekerja dengan mengembangkan perhitungan terkait efektivitas dan efisiensi. Dalam perspektif manajemen klasik terbagi menjadi 2 pemikiran yaitu:

1. Manajemen Ilmiah atau Saintifik (*Classical Scientific School*)

Menitikberatkan pada kajian peningkatan produktifitas. Pemikiran yang muncul akibat produktivitas pekerja dalam menghasilkan output (produk) yang dibutuhkan masyarakat sangat rendah. Sehingga perlu peningkatan atas standart kerja Individu (karyawan) meliputi, insentif atau upah kerja, Standar Waktu Individu, Motivasi. Ex : Perusahaan Manufaktur (Pabrik), Bank. Jika seorang pekerja memahami *scientific management* maka pekerja tersebut akan bekerja dengan optimal serta tidak akan banyak melakukan kritik terkait atasan dan pekerjaannya.

2. Manajemen Administrasi (*Classical Administrative School*)

Pemikiran yang lebih pada pengelolaan organisasi yang lebih efektif dan efisien (Pemikiran yang muncul tidak hanya untuk peningkatan atas standart kerja Individu (karyawan) namun secara menyeluruh dalam pengaturan Administrasi Manajemen. Adapun

yang menjadi batasan utama, atau kekurangan dari era pemikiran ini adalah, gerakan ini mengasumsikan pekerja sebagai *economic man*, atau makhluk yang hanya memikirkan aktifitas ekonomi. Sebagai *economic man* seseorang akan selalu bekerja keras untuk meningkatkan pendapatannya. Konsep ini akan lebih sesuai jika kondisi organisasi dan industri berada dalam keadaan stabil, namun akan menjadi kurang tepat jika ketidakstabilan dihadapi oleh sebuah organisasi.

118

2. Manajemen Perilaku (*Behavioral Management Theory*)

Perspektif manajemen perilaku menekankan peranan psikologi dalam meningkatkan produktivitas yakni interaksi dan motivasi individu dalam organisasi secara efektif, efisien dan optimal meliputi tiga hal, antara lain:

17

1. Menentukan orang yang memiliki sikap mental yang cocok dengan pekerjaan
2. Menentukan kondisi psikologis agar hasil yang dicapai memuaskan
3. Menentukan cara atau metode yang bisa digunakan untuk mempengaruhi pekerjaan agar diperoleh hasil baik.

76

3. Manajemen Kuantitatif (*Quantitative School of Management*)

Perspektif kuantitatif melibatkan penggunaan teknik-teknik kuantitatif matematika seperti statistik, model informasi, dan simulasi komputer untuk memprediksi proses pembuatan keputusan. Aliran ini memiliki beberapa cabang.

- 1) Manajemen Sains (Penemuan ilmiah)
- 2) Manajemen Operasi (Teknik Militer)
- 3) Sistem Informasi Manajemen (SIM)

76

4. Manajemen Kontijensi (*Contingency School of Management*)

Perspektif Manajemen yang lebih mengikutn menekankan pada perkembangan zaman (Modern). Perspektif sebagai hasil riset tahun 1960-an dan 1970-an dan sekaligus merupakan reaksi

penolakan atas aliran saintifik. Riset-riset tersebut fokus pada faktor-faktor situasional yang dipengaruhi oleh struktur dan gaya kepemimpinan organisasi di situasi yang berbeda.

5. Manajemen Kualitas (*Quality Science of Management*)

Gerakan manajemen kualitas melanjutkan pengembangan manajemen ke arah yang lebih terintegrasi. Semua konsep pemikiran dari gerakan sebelumnya menjadi fondasi dasar dalam membentuk kerangka konsep pemikiran manajemen modern. Manajemen Kualitas adalah konsep merujuk seputar *leading* dan *operating* suatu organisasi sehingga fokus pada cara mengorganisasi secara total untuk menciptakan pelayanan terbaik pada pelanggan. (Baskara, 2013.)

1.4 Teori Manajemen Ilmiah Taylor

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*). Apa yang ingin dibuktikan di sini adalah prinsip manajemen ilmiah, ketika diterapkan, dan ketika ada waktu untuk membuatnya efektif, akan memberikan hasil besar dan lebih baik, bagi atasan dan pegawai, dibanding tipe manajemen “inisiatif dan insentif” yang mana manajemen memberikan insentif sangat besar ke pekerja, dan pekerja memberikan kemampuan yang terbaik bagi kepentingan atasan. Beban dan kewajiban di dalam manajemen ilmiah, yang harus ditanggung manajemen, dipecah dan diklasifikasikan menjadi empat kelompok. Karena itu, empat tipe kewajiban baru yang dipikul manajemen:

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metod yang lama.
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut. (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka)
3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

1 Pertama adalah pengumpulan pengetahuan tradisional, dimana masa lalu sering ada di kepala pekerja, dan dalam skill fisik pekerja, yang didapat lewat bertahun-tahun pengalaman. Kewajiban mengumpulkan muatan pengetahuan tradisional bisa dilakukan dengan mencatat, tabulasi dan menguranginya menjadi hukum, aturan dan formula matematika. Ini bisa dilakukan oleh manajer ilmiah. Hasil pertama disebut sebagai perkembangan sains yang menggantikan pengetahuan pokok pekerja. Tepatnya, ini menggantikan pengetahuan yang dimiliki pekerja, dan pengetahuan yang ada di manajemen, yang mungkin telah menyimpan ribuan kasus di dalam kepalanya tanpa catatan yang permanen atau lengkap.

1 Kelompok kedua kewajiban yang dipikul oleh manajemen lewat manajemen ilmiah adalah seleksi ilmiah dan perkembangan progressif dari pekerja. Manajemen harus mempelajari karakter, sifat dan kinerja pekerja dengan maksud menemukan satu abtasannya, di satu pihak, dan kemungkinan perkembangan mereka, di lain pihak. Manajemen harus melatih, membantu, dan mengajari pekerja ini. Bila memungkinkan, pekerja diberi peluang kemajuan agar bisa melakukan sesuatu yang tinggi, menarik dan menguntungkan bagi kemampuan alaminya, atau bahkan membuka perkembangan karirnya di organisasi.

1 Prinsip ketiga dari manajemen ilmiah adalah menyatukan sains dan pekerja yang telah diseleksi dan dilatih secara ilmiah. "Menyatukan" berarti mengembangkannya semua sains yang disukai, dan anda secara ilmiah memilih dan melatih pekerja. Meski begitu, kata "menyatukan" terdengar ganjil karena menurut arti literalnya, harus ada proses sentuhan. Bila "menyatukan" dilakukan dengan paksa, maka manfaatnya hilang. Maka kata "menyatukan" lebih dihubungkan dengan proses membantu orang berubah dari manajemen tipe lama ke manajemen baru, yaitu manajemen ilmiah. Manajemen melakukan proses "menyatukan" dengan berbagi kerja fair dan meringankan beban kasus pekerja. Meski begitu, manajemen sering menolak cara kerja baru, tapi para pekerja malah suka dengan kewajiban barunya. Kata "menyatukan", karena itu, lebih diarahkan ke manajemen, bukan pekerja.

2

Keempat, Taylor berpendapat bahwa ada perbedaan yang melekat antara manajemen dan pekerja. Menurut Taylor, manajer organisasi yang paling cocok untuk berpikir, perencanaan, dan tugas-tugas administratif. Sebaliknya, pekerja organisasi yang paling cocok untuk bekerja. Dia mendukung pembagian kerja yang ketat di mana pekerja melakukan kerja fisik yang direncanakan dan diarahkan oleh manajemen. Dengan demikian, sistem Taylor manajemen ilmiah adalah salah satu metode ilmiah yang digunakan untuk menentukan cara terbaik untuk melakukan setiap pekerjaan. Setelah cara terbaik ditentukan, pekerja ilmiah dipilih untuk pekerjaan mereka dan dilatih dalam metode yang dianggap paling sesuai oleh studi waktu dan para fungsi organisasi dengan mempertahankan perbedaan yang tegas antara pekerja dan manajer.

Para pekerja bertanggung jawab untuk kerja fisik dan manajer bertanggung jawab untuk berfikir dan pengorganisasian. Taylor mengatakan bahwa agar supaya prinsip itu dapat berhasil, dibutuhkan suatu "revolusi mental menyeluruh" di pihak manajemen dan pekerja. Daripada bertengkar mengenai keuntungannya masing-masing, mereka harus bersama-sama berusaha menaikkan produksi.

BAB II. Organisasi & Manajemen

2.1 Ruang Lingkup Organisasi

97

2.1.1 Prinsip-prinsip Organisasi

Pelaksanaan organisasi harus berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi untuk menciptakan organisasi yang berhasil dan tepat pada tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah penjelasan singkat:

- 1) Prinsip perumusan tujuan. Perumusan tujuan yang dimaksud haruslah dibuat dengan jelas sebab organisasi atau lembaga memiliki tujuan yang harus dilakukan oleh organisasi dengan menentukan hal yang diperbuat pada organisasi itu sendiri.
- 2) Prinsip pembagian kerja. Pembagian tugas kerja dilakukan untuk menata kegiatan organisasi untuk menghindari terjadinya kegagalan atau pekerjaan yang tidak merata dalam sebuah organisasi.
- 3) Prinsip pendelegasian kekuasaan atau wewenang. Untuk menjalankan tugas dan wewenangnya suatu unit harus diberi kekuasaan dan harus melakukan pertanggungjawaban agar tugasnya dapat berjalan dengan baik dan benar.
- 4) Prinsip tingkat pengawasan. Sistem pengawasan perlu dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Tingkat pengawasan ini melalui serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh tim pengawas.
- 5) Prinsip rentang manajemen. Pada prinsip ini rentang manajemen yang dimaksud adalah bagaimana seorang atasan yang membawahi beberapa karyawan dengan melihat pengawasan secara efektif dan efisien secara optimal

- 6) Prinsip kesatuan perintah. Kesatuan perintah dari atasan bahwa pada suatu organisasi seorang bawahan harus memberikan laporan pertanggung jawaban dari apa yang telah dikerjakan.
- 7) Prinsip koordinasi. Prinsip ini diperlukan untuk menghindari konflik pada antar anggota serta meperkuat kerja sama antar anggota organisasi.

2.1.2 Dasar-dasar organisasi manajemen⁵⁷:

Seluruh dasar organisasi merupakan pedoman dasar bagi sebuah organisasi. Pedoman ini perlu dibuat agar masing-masing elemen memahami struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, pengawasan, jaminan kerja dan imbalan pekerjaan. Tujuan dari dibuatnya dasar-dasar sebuah manajemen organisasi ini yakni terciptanya dinamika organisasi secara sehat dan jika kesalahan atau kelemahan muncul bisa diperbaiki bersama (Daulai, 2019). Adapun dasar dasar tersebut terdiri atas:

1. Himpunan dari individu atau kelompok yang terkoordinir oleh kepentingan yang sama
2. Terintegrasi antar individu atau kelompok untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan
3. Rangkaian dari proses perencanaan yang dikuasi oleh pimpinan terhadap sumberdaya yang ada.
4. Mengoptimalkan sumber daya dan menunjang proses organisasi berjalan dengan baik.

2.1.3 Skema fungsi manajemen dalam organisasi sebagai berikut:

Gambar 1. Skema Fungsi Manajemen



Sumber: *ilmumanajemenindustri.com*

1. *Planning*

Planning/ perencanaan berfungsi sebagai penentu tujuan yang akan dicapai. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Yaitu harus SMART : **Specific** artinya perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis. **Measurable** artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. **Achievable** artinya dapat dicapai. Jadi bukan anggan-angan. **Realistic** artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit. Tapi tetap ada tantangan. **Time** artinya ada batas waktu yang jelas. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi oleh organisasi itu sendiri.

94

2. Organization

Pengorganisasian (*organization*) yakni Kegiatan mengkoordinasi mulai dari sumber daya, tugas, hak dan kewajiban demi mencapai tujuan yang diinginkan. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Misalnya kepegawaian, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepegawaian adalah suatu aktifitas utama yang terkadang difiksikan sebagai fungsi yang terpisah dari *organizing*. Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian.

3. Leading

Pemimpin (*Leading*) yakni berkaitan dengan pimpinan harus dapat menuntun, mengarahkan, menggerakkan dan memotivasi bawahan agar dapat melakukan tugas yang telah direncanakan guna mencapai tujuan/sasaran organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

4. Controlling

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan. Pengendalian (*controlling*) adalah upaya untuk melihat apakah semua tugas dan kegiatan yang dikerjakan sesuai

53 dengan rencana atau tidak. Baik dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian-penyesuaian 22 sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan zaman. (POAC : *Planning, Organizing, Actuating, and Controlling | Manajemen Organisasi | by Read By TERRA | Medium, t.t.*)

96

2.2 Kinerja Manajemen Organisasi

2.2.1 Pengertian Kinerja

79 **Kinerja** dikatakan sebuah hasil (*output*) dari suatu proses kegiatan yang menyertakan seluruh komponen pendukung terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*) (*Rue dan byars, 2019*). **K**68 **inerja Organisasi** (*performance Organization*) adalah tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *startegic planning* suatu organisasi (*Gary Dessler, 2013*).

2.2.2 Indikator mengukur kinerja organisasi

Menurut Agus Dwiyanto (2006 : 49) penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Mengukur kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General

Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. **Kualitas Layanan**

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

c. **Responsivitas**

Secara singkat **responsivitas** ¹³ disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tundu³⁷ ada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

⁷²
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan.

1. Kualitas teknologi (Peralatan Kerja)
2. Kualitas Input / sumber daya yang digunakan
3. Ketersediaan Modal
4. ¹²³ Kualitas Sumberdaya Manusia
5. Kualitas Lingkungan Fisik, (Keselamatan Kerja, penataan ruang)
6. Budaya Organisasi
7. Kepemimpinan dalam mengatur pengorganisasian
8. Standar kompensasi dan penghargaan yang diberikan.

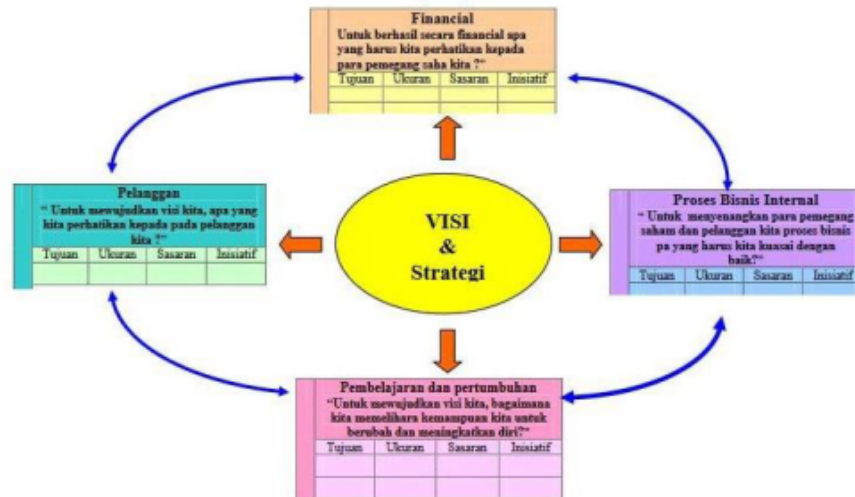
2.2.4 Model Pengukuran Kinerja Organisasi

1. Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Model pengukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh *Kaplan dan Norton (1996)*. Model *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran dari strategi pengambilan keputusan. *Balanced Scorecard* alat mengukur Sistem Kinerja (SPK) perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (balanced) yaitu *finansial, pelanggan/customer,*

proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Berikut Kerangka kerja dalam kerangka operasional berdasarkan model *balanced Scorecard*:

Gambar 2. Model Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* (BSC)



Sumber: Robbert & David P (1996)

2. Model Pengukuran Proses Bisnis Internal (IPMS)

Model ini digunakan dalam proses dimana Pimpinan melakukan identifikasi berbagai proses untuk mencapai tujuan baik dari sisi pelanggan/konsumen maupun dari pemegang saham. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri dari:

- 1) menentukan nilai internal/ standart yang diawali inovasi
- 2) mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan akan datang
- 3) proses operasi
- 4) menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan saat ini
- 5) layanan purna jual.

115

2.3 **Pemecahan Masalah Manajemen (*Problem Solving Management*) & Pengambilan Keputusan (*Decision Making*).**

2.3.1 **Definisi pemecahan masalah**

Pemecahan Masalah adalah usaha mencari jalan keluar dari suatu kesulitan/ permasalahan, melalui pengamatan dan analisa masalah agar ditemukan solusi terbaik demi kontinuitas sebuah Organisasi serta menjadi upaya preventif untuk masa yang akan datang. Dalam merumuskan masalah, jangan terjebak pada gejala, tapi fokus pada masalah sebenarnya yang terjadi atau Fakta.

2.3.2 **Aspek Implementasi Penyelesaian Masalah**

1. Buatlah project Plan, sebagai acuan kerja dalam melakukan program perbaikan
2. Tentukan kapan dan batasan waktu pelaksanaan Proyek (Program)
3. Harus ditentukan PIC/ Penanggungjawan setiap proyek
4. Proyek harus dimonitor dan dikaji ulang setiap saat untuk mengetahui setiap progres pekerjaan
5. Lakukan Identifikasi masalah yang dijumpai selama proses perbaikan, dan menentukan langkah-langkah untuk mengatasi.

2.3.3 **Aspek Menentukan Solusi Terbaik**

1. Tentukan minimal tiga solusi terbaik sebagai prioritas masalah, dengan membandingkan point paling tinggi dari semua alternatif solusi.
2. Dapatkan Komitmen dari semua pihak yang terlibat dalam proses perbaikan, agar semua

merasa terikat dan bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program.

2.3.4 Pengertian Pengambilan Keputusan

Secara terminologi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh Pimpinan atau kelompok dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan Organisasi (Ulbert Silalahi, 2008:25).

2.3.5 Asas Pengambilan Keputusan

Menurut Louis A. Allen, (2008; 30), terdapat tiga Asas dalam Pengambilan Keputusan antara lain:

1. Asas Definisi : Keputusan yang Logis hanya dapat diambil apabila pimpinan mampu mendefinisikan terlebih dahulu akar permasalahan
2. Asas Bukti : Keputusan yang logis baru sah ditinjau dari sudut bukti-bukti yang menjadi dasar keputusan tersebut
3. Asas Identitas : Keputusan harus memperhatikan dengan cermat perbedaan dari sudut pandang waktu, Tugas & Tanggungjawab, sehingga penting Identifikasi fakta.

2.3.6 Model Pengambilan Keputusan

Menurut Mc. Jr. Leod Nimran (2017), dalam Buku Sistem Informasi Manajemen, menjelaskan model pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. **Model Optimasi** : Model didasarkan pada Nilai Maksimum, Efisien, Efektif, dan kebermanfaatan, sehingga dalam rangka memperoleh hasil yang dicapai.

10

Kelebihan dari teknik pengambilan keputusan model optimasi, antara lain:

- a. Dapat memfokuskan diri pada pengumpulan data dan kriteria yang telah ditetapkan.
- b. Dapat mengurangi subyektifitas, yaitu mengambil keputusan berdasarkan opini seseorang.
- c. Efisien, karena berdasarkan pemilihan alternatif yang terbaik.

Kekurangan dari teknik pengambilan keputusan model optimasi, antara lain:

- a. Diasumsikan atau dianggap bahwa ada pengetahuan yang telah dihasilkan.
- b. Model optimasi ini tidak dinamis, harus mengikuti langkah-langkah yang terkait
- c. Dimunculkan sebagai obyektif namun pengambilan keputusan oleh siapapun membutuhkan justifikasi pribadi (tidak bebas nilai).

- b. **Model Satisfying** : Model didasarkan pada realitas & fakta akurat, tidak semata-mata melalui pendekatan prosedur rasionalitas dan Logika. Model satisficing ini logis dan rasional dalam batas yang sempit dikarenakan informasi tidak sempurna, kendala waktu, biaya, dan keterbatasan pemahaman.

6

Macam- macam variasi model satisficing:

1. **Ketentuan keputusan tunggal**
Pendekatan ini sering dapat menarik untuk diterapkan, terutama karena proses pengambilan keputusan berlangsung dengan cepat dan dengan hasil yang dapat diperhitungkan sebelumnya.

2. Variasi eliminasi segi-segi tertentu

Variasi ini bertitik tolak dari usaha penyempitan terhadap pilihan dari berbagai alternatif yang mungkin dipilih. Artinya, suatu kombinasi dari ketentuan keputusan tunggal digunakan secara cepat untuk memilih beberapa alternatif kunci yang dipandang memenuhi syarat-syarat minimal.

3. Variasi Inkrementasi

Variasi ini berarti pemikiran dipusatkan pada pengurangan dampak berbagai kelemahan nyata dan yang harus segera dihadapi oleh organisasi. Paham inkremental ini juga cukup realistis karena ia menyadari bahwa para pembuat keputusan sebenarnya kurang waktu, kurang pengalaman dan kurang sumber-sumber lain yang diperlukan untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap semua alternatif untuk memecahkan masalah-masalah yang ada. akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental. Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang kuat dan mapan serta kelompok-kelompok yang mampu mengorganisasikan kepentingannya dalam masyarakat, sementara itu kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang lemah dan yang secara politis tidak mampu mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.

- c. **Model Mixed Scanning** : Model pengambilan keputusan menggabungkan antara pendekatan rasionalitas dengan pendekatan Pragmatis atau empiris. Para ahli berpendapat bahwa, dalam penggunaan model ini keputusan-keputusan yang fundamental dibuat setelah terlebih dahulu melakukan pengkajian terhadap berbagai alternatif yang paling relevan, yang kemudian dikaitkan dengan tujuan dan sasaran organisasi.

6
Contohnya : Saat kita memutuskan untuk pindah kerja (*resign*), pasti kita akan berpikir jauh, apakah di tempat kerja yang baru nanti akan lebih baik dari yang sekarang, pastinya kita tidak mau gegabah dengan mengambil keputusan secara cepat, karena dampaknya pasti akan ada penyesalan jika nantinya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka dari itu kita pasti akan memikirkannya matang-matang dalam membuat keputusan tersebut.

- d. **Model Heuristic** : Model didasarkan pada konsep-konsep yang dimiliki oleh pengambil Keputusan atau Pimpinan, sehingga berdasar dengan pengalaman personal (Individu). Dengan kata lain, seorang pengambil keputusan lebih mendasarkan keputusannya pada konsep-konsep yang dimilikinya, berdasarkan persepsi sendiri tentang situasi problematis yang dihadapi. Dalam praktek model ini digunakan apabila para pengambil keputusan tidak tersedia kemampuan untuk melakukan pendekatan yang matematis atau apabila bagi pengambil keputusan tidak tersedia kesempatan untuk memanfaatkan berbagai sumber organisasional untuk melakukan pengkajian yang sifatnya kuantitatif.

BAB III. Etika & Budaya Dalam Manajemen Organisasi

3.1 Etika Organisasi

3.1.1 Pengertian Etika Organisasi

Etika Organisasi adalah Kode Etik atau biasa disebut simbol dalam Organisasi yang dapat mempengaruhi pihak atau orang untuk berperilaku dalam kelompoknya. Etika Organisasi digunakan untuk menganalisa dan menginterpretasi situasi dan dimaknai sebagai pedoman untuk mengambil keputusan apa yang menurut benar atau salah (Schein, 2009).

3.1.2 Karakter Etika Manajemen Organisasi

1. Mengatur perilaku orang-orang melalui simbol “Etis” agar selaras dengan budaya Organisasi.
2. Kode Etik berguna untuk membatasi tindakan-tindakan mana yang dianggap “BENAR” dan mana yang dianggap “SALAH”
3. Kode Etik sebagai pemicu maupun pendorong untuk lebih produktif dalam Organisasi
4. Meminimalisir Konflik dalam Organisasi.

3.1.3 Prinsip Etika Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi

Pimpinan atau Manajer sering kesulitan dalam membuat keputusan yang dapat memuaskan seluruh pihak atau stakeholder. Untuk itu Pimpinan dapat menggunakan 4 Prinsip dalam Etika Pengambilan Keputusan Organisasi, antara lain:

1. Etika *Utilitarian Rule* (Etika Aturan): Suatu keputusan Etis yang bermanfaat bagi orang Banyak orang semua atau Masyarakat, tanpa membedakan Kepentingan.
2. *Moral Right Rule*: Etika Keputusan yang berusaha memelihara nilai-nilai moral, dimana kebenaran sebagai bagian yang paling mendasar atau fundamental. Dinama Kebenaran dilihat dari sudut pandang hak moral politik,

hak moral Ekonomi, hak moral sosial, Hukum, dan budaya

3. *Justice Rule* : Keputusan Etis yang mengandung makna Adil, dan kesetaraan dalam meningkatkan kinerja Staff atau karyawan berbanding dengan beban Kerja antar personal maupun kelompok tertentu. Dimana Keputusan ini lebih bersifat Internal Organisasi
4. *Practical Rule* : Etika Pengambilan Keputusan dimana Pimpinan tidak memiliki Hambatan untuk menjalin komunikasi atau kerjasama dengan Pihak Luar terutama oleh Pemangku Kebijakan atau Pemerintah diluar Organisasi. Keputusan ini bisa berdampak Positif maupun Negatif didasarkan pada nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam pengambilan keputusan.

55

3.2 Budaya Organisasi

3.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah kebiasaan cara berfikir dan bertindak yang secara terus menerus dilakukan dan diciptakan melalui interaksi dengan pihak lain dan dibentuk oleh sebuah kebijakan menjadi rutinitas, aturan-aturan yang menginterpretasikan kehidupan dalam Organisasi (Schein, 2009). Definisi lain menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Budaya Organisasi berfungsi sebagai pedoman peran-peran atau sistem kontrol yang harus dijalankan dan dicerminkan dalam kebiasaan & perilaku para anggota organisasi dan menjaga stabilitas sistem sosial dalam organisasi serta

36

berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi.

3.2.2 Asas-asas Budaya Organisasi

a) Asas Idealistik²¹

Asas idealistik menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara dinamis selalu berubah²¹ dan beradaptasi dengan lingkungannya. Asas idealistik melekat pada diri personal dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai para pendiri organisasi dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi (Schein, 2010).

b) Asas Behavioral²¹

Yaitu Asas yang terlihat atau berwujud, dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggota dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan dari kebiasaan kesehari²¹ dalam perilaku para anggota organisasi. Seperti cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi (Schein, 2010).

33

□ Faktor Penentu Budaya Organisasi

1. Pengalaman Organisasi (Organizational Experiences) merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.
2. Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.
3. Prinsip, Norma, Keyakinan, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.
4. Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

□ Jenis Budaya Organisasi

1. Budaya *Communal* : Memberikan rasa memiliki bagi anggota

2. Budaya *Mercenary* : Fokus langsung pada tujuan
3. Budaya *Fragmanted* : Rasa memiliki sangat rendah
4. Budaya *Networked* : Anggota diperlakukan sebagai teman dan keluarga.

3.3 Karakter Lingkungan Dalam Manajemen

64 Lingkungan Manajemen, adalah segala bentuk aktivitas Organisasi yang mampu mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung sehingga berdampak pada keberlangsung produksi Karakter Lingkungan Manajemen dipengaruhi oleh :

- 64 1. Lingkungan Internal : Faktor-faktor yang berada di dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi dan Kinerja organisasi. Kondisi Internal perlu adanya kontrol langsung (*controllable*). Faktor dalam Lingkungan Internal (Input) antara lain:
 1. Tenaga kerja/ pendidikan
 2. Teknologi/ peralatan pengolah
 3. Modal
 4. Bahan baku/mentah
 5. Laporan Keuangan/ tata kelola Administrasi .
- 71 2. Lingkungan Eksternal : terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui sebelumnya oleh pimpinan/Organisasi, serta dapat mempengaruhi didalam pengambilan keputusan. Faktor-Faktor yang mempengaruhi :
 1. Kondisi Alam
 2. Keadaan Politik
 3. Hukum / Peraturan
 4. Perekonomian / Valuta Asing/ Nilai Tukar
 5. SDM
 - 111 6. Sosial dan kebudayaan

7. Kependudukan

8. Hubungan Internasional

3. Lingkungan Manajemen Kultural : Lingkungan yang masih berkaitan dengan kultur atau budaya pada lingkungan organisasi yang masih melekat pada organisasi itu sendiri. Biasanya berkaitan dengan Tanggung Jawab Sosial Organisasi terhadap lingkungan sosial-budaya yang menjadi basis/cakupan wilayah yang dikelola.(Internal & Eksternal).
4. Lingkungan Manajemen Secara Global : Kondisi pengelolaan Organisasi atau perusahaan antar lintas negara atau organisasi yang berkaitan dengan persaingan Global antara negara berkembang dan negara Maju. Sehingga muncul k¹¹²gantungan antar Negara (*Dipendensi*). Contohnya ASEAN (*Asso¹¹⁷on of South East Asian Nations*) dan UNESCO (*United Nations Educational Scientific and Organization*) (Setyowati, 2016).

BAB IV. Pengorganisasian

4.1. Pengorganisasian

4.1.1 Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses aktivitas dalam Organizing (fungsi pengorganisasian) yang mana terdapat pengelompokan sumber daya, metode, & tanggung jawab kerja yang diberikan pimpinan pada setiap bidang kerja agar terkoordinasi dalam mencapai **sebuah** tujuan. Pengorganisasian perlu mengkategorikan **tugas apa yang harus dikerjakan, siapa personil yang menjalankan, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa bertanggung jawab terhadap tugas tersebut.**

□ **Manfaat Pengorganisasian:**

1. Pembagian tugas kerja yang jelas dan sesuai dengan arah tujuan perusahaan yang hendak dicapai.
2. Menciptakan spesialisasi tugas dan tanggungjawab kerja
3. Personil **d** perusahaan atau organisasi dapat mengukur **tugas dan kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditentukan**

□ **Fungsi dari organizing :**

1. Pendelegasian (penyerahan) sebagian wewenang dan tugas pada pihak yang lebih berkompeten dibidangnya pada (tim pelaksana)
2. Pembagian tugas yang jelas (terdistribusi)
3. Pimpinan mampu bekerja secara profesional karena mampu mengkoordinasikan semua **aktivitas.**

□ **Proses Pengorganisasian**

1. **Pemerincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi**

2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.

3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

□ **Aspek-aspek Penting Organisasi dan Proses Pengorganisasian**

1. Pembagian kerja

2. Departementalisasi

3. Bagan organisasi formal

4. Rantai perintah dan kesatuan perintah

5. Tingkat-tingkat hierarki manajemen

6. Saluran komunikasi

7. Penggunaan komite

8. Rentang manajemen

9. kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

4.1.2 **Indikator Pengorganisasian yang tersistem:**

1. Mengalokasikan sumber daya, menyusun dan menetapkan tugas-tugas kerja serta menetapkan prosedur yang diinginkan

2. Menetapkan struktur perusahaan yakni garis kewenangan serta tanggungjawab yang jelas.

3. Aktivitas perekrutan, menyeleksi anggota, pelatihan serta pengembangan tenaga kerja

4. Aktivitas penempatan tenaga kerja dalam posisi yang tepat sesuai bidang

□ **Unsur-Unsur Pengorganisasian Tetap Kontinyu :**

1. **Spesialisasi** tugas dan tanggungjawab kerja setiap individu atau kelompok

2. **Standarisasi**, menetapkan ukuran/ standart kerja yg hendak dicapai sebagai ukuran capaian yang terlaksana

3. **Koordinasi**, mengintegrasikan ¹⁰¹ n menyatukan antar bagian atau fungsi dalam satuan kerja
4. **Ukuran satuan kerja**, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok.

4.2 Struktur dan Desain Organisasi

4.2.1 Ruang Lingkup Struktur dalam organisasi

Struktur Organisasi merupakan pola garis wewenang, garis perintah yang tegas dan terskema dalam hubungan formal yang terlegitimasi dan garis perintah menghubungkan keterkoneksi atau salin⁸⁵ mempengaruhi antar sub-unit dalam organisasi. Dimana terdiri dari Unsur *Spesialisasi Kerja, Standarisasi, Koordinasi, Sentralisasi* atau *Desentralisasi* dalam pembuatan keputusan dan ukuran dalam satuan kerja. Selain itu ada spesialisasi wewenang & tanggungjawab, dan saluran perintah atau kuasa dalam pengambilan keputusan dan penyampaian laporan (*Gibson, 2009 :17*).

Ruang lingkup struktur dalam organisasi yakni sebagai bagai alat dalam pengaturan serta penegasan garis wewenang dalam memberikan per¹⁰⁹san kearah yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya yang dibutuhkan untuk meraih tujuan organisasi.

□ Model Pengaturan Struktur Organisasi

Democratic Desentralised

Struktur organisasi yang bersifat demokratis antar bawahan dan pimpinan sehingga saling mempengaruhi & kepemimpinan tidk bersifat permanen

Controlled Desentralised

Struktur organisasi yang dipimpin dan dikoordinir oleh beberapa ketua disetiap kelompok atau bidang, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan.

Controlled Sentralised

Struktur organisasi yang diatur oleh seorang pimpinan secara terpusat dan menangani semua bidang atas komando pimpinan.

□ **Model Birokrasi Dalam Pemberian Kewenangan Organisasi**

Max. Weber (1998; 25) : Dalam organisasi ada struktur dan sistem yang berfungsi mengatur yang dibentuk oleh hirarkhi kekuasaan dan wewenang agar bisa dipatuhi dan bertanggung jawab atas posisi dalam organisasi. Hal ini didasari oleh motif tindakan Rasionalitas berdasarkan :

1. Birokrasi Kewenangan secara Tradisional

Birokrasi Diciptakan oleh kelas sosial terbentuk oleh tata cara turun-temurun (kebiasaan budaya) menentukan generasi pimpinan sehingga melembaga dalam masyarakat.

2. Birokrasi Kewenangan secara kharismatik/Dedikasi

Birokrasi Diciptakan oleh kemampuan kharismatik yang dimiliki seorang pemimpin/ anggota baik berupa tanda jasa, penghargaan, dedikasi kerja, ketokohan, untuk bisa memimpin suatu organisasi tertentu.

3. Birokrasi kewenangan secara Legalitas formal

Diciptakan oleh sistem aturan formal yang berlaku dalam masyarakat, dengan prinsip legalitas memiliki batasan, ketentuan, prosedur, dan aturan yang jelas sebagai dasar pengabsahan yang dijalankan oleh pemegang kekuasaan.

4.2.2 Bentuk-Bentuk ⁴⁸ Design Struktur Organisasi

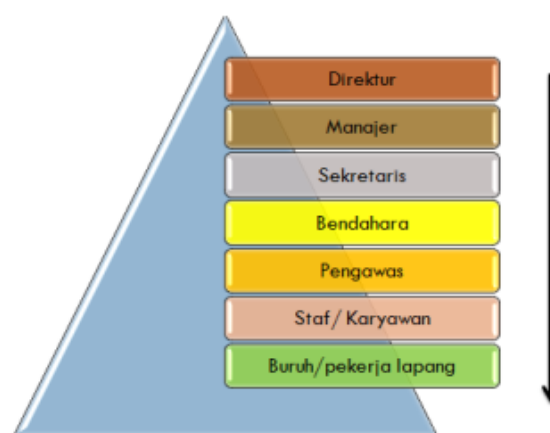
1. Desain Struktur organisasi lini

Organisasi Garis/ Lini adalah bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical dan sepenuhnya dari Pimpinan atas terhadap bawahan. Bentuk lini juga disebut bentuk lurus atas ke bawah.

Memiliki ciri-ciri:

- 1) Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat langsung dengan garis wewenang & kuasa pemimpin
- 2) Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi
Belum terdapat spesialisasi
- 3) Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang & tanggung jawab penuh atas segala bidang kerja
- 4) Aturan dalam organisasi masih sederhana dan tidak terlalu kompleks
- 5) Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan).

Gambar 3. Design Struktur Organisasi Lini



Sumber: Ulva, 2018.

- 1
- **Keuntungan dari design struktur organisasi ini adalah :**
 - a. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando
 - b. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar
 - c. Proses decision making berjalan cepat
 - d. Disiplin dan loyalitas tinggi
 - e. Rasa saling pengertian antar anggota tinggi.
 - **Kekurangan dari design struktur organisasi ini adalah :**
 - a. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis

- b. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat
- c. Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi.

44

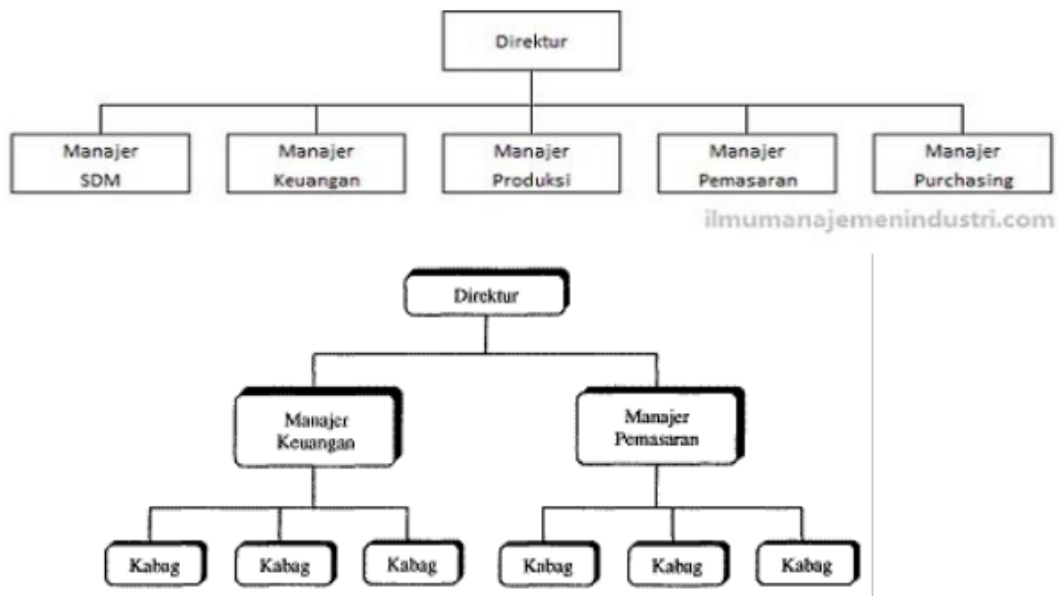
2. Design Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Structure Organization*)

44

Pembagian kerja dalam bentuk Struktur ini dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen masing-masing sesuai dengan keterampilan (*skill*), pendidikan, dan tugas yang berbeda dan dikelompokkan bersama kedalam satu unit kerja. Memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pembidangan tugas secara pembagian kelompok yang lebih kecil
- 2) Bawahan akan menerima perintah dari beberapa atasan
- 3) Pekerjaan lebih banyak bersifat teknis
- 4) Target Kinerja jelas dan pasti
- 5) Pengawasan ketat
- 6) Penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi.

Gambar 4. Design Struktur Organisasi Fungsional



Sumber: *Ilmumanajemenindustri.com*

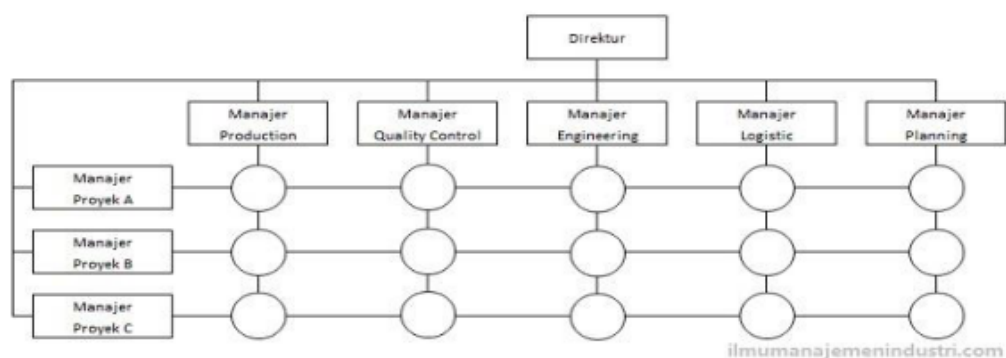
- 51
- **Keuntungan dari struktur organisasi Fungsional adalah :**
- Program terarah, jelas dan cepat
 - Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai
 - Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat
 - Adanya pembagian tugas antara kerja pikiran dan fisik
 - Dapat dicapai tingkat spesialisasi yang baik.

43

3. **Design Struktur Organisasi Matriks (*Matrix Structure Organization*)**

Merupakan kombinasi dari Struktur Organisasi Fungsional dan Struktur Organisasi Lini dengan tujuan untuk menutupi kekurangan yang terdapat pada kedua Struktur Organisasi tersebut. Struktur Organisasi Matriks ini mengakibatkan terjadinya multi komando dimana seorang karyawan diharuskan untuk melapor kepada dua pimpinan yaitu pimpinan di unit kerja Fungsional dan pimpinan proyek atau pengawas. Struktur Organisasi ini biasanya digunakan oleh perusahaan yang berskala besar atau perusahaan-perusahaan multinasional.

Gambar 5. Design Struktur Organisasi Matriks



Sumber: *Ilmumanajemenindustri.com*

Bab V. Perubahan & Inovasi Dalam Manajemen Organisasi

5.1 Perubahan Manajemen Organisasi

Perubahan Organisasi (Pembaharuan Organisasi) atau *Organizational Change* adalah proses perubahan ide, strategi, dan desain Organisasi menyesuaikan kondisi lingkungan yang dihadapi dengan mendesain ulang metode serta strategi yang baru sehingga terjadi perubahan adaptasi dilingkungan eksternal atau internal. Perubahan ini disebut perubahan yang direncanakan (*planned change*). Perubahan Organisasi dengan maksud agar organisasi bersifat dinamis menyesuaikan perkembangan jaman dan teknologi sehingga dalam pelayanan dan kegiatan produksi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kualitas SDM Internal Organisasi. Perubahan kondisi Organisasi dapat terjadi oleh dua macam perubahan yaitu :

1. Perubahan tidak direncanakan : Perubahan terdiri dari perubahan oleh perkembangan (*Developmental Change*) dan Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*), sedangkan
2. Perubahan direncanakan : adalah perubahan yang disengaja dan direkayasa oleh pihak manajemen organisasi serta diusahakan oleh sistem itu sendiri.

Perubahan manajemen adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, pengorganisasian kelompok, dan komunikasi untuk mengelola dampak yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

5.1.1 Sifat Perubahan Organisasi

Ada 2 sifat perubahan dalam Organisasi :

1. Perubahan Reaktif, yaitu perubahan dilakukan sebagai reaksi dan respon untuk mengatasi masalah secara makro dan mikro pada waktu tertentu, sehingga ada usaha memodifikasi dari segi waktu, biaya dan sumberdaya untuk mengatasi masalah tersebut.
2. Perubahan Proaktif yaitu, perubahan secara keseluruhan Organ yang diarahkan melalui inovasi secara struktural, kebijakan baru atau strategi baru secara menyeluruh yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan.

□ **Faktor Internal yang mempengaruhi perubahan organisasi :**

126

1. Perubahan dari ukuran dan struktur Organisasi, dimaksudkan strategi arah Organisasi untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Jobdescription* yang diinginkan, sehingga organisasi memperoleh tenaga ahli di bidangnya dan manajemen berjalan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan *restrukturisasi* (kembali merubah struktur sebelumnya).
2. Perubahan Sistem Administrasi, Memperbaiki Efisiensi proses administrasi serta meningkatkan efektifitas sistem Administrasi.
3. Perubahan Teknologi baru, perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara kerja dalam organisasi dan diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.
4. Perubahan Kepemimpinan, pergantian kepemimpinan dapat mengubah struktur Internal dalam Organisasi meliputi kebijakan dan pengambilan keputusan.
5. Sistem Kerja Karyawan, budaya sistem kerja dalam Organisasi dapat mempengaruhi perubahan dalam organisasi.

□ **Faktor Eksternal yang mempengaruhi perubahan Organisasi :**

Gambar 6. Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Organisasi



Sumber: Ulva, 2018.

1. Kondisi Ekonomi
2. Politik
3. Hukum
4. Sumber daya Alam
5. Demografi Penduduk
6. Lingkungan Alam secara Fisik (bencana alam, cuaca, iklim)
7. Pengaruh Kebudayaan lain.

5.1.2 Teori 24 Perubahan Manajemen Organisasi

1. Teori Motivasi, menurut *Beckhard dan Harris* menyimpulkan bahwa terjadi perubahan bila ada syarat :

- a. **Manfaat-biaya.** Menekankan **manfaat** dari perubahan yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan yang dikeluarkan.
- b. **Persepsi hari esok.** Pimpinan **melihat hari esok** dipersepsikan harus **lebih baik** daripada sekarang.
- c. **Ketidakpuasan,** bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang sehingga perlu melakukan inovasi.
- 35 d. **Cara yang praktis,** bahwa ada cara **praktis yang** dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Hal ini menunjukkan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar **manfaat yang diperoleh** dapat maksimal.

- 2. **Teori Poses Perubahan Secara Manajerial.** Ada syarat yang perlu dipenuhi yakni :
 - a. **Memobilisasi energi para stakeholders** untuk mendukung perubahan.
 - b. Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
 - c. Mengkonsolidasi perubahan melalui strategi kebijakan yang diformalisasikan pada struktur dan sistem.

5.1.3 Jenis Strategi Perubahan Manajemen

- 1. **Political strategy** : **Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.**
- 2. **Economic Strategy** : Strategi pengaturan pada sumberdaya ekonomi, yaitu modal dan profit
- 3. **Academic Strategy** : strategi menekankan setiap SDM bersifat rasional, yaitu Karyawan bisa menerima perubahan, manakala diberikan data yg dapat diterima oleh akal sehat (Rasio)
- 4. **Engineering Strategy** : **Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut kinerja Manusia.**

5. *Military Strategy* : Strategi perubahan dapat dilakukan dengan paksaan.
6. *Confrontation Strategy* : Strategi suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, dan menimbulkan efek bagi seseorang untuk berubah.
7. *Applied behavioral science Model* : Strategi terhadap pemahaman perilaku.
8. *Followship Strategy* : Strategi perubahan dapat dilakukan dengan mengembangkan dan mempengaruhi para pengikutnya.

5.2 Inovasi dalam Organisasi

Inovasi dalam Organisasi adalah usaha atau kreatifitas yang dikembangkan untuk menciptakan ide atau gagasan baru, produk baru, jasa baru, proses baru serta metode baru dalam kegiatan memproduksi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas. Inovasi merupakan sumber sukses dalam menghadapi ekonomi pasar yang selalu berubah dan penuh persaingan.

5.2.1 Langkah Memunculkan Kreatifitas yang Inovatif Dalam Organisasi

Untuk memunculkan suatu inovasi dalam sebuah organisasi maka diperlukan suatu langkah kreatifitas dalam organisasi itu sendiri. Adapun beberapa langkah yang memunculkan sebuah inovasi dalam organisasi antara lain:

1. **Menghasilkan ide (*Idea Creation*)** : Pengetahuan baru yang didasarkan atas penemuan, pemahaman serta kreatifitas spontan sehingga individu dapat bertindak cerdas dan mampu berkomunikasi. ⁴⁶ adalah satu cara untuk menghasilkan ide yakni teknik sumbang saran (*brainstorming*). Sumbang saran adalah proses interaksi antara sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasangagasan baru dan

46
 inovatif dalam jumlah besar. Dalam suatu organisasi dibentuk beberapa kelompok kecil, yang anggotanya didorong untuk mengusulkan ide-ide baru mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

38
 2. **Pengembangan Ide:** konsep gagasan yang harus diuji dan dibahas antar pihak. Nilai praktis dan finansial diuji dalam fleksibilitas formal yang akan menunjukkan rugi atau keuntungan. Paling tidak ada dua hal dari dimensi sikap yang dapat ditunjukkan anggota organisasi terhadap adanya pengembangan ide inovasi dalam organisasi yaitu :

- 1) Sikap terbuka terhadap inovasi, yaitu ditandai dengan adanya:
 - ↳ Kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi.
 - ↳ Mempertanyakan inovasi (skeptis)
 - ↳ Merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.
- 2) Memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan:
 - ↳ Bahwa ada kemampuan bagi organisasi untuk menggunakan inovasi
 - ↳ Organisasi telah pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi
 - ↳ Adanya komitmen atau kemauan untuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

38
 3. **Implementasi Ide:** tahap dimana ide kreatif sebagai pemecahan masalah dan menciptakan pasar (rekayasa, penentuan peralatan, pembuatan pabrik, uji pemasaran dan promosi. Selain itu, ada beberapa faktor yang

2
mempengaruhi organisasi dalam
mengimplementasikan sebuah inovasi :

a. *Life Cycle*

Seperti halnya manusia, suatu organisasi juga mengalami siklus hidup dengan berbagai tingkatan dan perkembangan (Sperry, Mickelson, dan Hunsaker, 1977). Tingkat perkembangan organisasi pada saat inovasi diajukan akan mempengaruhi nilai perubahan organisasi.

b. *Culture*

Semua organisasi memiliki budaya masing-masing. Kebudayaan yang ada akan mempengaruhi bagaimana penerimaan terhadap inovasi. Walaupun terkadang tidak selalu inovasi dan kebudayaan yang ada pada organisasi cocok.

c. *Strategic Plan*

Salah satu aspek yang mendukung implementasi inovasi adalah adanya rencana strategis organisasi. Ketika inovasi selaras dengan rencana strategi organisasi, maka pelaksana inovasi mempunyai tambahan argument kuat untuk mendapatkan dukungan manajemen dan meyakinkan kelompok user.

d. *External Conditions*

Akan selalu ada kondisi eksternal yang mempengaruhi organisasi. Hal semacam ini harus juga dipertimbangkan ketika mengaplikasikan sebuah inovasi. Karena hal tersebut akan memberikan pengaruh yang

signifikan secara tidak langsung terhadap jalannya inovasi dan organisasi.

5.2.2 Bentuk-bentuk Inovasi Dalam Organisasi:

1. Inovasi Manajerial/ Manajemen (Terkait 5 fungsi Manajemen)

Inovasi yang berkaitan dengan fungsi manajemen dalam sebuah organisasi mulai dari strategi yang tepat dalam Planning atau perencanaan dengan merumuskan keadaan saat ini dan mengembangkan rencana untuk pencapaian tujuan. Inovasi dalam tahap *Organizing* atau pengorganisasian dengan melalui tahap proses identifikasi dari aktivitas, mendelegasikan kewenangan dan menciptakan tanggung jawab. *Staffing* dengan melalui perencanaan SDM yang sudah tersedia memberikan pengembangan atau jenjang karier. *Directing* dengan menjelaskan terkait seluruh kebijakan yang berlaku dan sudah ditetapkan. Pengawasan (*controlling*) Untuk menilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh semua SDM yang ada di suatu perusahaan.

2. Inovasi sistem kerja (Budaya kerja)

23

Hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan menumbuhkan kultur inovatif di dalam organisasi. Setiap individu di dalam organisasi harus memahami dan memiliki persepsi yang sama, bahwa budaya di dalam organisasi adalah inovasi. Pemahaman terhadap nilai-nilai inovasi, risiko-risiko yang dimiliki jika perusahaan atau organisasi tidak melakukan inovasi, mestilah ditanamkan kepada setiap individu yang terlibat di dalam sistem. Sehingga semua unit dan kompartemen siap untuk saling bersinergi dan berkolaborasi, dalam setiap aspek inovasi yang dilakukan. Selain itu penting juga adanya inisiatif dari top manajemen untuk

melakukan inovasi. Karena bagaimanapun juga dalam sebuah organisasi selalu diperlukan adanya role model, untuk bisa membangun tim dengan semangat inovasi tinggi.

3. Inovasi Teknologi atau pembaruan

52

Inovasi dalam organisasi sangat penting karena dapat menjadikan sebuah organisasi menjadi lebih baik dan tepat sasaran dalam pencapaian tujuan. Selain itu juga diharapkan menjadi solusi dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing. Teknologi selalu berkaitan dengan kemajuan masyarakat. Dengan harapan dapat mewujudkan kesejahteraan ketika manusia berhasil menciptakan teknologi. Perkembangan teknologi sudah semakin luas, hal ini terlihat dari semua aspek kehidupan manusia yang hampir semua disentuh oleh teknologi. Pembaruan pada teknologi dalam sebuah organisasi diperlukan untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan melalui pembaharuan inovasi dalam bidang teknologi untuk mengembangkan sebuah organisasi tersebut. Secara tidak langsung, teknologi tersebut akan memengaruhi sistem kerja di dalam sebuah organisasi.

4. Inovasi Jaringan Kerja (*Sosial Network*)

Organisasi³⁰ yang menggunakan inovasi jaringan kerja bagi pemecahan masalah bersama, dan dapat membantu dalam mengembangkan kepribadian, kepercayaan, dan mengurangi birokrasi dalam hubungan antar organisasi. Interaksi ini memberikan iklim yang mempromosikan pertukaran informasi yang dapat menumbuhkan benih ide-ide untuk pembangunan. Hal ini dalam situasi ini, organisasi cenderung kaya peluang untuk inovasi,

bahwa organisasi dirangsang untuk mengembangkan inovasi organisasi yang dapat membantu memungkinkan penerimaan terhadap ide-ide baru dan bebas berkomunikasi komunikasi dalam proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan inovasi.

5. Inovasi Produk atau Jasa.

Inovasi produk atau jasa adalah menciptakan atau mengembangkan produk maupun jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian. Inovasi produk atau jasa harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pasar global. Keberhasilan inovasi produk membutuhkan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Disamping itu keberhasilan inovasi yang dilaksanakan haruslah bersifat terus menerus dan bukan terlaksana secara insidental.

5.3 Konsep Manajemen Pelayanan Publik

Pelayanan publik menjadi suatu tolak ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat langsung menilai kinerja pemerintah berdasarkan kualitas layanan publik yang diterima karena kualitas layanan publik menjadi kepenytingan banyak orang dan dampaknya langsung dirasakan masyarakat dari semua kalangan. Keberhasilan dalam membangun kinerja pelayanan publik secara profesional, efektif, efisien dan akuntabel akan mengangkat citra positif pemerintah di mata warga masyarakatnya. Masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan publik memiliki kebutuhan dan harapan pada kinerja penyelenggara pelayanan publik yang profesional. Untuk itu diperlukan perhatian semua pihak mulai dari pemerintah sebagai pembuat regulasi, aparatur negara sebagai pelaksana dan masyarakat sebagai pengawas jalannya pelayanan publik sesuai dengan yang diamanatkan oleh Undang-undang.

42

5.3.1 Konsep Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan dapat diartikan sebagai proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapai tujuan pelayanan.

59

Beberapa Konsep dalam Manajemen pelayanan Publik

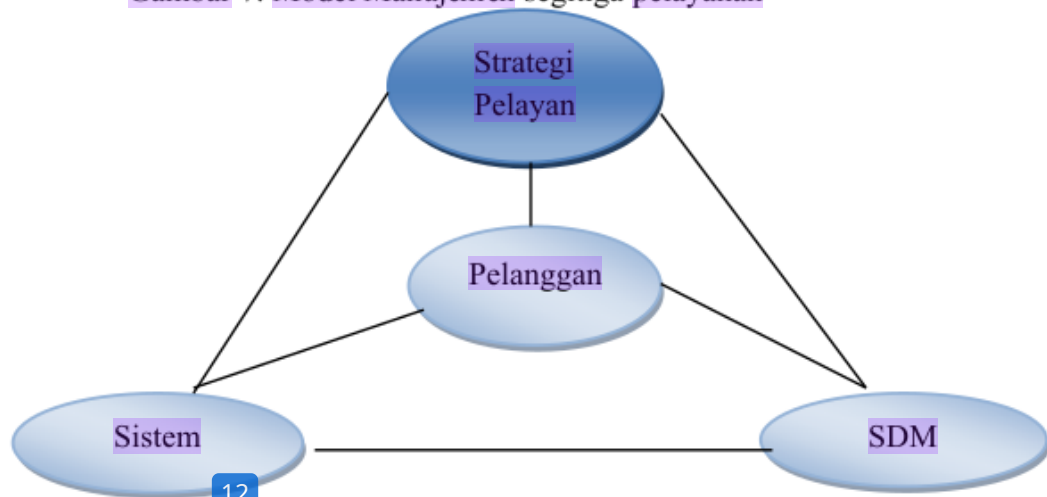
1. **Transparansi terhadap manajemen dan penyelenggaraan pelayanan publik meliputi kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/pengendalian oleh masyarakat. Kegiatan tersebut harus dapat diinformasikan dan mudah diakses oleh masyarakat.**
2. **Reliabilitas aspek ini mencerminkan kemampuan untuk memberikan apa yang dijanjikan dengan andal dan tepat serta akurat.**
3. **Aspek ini mencerminkan kemampuan untuk memberikan sesuatu yang dapat dipercaya (terjamin keandalannya). Strategi untuk mengembangkan assurance adalah memberikan layanan yang asertif dengan menggunakan teknik komunikasi yang positif dan menjelaskan produk dan service secara cepat.**
4. **Aspek ini berkaitan dengan tingkat kepedulian dan perhatian individu yang diberikan kepada pelanggan.**
5. **Responsif Aspek ini mencerminkan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat/responsif. Agar mampu bersikap responsif, maka kita perlu menampilkan sikap positif atau “can do attitude”. Serta mengambil langkah dengan segera untuk membantu pelanggan, dan memenuhi kebutuhan mereka.**

15

5.3.2 Model Manajemen Pelayanan

Pelayanan yang baik hanya akan dapat terwujud apabila dalam lingkungan internal suatu organisasi penyelenggara layanan kepada masyarakat terdapat beberapa faktor yaitu, sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, kultur pelayanan dalam suatu organisasi pelayanan dan sumber daya manusia yang mengutamakan kepentingan masyarakat dan sumber daya yang memadai. Seperti yang tertuang dalam skema sebagai berikut :

Gambar 7. Model Manajemen segitiga pelayanan



12

Sumber : albrecht & bradford dalam buku Ratminto dan Atik Septi (2009).

Penjelasan gambar diatas menurut teori dalam buku Ratminto, bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila penguatan posisi tawar pengguna jasa pelayanan (masyarakat/ pelanggan) mendapatkan prioritas utama. Dengan demikian pengguna jasa pelayanan dapat prioritas utama dan dukungan dari berbagai faktor diantaranya:

a) Kultur organisasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa

b)Sistem pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan

c)Sumber daya manusia yang berorientasi pada pengguna jasa.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila pengguna jasa atau masyarakat sebagai pelanggan diletakkan dalam pusat yang mendapatkan dukungan dari kultur organisasi yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat seperti visi misi, komitmen, serta pembagian kerja organisasi. Selain itu pengguna jasa sebagai tumpuan utama juga mendapatkan dukungan dari sumber daya manusia yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan. Dalam hal ini pemberi jasa pelayanan harus meletakkan kepentingan pelanggan diatas kepentingan pribadi, selain itu sumber daya manusia juga harus memiliki kompetensi yang baik dalam hal melayani kepentingan pelanggan. Jika suatu organisasi dapat melakukan hal tersebut dengan baik maka akan dapat dikatakan organisasi tersebut berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

Bab VI. Garis Dasar Untuk Teori Organisasi dan Administrasi Publik

6.1 Organisasi Sebagai Sistem

Dalam hal ini organisasi adalah suatu himpunan tindakan yang difokuskan kepada suatu maksud. Agar organisasi dapat menopang dirinya sendiri, keseimbangan harus dipelihara. Jika organisasi tidak mencapai maksudnya maka organisasi tersebut dianggap gagal. Organisasi terdiri dari semua orang yang senantiasa melakukan pertukaran tindakan kerjasama dalam suatu kegiatan yang bertujuan untuk penciptaan, transformasi dan pertukaran kegunaan. Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus dideferensiasikan dan menggantikan pola umum yang bermacam-macam. Sebagaimana dalam organisasi terdapat divisi, departemen, dan unit lainnya yang dipisahkan untuk melaksanakan aktifitas khusus.

Bekerja dalam organisasi modern dilakukan oleh kelompok-kelompok saling bergantung melaksanakan tugas khusus dalam pembagian kerja. Salah satu konsekuensi dari spesialisasi tersebut adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok-kelompok berbeda. Koordinasi tersebut adalah kunci untuk menyelesaikan tugas-tugas dan menyampaikan informasi dari satu kelompok ke kelompok dalam organisasi. Koordinasi adalah sesuatu yang berlangsung, aktivitas dinamis yang tidak berhenti ketika suatu pekerjaan terselesaikan dalam sebuah organisasi.

Menurut Bernard, mengakui bahwa organisasi merupakan suatu sistem kerjasama yang mengkoordinasi usaha para individu kepada suatu maksud. Suatu organisasi tercipta ketika ada beberapa orang yang mampu berkomunikasi satu sama lain yang mau menyumbangkan tindakan untuk mengerjakan suatu maksud bersama (Mayer, 2014). Menurutnya organisasi terdiri dari semua orang yang senantiasa saling melakukan pertukaran tindakan kerjasama. Organisasi sebagai suatu sistem adalah kegiatan manusia yang bersifat kerjasama. Dalam teori sistem terdapat keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi antara lain:

- Ekonomi material: Kekuatan dan benda-benda fisik yang diperuntukkan baik sebagai utilitas maupun dikendalikan oleh organisasi
- Ekonomi Sosial: Sekumpulan hubungan antara organisasi dan organisasi-organisasi lain dan individu-individu yang tidak secara kooperatif terkait dengannya.
- Ekonomi Individual: Kekuatan individual untuk melakukan pekerjaan dan kegunaan yang dianggap berasal dari kepuasan material dan sosialnya.
- Ekonomi Organisasi: Kegunaan yang diberikan oleh ekonomi organisasi kepada material fisik dikendalikannya, relasiasinya yang dikendalikannya dan kegiatan-kegiatan pribadi yang dikoordinasikan.

Dengan demikian organisasi berawal sebagai usaha koordinatif, dikoordinasikan kepada suatu maksud. Kemudian ia menjadi usaha yang dikoordinasikan dengan maksud bukan hanya untuk kelangsungan hidup tetapi juga untuk tumbuh.

6.2 Kerangka kerja Administrasi Publik

Perspektif yang disajikan oleh Weber, Taylor, dan Bernard telah membentuk basis utama penulisan teoritis dan pemikiran praktis tentang organisasi. Perspektif teoritis yang diuraikan dalam bab ini cenderung menekankan hubungan struktural yang dimantapkan oleh otoritas dalam suatu kerangka kerja impersonal. Weber menyoroti efisiensi aspek-aspek yang merasionalisasi organisasi-organisasi modern. Taylor mengambil suatu langkah lebih maju dengan menekankan peran penting pengetahuan objektif dalam mendefinisikan alat-alat untuk mencapai tujuan Organisasional. Bernard, menggabungkan hal-hal ini melihat potensi organisasi modern sebagai suatu kekuatan moral untuk maksud-maksud kemasyarakatan.

Akan tetapi keterbatasan gambaran ini juga sangat nyata bahwa interaksi organisasi dan lingkungan merupakan sebagai entitas yang swasembada. Dengan hal tersebut perspektif-perspektif tersebut tidak dapat menjelaskan arena antar organisasional administrasi publik. Keterbatasan kedua adalah banyak tokoh beranggapan bahwa hierarki

adalah cara mengorganisasi yang efisien. Pandangan tersebut didasarkan pada dua kumpulan asumsi yang berkaitan:

- a. Kekuasaan, pengetahuan, dan legitimasi moral diletakkan di puncak Piramida hierarkis
- b. Pertanyaan-pertanyaan akan fakta dan nilai pengetahuan dan sentimen, tindakan rasional dan tak rasional semuanya terdiko-tominasi.

Keterbatasan ketiga adalah bahwa arena organisasi dengan individual bersifat satu arah (*uni-directional*). Dalam hal ini menekankan bahwa otoritas dan kekuasaan mengalir dari organisasi menuju individu dan dalam organisasi dari atas ke arah bawah yang diasumsikan secara normatif dan objektif di dalam organisasi. Konsekuensi-konsekuensi keterbatasan ini menjadi jelas ketika orang melihat pada perspektif dari segi vektor-vektor administrasi publik.

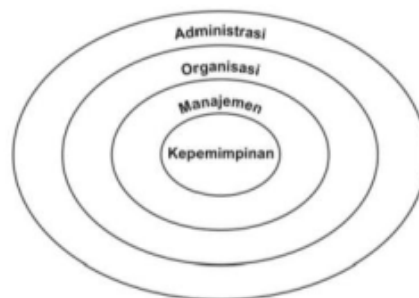
124

□ Hubungan Antara Administrasi, Organisasi dan Manajemen

49

Hubungan antara administrasi organisasi dan manajemen adalah administrasi merupakan bagian dari ilmu manajemen dalam pengumpulan dan pencatatan data yang nantinya organisasi analisa dan olah. Hasilnya akan organisasi gunakan sebagai perbaikan dan pengembangan pada sistem organisasi. Untuk jelasnya hubungan antara administrasi, organisasi, dan manajemen ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 8. Hubungan Administrasi, Organisasi dan Manajemen



Sumber: Harmon, Mayor R. (2014)

49

Ilmu manajemen akan selalu berhubungan dengan proses administrasi pada perusahaan. Dari uraian-uraian tersebut di atas dapatlah dikemukakan hubungan antara administrasi, organisasi, dan manajemen, yaitu organisasi dan manajemen adalah sarana dari administrasi. Secara terperinci hubungan tersebut adalah kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Melalui manajemen, semua kegiatan dikoordinasikan dan diarahkan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan, dengan demikian manajemen ada pada setiap tingkat organisasi. Organisasi adalah merupakan wadah atau tempat dilakukannya kegiatan-kegiatan administrasi.

□ Efisiensi dan efektivitas

Efisiensi jelas merupakan kekuatan normatif yang unggul dalam pandangan dasar sebuah organisasi. Tujuan pengorganisasian adalah penggunaan efisien sumber-sumber daya menuju tujuan. Efisiensi adalah *Taison d'etre* (alasan adanya) organisasi yang jelas. Bernard, juga menciptakan hal yang kemudian menjadi pembeda yang lumrah antara efisiensi dan efektivitas. Efisiensi semata-mata membicarakan pertukaran sumber daya, sementara efektivitas membicarakan pencapaian tujuan-tujuan yang spesifik.

Maksud pengorganisasian ialah merasionalisasi perilaku para aktor kepada suatu tujuan. Penekanan pada efisiensi akhirnya membawa kepada kepercayaan bahwa otoritas impersonal yang di bangun secara organisasional lebih unggul secara normatif daripada otoritas personal. Disamping itu pengetahuan yang dihasilkan oleh organisasi itu adalah satu-satunya pengety objektif. Pengetahuan objektif ini digunakan, dalam model alat menuju tujuan untuk mendukung maksud dan sasaran organisasi (Harmon, Mayor R. (2014)).

6.3 Perpekatan manajemen strategis dalam pemerintahan

Tahap-tahap proses manajemen strategis meliputi:

1. Analisis lingkungan Analisis lingkungan merupakan sebuah langkah awal dalam proses manajemen strategis guna mempelajari

karakteristik lingkungan itu sendiri. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan tersebut sangat mempengaruhi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada organisasi pemerintahan, analisis lingkungan internal mencakup kondisi pegawai (SDM), struktur organisasi, kewenangan, dan sebagainya. Sedangkan analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan secara umum dan lingkungan pemerintahan, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial, pertahanan, dan keamanan.

2. Menentukan dan menetapkan arah organisasi Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan dan mengetahui kekurangan, kekuatan, peluang, dan ancaman, maka langkah selanjutnya adalah menentukan arah organisasi. Hal ini dapat tercermin dari visi dan misi organisasi tersebut. Pada organisasi publik, arah organisasi semuanya ditujukan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.
3. Formulasi Strategi Proses selanjutnya adalah menyusun rencana-rencana strategis guna mencapai tujuan organisasi. Rencana-rencana tersebut ada yang bersifat jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
4. Implementasi Strategi Rencana-rencana strategis pada tahapan sebelumnya kemudian dijabarkan secara teknis dalam bentuk tindakan-tindakan.
5. Pengendalian Strategi Pengendalian strategi merupakan tahapan terakhir dari proses manajemen strategis, dimana dilakukan pemantauan dan pengevaluasian terhadap manajemen strategis. Dari proses ini dapat dilihat apakah terdapat kesalahan atau kekurangan dalam manajemen strategis sehingga dapat diperbaiki pada proses selanjutnya. Tahapan ini juga memastikan agar sistem yang sedang berjalan berfungsi sebagaimana mestinya (*on the right track*).

6.3.1 Proses 2 Manajemen Strategis Dalam Sektor Pemerintahan.

Manajemen Strategis merupakan istilah yang sangat dekat dengan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis. Akan tetapi, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, manajemen strategis sudah mulai banyak

dan biasa diaplikasikan pada sektor-sektor publik. Sektor publik menginginkan keberhasilan yang dicapai dalam organisasi bisnis berupa efektivitas dan efisiensi dapat terwujud pada organisasi publik atau pemerintahan. Peran organisasi publik dalam konteks global semakin hari semakin memerlukan perhatian para manajer organisasi publik di berbagai tingkatan karena ciri utama globalisasi atau dalam konteks global adalah adanya perubahan yang terus menerus. Perubahan datangnya sulit diprediksi dan diantisipasi secara tepat. Akibatnya, setiap manajer organisasi baik yang berada di dalam lingkungan publik maupun di lingkungan swasta untuk selalu waspada menghadapi perubahan dalam konteks global ini.

Demikian halnya dengan organisasi publik, hanya perbedaannya organisasinya tidak mati seperti di organisasi sektor swasta, mungkin sifatnya organisasi ini tidak mendapat perhatian dan tidak memperoleh anggaran yang semestinya untuk menjalankan roda organisasi publik tersebut. Situasi yang demikian jelas adalah peran dan tanggung jawab para manajer organisasi publik pada berbagai tingkatan yang sifatnya abstrak tetapi nyata dan dapat dirasakan. Keberhasilan organisasi publik dalam menjalankan roda organisasinya, salah satunya akan ditentukan atau akan terpulung kepada keberhasilan organisasi melakukan perannya dalam kehidupan bermasyarakat. Selanjutnya, hal ini menjadi salah satu tanggung jawab penting para manajer publik di berbagai tingkatan organisasi.

Tingkatan organisasi publik akan selalu dikaitkan dengan suasana alam demokrasi Indonesia yang sekarang sedang menjalankan pemerintahan otonomi daerah sebagai sesuatu hal yang sudah bulat disepakati. Bagi para manajer publik perubahan masyarakat pada tahapan sekarang ini adalah sebagai sesuatu perubahan yang memerlukan respon setiap organisasi publik pada berbagai tingkatan yang artinya memerlukan perhatian sungguh-sungguh para manajer publik. Respons utama organisasi publik terhadap perubahan ini harus dapat menunjukkan perannya dalam kehidupan masyarakat, sehingga masyarakat dapat merasakan produk

atau jasa pelayanan yang dihasilkan organisasi publik tersebut efisien dalam waktu-biaya dan bermutu dalam kualitas sesuai dengan peran yang seharusnya dilakukan.

6.3.2 Implementasi Manajemen Strategis

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen berusahamewujudkan berbagai strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program-program rancangan anggaran, dan prosedur (Dewi & Sandora, 2019). Tahapan kegiatan untuk menjalankan implementasi strategi adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa Lingkungan Eksternal dan Internal

Menganalisa Lingkungan Eksternal, meliputi Mengidentifikasi arah trend (Lingkungan Sosial Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Politik, Hankam) yang akan mempengaruhi untuk masa yang akan datang, Analisis Pasar, Komunitas, Kompetitor, Supplier, Kebijakan Makro dan Mikro Pemerintah. Menganalisa Lingkungan Internal, meliputi Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, situasi lingkungan kerja, Asset penunjang aktifitas, dan kapabilitas lainnya.

2. Memformulasikan Strategi

Proses pengembangan perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien melalui analisa peluang dan ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan meliputi:

- Visi dan Misi , Memiliki visi dan misi jangka pendek dan panjang perusahaan.
- Tujuan dan arah strategi perusahaan , Tujuan tersebut harus dapat diterjemahkan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.

3. Mengimplementasikan Strategi Korporasi

Mengaplikasikan *brand image* perusahaan yang telah terbangun menjadi peluang bisnis yang dapat menjadi *revenue* bagi perseroan. Mengembangkan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis dengan prinsip sinergi dan saling menguntungkan. Memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek-prospek usaha yang menarik dan mampu direalisasikan.

39

4. Evaluasi dan Pengendalian

Proses pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan dan strategi yang dipilih, melalui metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual dibandingkan dengan perencanaan awal. Metode laporan analisa ini bisa diterapkan dalam periode mingguan, bulanan, dan tahunan, agar segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya sehingga diharapkan apa yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya.

6.4 Teori ⁴⁰ *Reinventing Government*

Dalam era globalisasi, kita menyaksikan turut berkembang dan tumbuhnya sistem manajemen publik dan pemerintahan yang semakin efisien. Bahkan kita telah mulai menyaksikan perubahan ekonomi dan sosial dengan memberikan kesempatan dan peran yang semakin besar pada sektor swasta dan kelembagaan masyarakat lainnya yang menjalankan sebagai fungsi pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah telah mulai membatasi diri kepada hal-hal yang lebih bersifat pembinaan dan pengaturan ketertiban praktek perekonomian

29

Reinventing government merupakan cara birokrasi mengubah sistem atau pengaturan agar pelaksanaan pemerintahan dapat berjalan secara akuntabilitas, responsif,

inovatif, profesional, dan *entrepreneur*. *Entrepreneur* dimaksudkan agar pemerintah daerah yang telah diberikan otonomi memiliki semangat kewirausahaan untuk lebih inovatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat menjawab tuntutan masyarakat di era globalisasi. Sehingga mewirausahakan birokrasi bukan berarti birokrasi melakukan wirausaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan memberdayakan institusi agar produktivitas dan efisiensi kerja dapat dioptimalkan.

¹ *Reinventing government* diartikan sebagai pembangunan birokrasi yang berdasarkan prinsip wirausaha yaitu membiasakan organisasi-organisasi pemerintahan untuk terus memperbaharui dan meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan. *Reinventing government* memberikan solusi bagi organisasi-organisasi pemerintah yang tidak lagi produktif dan hanya dapat menghabiskan anggaran negara untuk menjadi suatu organisasi yang mau mengubah seluruh sistem di dalamnya dan menjadikannya suatu organisasi yang hidup mandiri, penuh dengan inovasi dan kreativitas, produktif dan mau terus-menerus meningkatkan kualitas kerja serta menjadi bagian yang penting bagi masyarakat (Fantika, 2018).

¹ Pemerintah daerah perlu lebih memberdayakan aparatur untuk bekerja kreatif dan inovatif serta memiliki jiwa *entrepreneur* untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Pelaksanaan konsep *reinventing government* harus dapat disesuaikan dengan kondisi sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang ada di Indonesia, serta didukung oleh pemerintah, swasta, dan masyarakat agar dapat optimal. Pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan masyarakat.

BAB VII MANAJEMEN STRES DALAM ORGANISASI

4 Stres merupakan kondisi psikoisik yang dialami setiap orang, tidak mengenal jenis kelamin, usia, kedudukan, jabatan atau status sosial ekonomi. Dalam pandangan sepintas, stres merupakan satu situasi yang mungkin pernah dialami oleh sebagian besar orang, atau bahkan semua orang pernah merasakannya, khususnya para karyawan atau anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Stres menjadi permasalahan yang krusial karena kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, perlu penanganan yang tepat dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

7.1 Definisi Stres Organisasi

Kata stres berasal dari bahasa latin “*Stringere*” yang berarti ketegangan atau tekanan. Munculnya reaksi stres, yang kemunculannya tidak diharapkan orang-orang, biasanya disebabkan oleh tingginya tuntutan dari lingkungan sekitar terhadap seseorang sehingga keseimbangan antara kemampuan dan kekuatan terganggu hal ini dikenal sebagai distress. Dalam sebuah organisasi lebih menekankan pada tekanan yang disebabkan oleh beban pekerjaan dan berbagai hal lain terhadap seorang individu hingga mereka merasa kesulitan untuk menyelesaikan tugas atau kewajiban yang diembannya. Terdapat beberapa gejala stress dalam sebuah organisasi diantaranya:

- a) kepuasan kerja rendah
- b) kinerja yang menurun
- c) semangat dan energi menurun
- d) komunikasi tidak lancar
- e) pengambilan keputusan yang jelek
- f) kreativitas dan inovasi berkurang
- g) bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif

Menurut Mangkunegara, stres kerja pada organisasi didefinisikan sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami oleh karyawan (baik pimpinan maupun bawahan) dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari *symptom* (gejala) antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka

menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, dan gugup.

3 7.2 Penyebab Stres

Sumber stres atau yang dikenal dengan *stressor*, pada dasarnya dapat bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja atau bisa bersumber dari luar pekerjaan. *Stressor* yang bersumber dari pekerjaan atau lingkungan kerja, meliputi beban kerja yang terlalu besar atau terlalu kecil, konflik peran, ketidakjelasan peran, wewenang yang tidak sesuai dengan pelaksanaan tanggung jawab, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, atasan yang tidak menyenangkan, rekan sekerja yang tidak membantu, dan lain sebagainya. Sedangkan *stressor* yang bersumber dari luar pekerjaan, meliputi banyak hal seperti kematian³ sanak famili, kenakalan anak-anak, dan lain sebagainya. Stres yang dialami oleh seseorang atau karyawan dapat bersumber dari *stressor*, meskipun akibatnya ditimbulkan oleh satu *stressor*, dan *stressor* yang menyebabkan stres dapat berbeda antara satu dengan yang lain.

Stres yang dialami seseorang atau karyawan bisa stres ringan atau stres berat, ini cenderung disebabkan oleh kemampuan seseorang atau karyawan dalam menghadapi *stressor* berbeda antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, gejala-gejala stres harusnya dapat dipahami khususnya bagi pimpinan organisasi atau perusahaan, agar dapat ditanggulangi sehingga tidak mengganggu produktivitas kerjanya.

Mangkunegara, mengemukakan pendapat yang tidak jauh berbeda dengan pandangan di atas mengenai penyebab stres kerja dalam organisasi atau perusahaan. Namun dalam pandangannya, penyebab stres dipandang secara umum dan tidak dipetakan dalam bagian-bagian seperti pendapat sebelumnya. Menurutnya, stres disebabkan antara lain karena beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas atau wewenang yang tidak memadai

dibandingkan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan dalam kerja.

a) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian ekonomi, misalnya ketika seorang individu merasa cemas terhadap kelangsungan pekerjaan mereka. Ketidakpastian politik, misalkan adanya konflik yang diakibatkan oleh perebutan kekuasaan. Perubahan teknologi, salah satunya ancaman teror bom yang disebarkan melalui media elektronik, serta pembuatan bom dari alat elektronik lainnya.

b) Faktor Organisasional

Tuntutan tugas, di antaranya desain pekerjaan individual, kondisi pekerjaan, dan tata letak fisik pekerjaan. Tuntutan peran, yaitu beban yang terlalu berlebih yang diemban seorang individu dalam suatu organisasi. Tuntutan interpersonal, contohnya hubungan relasi yang buruk atau tidak adanya dukungan dari pihak-pihak tertentu.

c) Faktor Personal

Persoalan keluarga, yaitu masalah finansial yang disebabkan karena tidak memiliki pekerjaan sehingga merusak hubungan keluarga. Persoalan ekonomi, yaitu adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita.

d) Berasal dari kepribadiannya sendiri Berbagai masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, baik dari masalah personal, organisasi, dan lingkungan, keseluruhan persoalan ini sangat tidak diharapkan oleh setiap orang dalam situasi apapun, utamanya dalam konteks pekerjaan. Di samping itu, organisasi juga tidak mengharapkan setiap anggotanya mengalami problematika yang demikian. Karenanya, seorang pemimpin atau manajer memiliki andil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dialami para anak buahnya sehingga tidak mengganggu kinerja mereka dan organisasi.

7.3 Cara Mengelola Stres

a. Coping

Istilah *coping* merujuk kepada cara mengelola stres. R.S. Lazarus mendefinisikan *coping* sebagai “proses mengelola tuntutan (internal atau eksternal) yang diduga sebagai beban karena di luar kemampuan individu”. *Coping* dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a) Dukungan sosial. Dukungan sosial dapat diartikan sebagai “bantuan dari orang lain yang memiliki kedekatan (orang tua, saudara atau teman) terhadap seseorang yang mengalami stres”. Faktor memiliki empat peranan, yaitu:
 - (a) sebagai *emotional support*, yaitu pemberian curahan kasih sayang, perhatian dan kepedulian;
 - (b) sebagai *appraisal support*, contohnya bantuan orang lain untuk menilai dan mengembangkan kesadaran akan masalah yang dihadapi, termasuk usaha usaha mengklarifikasi dan memberikan umpan balik tentang hikmah di balik masalah tersebut;
 - (c) sebagai *informational support*, melalui nasehat atau pengarahan dan diskusi mengenai cara mengatasi atau memecahkan masalah;
 - (d) sebagai *instrumental support*, contohnya bantuan material, seperti memberikan tempat tinggal, meminjamkan uang dan menyertai kunjungan ke biro layanan sosial.

b. Selalu Berikir Positif (*Positive Thinking*) Memberikan dukungan kepada orang-orang untuk selalu berpikir positif (*positive thinking*) dapat membantu mereka menghindari stres yang berlebihan.

c. Menghindari (*avoidance*) Inti dari mekanisme ini adalah menghindari segala sesuatu penyebab stres untuk menghindari hal-hal penyebab stres. Tetapi, jika stres tidak dapat dihindarkan setidaknya seseorang menjadi lebih siap dalam menghadapinya karena telah terlebih dahulu mengidentifikasi dampak yang ditimbulkan dari stres yang dialaminya sehingga orang tersebut mampu bersikap bijak dan lebih santai dalam menghadapi stres.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, 2006, *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press
- Allen, Louis A *Management and Organization*. 2008. Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan. Bandung : Alfabeta.
- Buchari A, Marwiyah S. 2019. *Kepemimpinan dan Kekuasaan Antara Ide dan Kenyataan*. Bandung: Trim Komunikata
- Dessler, Garry. 2013. *Human Resource Management – Thirteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson ,Ivancevich, Donnely, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktur Proses*, Erlangga,Jakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1993. ... Karyawan”. *Jurnal Manajemen: ISEI Cabang Jakarta*, Vol. 1 Nomor 1. – 2009
- Harmon, Mayor R. 2014. *Teori Organisasi Untuk Administrasi Publik*. Bantul: Kreasi Wacana
- Hersey, P., dan Blanchard, K. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mankunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama
- Mc. Leod, Raymond, *Sistem Informasi Manajemen Jilid I*, Penerbit PT. Prehallindo, Jakarta, 2004
- Robbins Stephen P, 2007, *Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa :Hadyana Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta*.
- Schein, Edgar H., (2009),”*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey Bass, San Francisco.
- Schein, Edgar H., (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia, dialihbahasakan oleh Benyamin Molan, NewYork, : Mc. Graw Hill, Inc*

Ulbert Silalahi, 2008, Studi Tentang Ilmu Administrasi dan Manajemen. Bandung : Sinar Baru Algesindo

Astutik,D,S. 2019 Setyowati, N. W. (2016). PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI BANDUNG, JAWA BARAT. *ESENSI*, 5(1). <https://doi.org/10.15408/ess.v5i1.2330>

Fantika,A,C. (2018). *REINVENTING GOVERNMENT DAN PEMBERDAYAAN APARATUR PEMERINTAH DAERAH. Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah Vol 3 Edisi 1. Program Pascasarjana IPDN*

Baskara,I,K. (2013). PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN DARI GERAKAN PEMIKIRAN SCIENTIFIC MANAGEMENT HINGGA ERA MODERN. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, 144 No. 2, Agustus 2013*

Rue. (2019). Pengaruh Imbalan Dan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo. *JEMMA | Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 53. <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.248>

Daulai, A. F. (2019). DASAR-DASAR MANAGEMEN ORGANISASI. *AL-IRSYAD: JURNAL PENDIDIKAN DAN KONSELING*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.30829/al-irsyad.v6i2.6614>

Griffindors, A. (t.t.). Prinsip—Prinsip Organisasi. *Artikel Ampuh*. Diambil 20 Juni 2022, dari <http://prinsip-prinsip-organisasi.html>

Home—Ilmu Manajemen Industri. (t.t.). Diambil 20 Juni 2022, dari <https://ilmumanajemenindustri.com/>

Wanuri -manajemen-perubahan.pdf. (t.t.). Diambil 20 Juni 2022, dari Jurnal STIE Semarang <https://media.neliti.com/media/publications/133115-ID-manajemen-perubahan.pdf>

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Hj. Siti Marwiyah, M.Si lahir di Desa Mlokorejo Kecamatan Puger Kabupaten Jember 9 Juli 1965. Menyelesaikan S-1 Prodi Aqidah dan Filsafat di Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Ampel Surabaya, S-2 Prodi Ilmu Administrasi di Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, dan S-3 Prodi Ilmu Administrasi di Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Saat ini sedang bekerja menjadi dosen di Universitas Panca Marga (UPM) Probolinggo. Beliau juga menjabat sebagai Dekan fisip Periode 2010-2018 dan Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Keuangan, Sarana Prasarana dan Kepegawaian UPM Periode 2019-2023.

buku organisasi dan manajemen

ORIGINALITY REPORT

63%

SIMILARITY INDEX

63%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

34%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	docplayer.info Internet Source	5%
2	www.scribd.com Internet Source	5%
3	repository.unitri.ac.id Internet Source	4%
4	himia.umj.ac.id Internet Source	3%
5	docobook.com Internet Source	2%
6	www.dictio.id Internet Source	2%
7	fliphtml5.com Internet Source	2%
8	adoc.pub Internet Source	2%
9	my-scorecard.com Internet Source	1%
10	mfr.osf.io Internet Source	1%
11	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	1%
12	journal.ikopin.ac.id Internet Source	1%
13	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	1%

14	erepo.unud.ac.id Internet Source	1 %
15	Submitted to Universitas Mulawarman Student Paper	1 %
16	slideplayer.info Internet Source	1 %
17	dharriqo96.blogspot.com Internet Source	1 %
18	datha-x19.blogspot.com Internet Source	1 %
19	simeiliandri.wordpress.com Internet Source	1 %
20	es.scribd.com Internet Source	1 %
21	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1 %
22	medium.com Internet Source	1 %
23	www.intipesan.com Internet Source	1 %
24	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	1 %
25	repository.syekhnurjati.ac.id Internet Source	1 %
26	repository.usahidsolo.ac.id Internet Source	1 %
27	www.dutailmu.co.id Internet Source	1 %
28	dosen.stie-alanwar.ac.id Internet Source	1 %

uancv.edu.pe

29	Internet Source	1 %
30	jurnal.stienganjuk.ac.id Internet Source	1 %
31	repository.uinmataram.ac.id Internet Source	1 %
32	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	1 %
33	belamy19.blogspot.com Internet Source	1 %
34	repo.uinsatu.ac.id Internet Source	1 %
35	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1 %
36	www.slideshare.net Internet Source	1 %
37	Submitted to Universitas Maritim Raja Ali Haji Student Paper	<1 %
38	digilib.esaunggul.ac.id Internet Source	<1 %
39	rhanimulyani.blogspot.com Internet Source	<1 %
40	repository.ukwms.ac.id Internet Source	<1 %
41	repository.dharmawangsa.ac.id Internet Source	<1 %
42	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
43	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	<1 %
44	elsanraekaputra.wordpress.com	

Internet Source

<1 %

45

eprints.utdi.ac.id

Internet Source

<1 %

46

media.neliti.com

Internet Source

<1 %

47

dokumen.tips

Internet Source

<1 %

48

pengantarmanajemen08.wordpress.com

Internet Source

<1 %

49

www.rajamanajemen.com

Internet Source

<1 %

50

pdfcoffee.com

Internet Source

<1 %

51

eprints.unwahas.ac.id

Internet Source

<1 %

52

www.bmaster23.com

Internet Source

<1 %

53

lp2m-press.iainsalatiga.ac.id

Internet Source

<1 %

54

slidetodoc.com

Internet Source

<1 %

55

text-id.123dok.com

Internet Source

<1 %

56

www.termpaperwarehouse.com

Internet Source

<1 %

57

repository.uinsu.ac.id

Internet Source

<1 %

58

auraamadhani.blogspot.com

Internet Source

<1 %

59

eprints.unmer.ac.id

Internet Source

<1 %

60

welisaseftaandani.blogspot.com

Internet Source

<1 %

61

Submitted to Universitas Pendidikan
Indonesia

Student Paper

<1 %

62

tugaskuliahsim.blogspot.com

Internet Source

<1 %

63

eprints.unpam.ac.id

Internet Source

<1 %

64

indahfebrinamora.blogspot.com

Internet Source

<1 %

65

makalahnispu.blogspot.com

Internet Source

<1 %

66

ramaabdi.blogspot.com

Internet Source

<1 %

67

repository.bakrie.ac.id

Internet Source

<1 %

68

repository.umy.ac.id

Internet Source

<1 %

69

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

70

www.halamanmoeka.com

Internet Source

<1 %

71

adam-ilhamsyah.blogspot.com

Internet Source

<1 %

72

jurnaltsm.id

Internet Source

<1 %

73

www.coursehero.com

Internet Source

<1 %

74	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
75	afidburhanuddin.wordpress.com Internet Source	<1 %
76	ilmusyamsul.blogspot.com Internet Source	<1 %
77	repository.tsm.ac.id Internet Source	<1 %
78	Submitted to Universitas Tidar Student Paper	<1 %
79	ejournal.unsub.ac.id Internet Source	<1 %
80	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
81	masimamgun.blogspot.com Internet Source	<1 %
82	meilindakrisanti.wordpress.com Internet Source	<1 %
83	arifrahmansir.blogspot.com Internet Source	<1 %
84	bidiwork.blogspot.com Internet Source	<1 %
85	fetritobing.wordpress.com Internet Source	<1 %
86	aditiapermana87.blogspot.com Internet Source	<1 %
87	jurnal.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
88	ayoksinau.teknosentrik.com Internet Source	<1 %

blog.ub.ac.id

89	Internet Source	<1 %
90	dspace.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
91	imadeputrawan.wordpress.com Internet Source	<1 %
92	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
93	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	<1 %
94	lesprivatmurah.com Internet Source	<1 %
95	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
96	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
97	ghinanurjihan.wordpress.com Internet Source	<1 %
98	imammukhlisaffandi.blogspot.com Internet Source	<1 %
99	repository.unib.ac.id Internet Source	<1 %
100	www.merdeka.com Internet Source	<1 %
101	www.neliti.com Internet Source	<1 %
102	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
103	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %

104	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
105	riset.unisma.ac.id Internet Source	<1 %
106	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
107	alphiee-s.blogspot.com Internet Source	<1 %
108	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
109	konsultaskripsi.com Internet Source	<1 %
110	nanopdf.com Internet Source	<1 %
111	ojs.stmikdharmapalariau.ac.id Internet Source	<1 %
112	repository.uts.ac.id Internet Source	<1 %
113	unisnupress.unisnu.ac.id Internet Source	<1 %
114	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
115	Sabina Ndiung, Mariana Jediut. "Pengembangan instrumen tes hasil belajar matematika peserta didik sekolah dasar berorientasi pada berpikir tingkat tinggi", Premiere Educandum : Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran, 2020 Publication	<1 %
116	abrarbensar.wordpress.com Internet Source	<1 %

aditmilan.wordpress.com

117	Internet Source	<1 %
118	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1 %
119	gendhisdwi.wordpress.com Internet Source	<1 %
120	jaegerjack.wordpress.com Internet Source	<1 %
121	nidaasyhdh.wordpress.com Internet Source	<1 %
122	novelaayu.wordpress.com Internet Source	<1 %
123	repository.uma.ac.id Internet Source	<1 %
124	rhamaugwisnu.blogspot.com Internet Source	<1 %
125	saatmatakuterbuka.blogspot.com Internet Source	<1 %
126	ummaspul.e-journal.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On