



# **KETERAMPILAN MANAJERIAL**

**Penulis :**

**Riani Prihatini Ishak, S.Pi., M.M**

**Loso Judijanto, M.M - Darmayasa**

**Dr. Ir. H. Apriyanto, M.Si., M.M - Prof. Dr. Zamroni, M.Pd**

**Ns. Naufal Muhammad Agil, S.Kep - Dr. Akhmad Ramli M. Pd**

**Dr.H.Andi Rustam, S.E., M.M., Ak., CA., CPA., Asean CPA**

**Lily Dianafitry Hasan, S.Sos, MM - Dr. Sudadi, M.Pd**

**Murdiani Sukarana, SE, MM**

**SONPEDIA.COM**

**PT. Sonpedia Publishing Indonesia**

# KETERAMPILAN MANAJERIAL

## Penulis :

Riani Prihatini Ishak, S.Pi., M.M

Loso Judijanto, M.M

Darmayasa

Dr. Ir. H. Apriyanto, M.Si., M.M

Prof. Dr. Zamroni, M.Pd

Ns. Naufal Muhammad Agil, S.Kep

Dr. Akhmad Ramli M. Pd

Dr.H.Andi Rustam, S.E., M.M., Ak., CA., CPA., Asean CPA

Lily Dianafitry Hasan, S.Sos, MM

Dr. Sudadi, M.Pd

Murdiani Sukarana, SE, MM

## Penerbit:

**SONPEDIA**  
Publishing Indonesia

# KETERAMPILAN MANAJERIAL

## **Penulis :**

Riani Prihatini Ishak, S.Pi., M.M

Loso Judijanto, M.M

Darmayasa

Dr. Ir. H. Apriyanto, M.Si., M.M

Prof. Dr. Zamroni, M.Pd

Ns. Naufal Muhammad Agil, S.Kep

Dr. Akhmad Ramli M. Pd

Dr.H.Andi Rustam, S.E., M.M., Ak., CA., CPA., Asean CPA

Lily Dianafitry Hasan, S.Sos, MM

Dr. Sudadi, M.Pd

Murdiani Sukarana, SE, MM

**ISBN : 978-623-514-438-2**

## **Editor :**

Efitra

## **Penyunting :**

Inayah Uzma

## **Desain sampul dan Tata Letak :**

Yayan Agusdi

## **Penerbit :**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

## **Redaksi :**

Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344

Email: [sonpediapublishing@gmail.com](mailto:sonpediapublishing@gmail.com)

Website: [www.buku.sonpedia.com](http://www.buku.sonpedia.com)

**Anggota IKAPI : 006/JBI/2023**

Cetakan Pertama, Januari 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara

Apapun tanpa ijin dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini berjudul “**KETERAMPILAN MANAJERIAL**”. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Buku ini adalah panduan komprehensif yang dirancang untuk membantu manajer mengembangkan keterampilan penting dalam mengelola organisasi. Buku ini membahas berbagai aspek mulai dari peran dan tanggung jawab manajer hingga keterampilan kepemimpinan yang inspiratif. Pembaca akan mempelajari strategi komunikasi yang efektif, teknik pengambilan keputusan berbasis data, serta manajemen waktu untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, buku ini memberikan pendekatan praktis dalam menyelesaikan konflik dengan cara konstruktif yang menjaga harmoni dalam tim.

Tidak hanya itu, buku ini juga mengupas perencanaan strategis yang solid untuk mencapai tujuan jangka panjang, keterampilan negosiasi untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan, serta pengelolaan sumber daya manusia yang efisien. Bab khusus tentang manajemen keuangan mengajarkan cara mengelola anggaran dan biaya operasional dengan bijak. Ditulis dalam gaya yang mudah dipahami dan didukung studi kasus, buku ini cocok bagi manajer

pemula maupun profesional untuk meningkatkan efisiensi dan kesuksesan organisasi.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2025

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>BAGIAN 1 PENGENALAN KETERAMPILAN MANAJERIAL .....</b>	<b>1</b>
A.    PENGERTIAN KETERAMPILAN MANAJERIAL.....	1
B.    JENIS-JENIS KETERAMPILAN MANAJERIAL .....	4
C.    PENTINGNYA KETERAMPILAN MANAJERIAL UNTUK .....	
MANAJER TERBAIK.....	10
D.    KETERAMPILAN MANAJERIAL DALAM.....	
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN.....	12
<b>BAGIAN 2 PERAN DAN TANGGUNG JAWAB MANAJER.....</b>	<b>16</b>
A.    KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER .....	16
B.    TANGGUNG JAWAB UTAMA MANAJER DALAM ORGANISASI.....	23
C.    PERAN MANAJER DALAM DINAMIKA LINGKUNGAN KERJA .....	30
<b>BAGIAN 3 KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>38</b>
A.    DEFINISI DAN KONSEP KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN.....	38
B.    KOMPONEN UTAMA DALAM KONSEP.....	
KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN .....	39
C.    MODEL KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN .....	43
D.    PEMBANGUNAN TIM DAN KERJA SAMA .....	46
E.    ASPEK ETIS KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN.....	49
<b>BAGIAN 4 KETERAMPILAN KOMUNIKASI.....</b>	<b>54</b>
A.    PENGERTIAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI .....	54
B.    KOMPONEN-KOMPONEN KETERAMPILAN KOMUNIKASI .....	58

C.	PRINSIP-PRINSIP DASAR DALAM KETERAMPILAN KOMUNIKASI.....	62
D.	STRATEGI MENINGKATKAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI.....	64
E.	KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM DUNIA PROFESIONAL.....	67
F.	PERAN TEKNOLOGI DALAM KETERAMPILAN KOMUNIKASI .....	70
<b>BAGIAN 5 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN.....</b>		<b>74</b>
A.	PENGANTAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN .....	74
B.	PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	76
C.	BERDASARKAN STRUKTUR KEPUTUSAN.....	81
D.	BERDASARKAN TINGKAT KEPASTIAN.....	85
E.	BERDASARKAN METODE YANG DIGUNAKAN .....	90
<b>BAGIAN 6 MANAJEMEN WAKTU .....</b>		<b>94</b>
A.	PENGERTIAN MANAJEMEN WAKTU .....	94
B.	PRINSIP DASAR MANAJEMEN WAKTU .....	95
C.	TEKNIK-TEKNIK EFEKTIF DALAM MANAJEMEN WAKTU .....	98
D.	MENGATASI GANGGUAN DAN PROKRASTINASI .....	103
<b>BAGIAN 7 PENGANTAR MANAJEMEN KONFLIK .....</b>		<b>109</b>
A.	PENDAHULUAN.....	109
B.	PENGERTIAN MANAJEMEN KONFLIK.....	112
C.	TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN KONFLIK.....	117
D.	RUANG LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK .....	120
E.	STRATEGI MENGATASI KONFLIK.....	123
<b>BAGIAN 8 KETERAMPILAN NEGOSIASI .....</b>		<b>127</b>
A.	DEFINISI DAN PERPEKTIF AHLI.....	128

B.	PRINSIP UTAMA NEGOSIASI .....	130
C.	STRATEGI NEGOSIASI.....	132
D.	FAKTOR PSIKOLOGIS NEGOSIASI .....	135
E.	ETIKA NEGOSIASI .....	138
<b>BAGIAN 9</b>	<b>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>141</b>
A.	PENDAHULUAN.....	141
B.	DIGITALISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	142
C.	KECERDASAN EMOSIONAL DALAM MANAJEMEN SDM .....	147
D.	MANAJEMEN KEBERAGAMAN.....	151
E.	MANAJEMEN SDM DALAM SITUASI KRISIS .....	152
<b>BAGIAN 10</b>	<b>PERENCANAAN STRATEGIS .....</b>	<b>157</b>
A.	PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGIS.....	157
B.	PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGIS .....	158
C.	PRINSIP – PRINSIP PERENCANAAN STRATEGIS.....	161
D.	PROSES PERENCANAAN STRATEGIS .....	163
E.	KOMPONEN UTAMA DALAM PERENCANAAN STRATEGIS.....	167
<b>BAGIAN 11</b>	<b>MANAJEMEN KEUANGAN .....</b>	<b>171</b>
A.	PENDAHULUAN.....	171
B.	DASAR DASAR MANAJEMEN KEUANGAN.....	172
C.	PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN .....	174
D.	PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DAN .....	
	MANAJEMEN MODAL KERJA .....	179
E.	ANALISIS KINERJA KEUANGAN DALAM MANAJEMEN.....	
	KEUANGAN .....	182
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>185</b>



TENTANG PENULIS ..... 205

# BAGIAN 1

## PENGENALAN KETERAMPILAN MANAJERIAL

### A. PENGERTIAN KETERAMPILAN MANAJERIAL

Manajerial berasal dari kata manager yang berarti pimpinan. Menurut Fattah (1999:13) menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (1996:63) mengemukakan bahwa “ Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakikatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

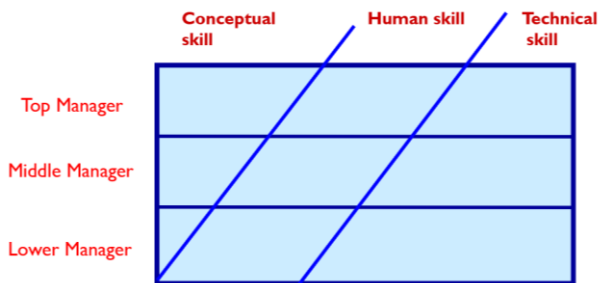
Menurut Mondy dan Premeaux (1993:5) bahwa “ Manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain.” Berdasarkan definisi ini nampak bahwa proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk menacapi tujuan organisasi. Selanjutnya Gatewood, Tayler, dan

Ferrel (1993:73) mengemukakan bahwa manajemen adalah “Serangkaian kegiatan yang di rancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara efektif dan efisien.” Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah di kemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif dan efisien.

Keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara efektif. Menurut Katz (1974), keterampilan manajerial dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini saling melengkapi dalam mendukung keberhasilan seorang manajer di berbagai tingkatan organisasi.

Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan keterampilan manajerial sebagai kemampuan yang memungkinkan seorang manajer untuk bekerja dengan individu dan kelompok, menyelesaikan masalah, serta mengambil keputusan yang strategis. Sementara itu, Griffin (2020) menekankan bahwa keterampilan ini mencakup kemampuan untuk memahami dinamika organisasi dan membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan semua pihak.

Manajer yang berhasil adalah manajer yang memiliki keahlian, yang menurut Griffin (2002) terdiri atas keahlian teknis, interpersonal, konseptual, diagnostik, komunikasi, pengambilan keputusan dan manajemen waktu. Sedangkan menurut Paul Hersey (1995) keahlian manajer dibedakan menjadi keahlian teknis, manusiawi/sosial dan keahlian konsep . Dari dua pendapat tentang keahlian manajer tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajer mempunyai tiga keahlian yaitu teknis, konsep dan sosial/manusiawi (yang didalamnya termasuk keahlian interpersonal, diagnostik, komunikasi). Keterkaitan antara tingkatan manajemen dengan keahlian dapat digambarkan seperti di bawah ini:



*Gambar 1.1 Kebutuhan Keterampilan Manajer Pada Tingkatan Manajemen yang Berbeda*

## B. JENIS-JENIS KETERAMPILAN MANAJERIAL

### 1. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat, teknik, dan prosedur tertentu yang relevan dengan tugas spesifik. Misalnya, seorang manajer di bidang IT harus memahami pemrograman, perangkat lunak, dan teknologi terkait. Katz (1974) menyatakan bahwa keterampilan ini lebih penting di tingkat manajer lini pertama karena mereka terlibat langsung dalam operasi sehari-hari.

Contoh konkret dari keterampilan teknis meliputi beberapa bidang lain. Dalam bidang kesehatan, seorang manajer rumah sakit harus memahami proses operasional seperti pengelolaan peralatan medis dan sistem rekam medis elektronik. Di sektor pendidikan, kepala sekolah perlu menguasai teknik administrasi akademik dan penggunaan platform e-learning. Sedangkan dalam industri konstruksi, seorang manajer proyek harus mampu membaca dan menginterpretasikan desain arsitektur serta mengelola penggunaan alat berat dengan efisien. Keterampilan teknis adalah kemampuan seorang manajer produksi dalam mengoperasikan mesin dan memahami proses manufaktur. Robbins dan Judge (2021) menyebutkan bahwa penguasaan keterampilan teknis dapat meningkatkan efisiensi operasional dan membantu manajer menyelesaikan masalah teknis yang kompleks.

## 2. Keterampilan Manusia (*Human Skills*)

Keterampilan manusia adalah kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi, dan membangun hubungan yang efektif dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup empati, kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Menurut Mintzberg (1990), manajer dengan keterampilan manusia yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja tim.

Keterampilan ini sangat penting di semua tingkatan manajemen. Seorang manajer yang tidak memiliki keterampilan manusia akan kesulitan untuk membangun hubungan yang sehat dengan bawahannya, rekan kerja, atau atasan.

Contoh konkret keterampilan manusia dapat ditemukan di berbagai bidang. Dalam industri perhotelan, manajer harus mampu menangani keluhan tamu dengan empati dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak. Di sektor pendidikan, kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat memotivasi guru dan siswa untuk mencapai tujuan akademik. Sementara itu, di bidang teknologi, seorang pemimpin tim harus bisa memfasilitasi kolaborasi antar anggota tim untuk menyelesaikan proyek secara efektif. Robbins dan Coulter (2018) mencatat bahwa keterampilan manusia yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan budaya organisasi yang positif.

### 3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi yang kompleks serta membuat keputusan strategis. Keterampilan ini mencakup pemikiran kritis, pemecahan masalah, dan perencanaan jangka panjang. Katz (1974) menjelaskan bahwa keterampilan ini sangat penting bagi manajer tingkat atas karena mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis yang berdampak pada seluruh organisasi.

Misalnya, seorang CEO dalam industri ritel harus mampu memahami perilaku konsumen, memanfaatkan analisis data untuk menentukan tren pasar, dan merancang strategi pemasaran yang efektif. Di sektor energi, seorang manajer proyek dapat mengevaluasi risiko investasi pada sumber energi baru dan merancang solusi yang ramah lingkungan. Dalam dunia kesehatan, seorang direktur rumah sakit perlu membuat kebijakan strategis yang meningkatkan kualitas layanan pasien sambil mempertimbangkan efisiensi biaya operasional. CEO harus memiliki kemampuan untuk memprediksi tren pasar, mengevaluasi risiko, dan merancang strategi bisnis yang inovatif. Robbins dan Judge (2021) menegaskan bahwa keterampilan konseptual memungkinkan manajer untuk melihat gambaran besar dan mengintegrasikan berbagai elemen organisasi untuk mencapai tujuan.

#### 4. Keterampilan Teknis Digital (*Digital Technical Skills*)

Dalam era transformasi digital, keterampilan teknis juga mencakup pemahaman teknologi digital seperti analitik data, kecerdasan buatan, dan transformasi digital. Menurut Davenport dan Harris (2017), keterampilan ini semakin penting karena banyak organisasi yang mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing.

#### 5. Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skills*)

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok. Manajer harus dapat bergaul dengan bawahan, rekan kerja, ataupun mereka yang di atasnya. Manajer dengan keahlian interpersonal dapat memiliki reputasi yang baik dalam menangani orang dan memiliki pemikiran yang strategis. Robbins dan Coulter (2018) mencatat bahwa keterampilan interpersonal yang baik memungkinkan manajer untuk membangun hubungan yang saling percaya dan mendukung, yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Contoh konkret keterampilan interpersonal:

- Industri Perhotelan: Manajer hotel yang mampu membangun hubungan saling percaya dengan staf dan tamu dapat menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan.
- Sektor Pendidikan: Kepala sekolah yang memotivasi guru dan siswa melalui komunikasi yang mendukung.



- Bidang Teknologi: Pemimpin proyek yang memfasilitasi hubungan kolaboratif di antara tim lintas fungsi untuk mencapai tujuan bersama.

## 6. Keterampilan Diagnostik (*Diagnostic Skills*)

Keterampilan diagnostik adalah kemampuan manajer untuk memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai dengan situasi tertentu. Seorang manajer dapat mendiagnosis atau menganalisis masalah yang terjadi dengan mempelajari gejala-gejalanya. Kemampuan ini sangat penting untuk mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah dan menemukan solusi yang efektif. Katz (1974) menyatakan bahwa keterampilan diagnostik membantu manajer untuk merespons tantangan dengan cara yang tepat dan terukur. Contoh konkret keterampilan diagnostik:

- Industri Kesehatan: Direktur rumah sakit yang menganalisis penurunan tingkat kepuasan pasien dan menemukan solusi dengan meningkatkan waktu respons pelayanan.
- Sektor Manufaktur: Manajer produksi yang mendiagnosis penyebab kerusakan mesin dan memperbaikinya untuk mencegah keterlambatan.
- Bidang Teknologi: Analis IT yang memecahkan masalah sistem yang berdampak pada kelancaran operasional organisasi.

## **7. Keterampilan Komunikasi (*Communication Skills*)**

Keterampilan komunikasi adalah kemampuan manajer untuk mengirimkan ide atau informasi kepada orang lain dan menerima ide atau informasi dari orang lain. Keahlian ini memungkinkan manajer untuk menyampaikan ekspektasi kepada bawahan, mengoordinasikan pekerjaan dengan rekan kerja, dan memberi informasi kepada manajer yang lebih tinggi. Robbins dan Judge (2021) menekankan bahwa komunikasi yang efektif adalah fondasi dari kerja sama tim yang sukses dan pencapaian tujuan organisasi. Contoh konkret keterampilan komunikasi pada berbagai industri:

- **Industri Retail:** Manajer toko yang menjelaskan target penjualan kepada tim dengan jelas, sehingga mereka termotivasi untuk mencapainya.
- **Sektor Pendidikan:** Rektor universitas yang menyampaikan visi institusi kepada dosen dan mahasiswa melalui seminar inspiratif.
- **Bidang Konstruksi:** Manajer proyek yang memberikan arahan rinci kepada tim lapangan untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana.

## **8. Keterampilan Pengambilan Keputusan (*Decision-Making Skills*)**

Keterampilan pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk memilih solusi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk menganalisis data, mempertimbangkan dampak jangka pendek

dan panjang, serta membuat keputusan yang etis dan strategis. Drucker (2001) mencatat bahwa pengambilan keputusan yang baik merupakan inti dari manajemen yang efektif.

- Industri Perbankan: Seorang manajer investasi yang memilih portofolio aset terbaik berdasarkan analisis risiko dan peluang pasar.
- Sektor Teknologi: CTO yang memutuskan investasi pada teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi operasional.
- Bidang Pendidikan: Kepala sekolah yang memutuskan strategi pengelolaan anggaran untuk meningkatkan fasilitas pembelajaran.

### **C. PENTINGNYA KETERAMPILAN MANAJERIAL UNTUK MANAJER TERBAIK**

Manajer terbaik adalah mereka yang mampu mengintegrasikan keterampilan teknis, manusia, dan konseptual dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah beberapa alasan mengapa keterampilan manajerial sangat penting:

#### **1. Meningkatkan Efisiensi Operasional**

Dengan keterampilan teknis yang baik, seorang manajer dapat memastikan bahwa proses operasional berjalan lancar dan efisien. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas output organisasi. Sebagai contoh, di bidang manufaktur, penguasaan teknologi otomatisasi dapat memangkas waktu

produksi sekaligus meningkatkan akurasi hasil kerja. Di sektor transportasi, kemampuan teknis untuk mengelola logistik yang kompleks dapat mengurangi biaya operasional.

## **2. Meningkatkan Kepuasan Karyawan**

Keterampilan manusia yang baik memungkinkan manajer untuk memahami kebutuhan karyawan, memberikan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Robbins dan Coulter (2018) mencatat bahwa kepuasan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan retensi dan kinerja mereka. Sebagai contoh, seorang manajer HR yang memiliki empati tinggi dapat membantu menyelesaikan konflik antar karyawan dengan pendekatan yang adil dan profesional. Di sektor perhotelan, kemampuan mendengarkan keluhan staf dapat meningkatkan rasa percaya dan komitmen terhadap pekerjaan.

## **3. Mengoptimalkan Pengambilan Keputusan**

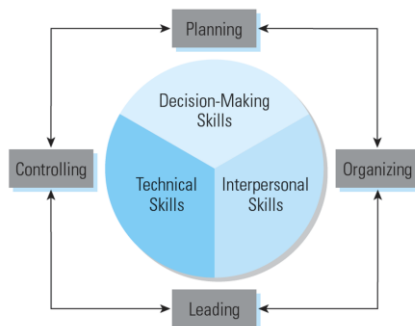
Keterampilan konseptual memungkinkan manajer untuk menganalisis situasi secara menyeluruh dan membuat keputusan yang strategis. Keputusan yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif. Sebagai contoh, di bidang teknologi, seorang Chief Technology Officer (CTO) perlu memutuskan investasi pada teknologi terbaru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Di sektor pendidikan, pemimpin institusi perlu memilih kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja.

#### 4. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Dalam era globalisasi, keterampilan teknis digital menjadi kunci untuk bersaing di pasar global. Manajer yang memahami teknologi digital dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan inovatif. Sebagai contoh, dalam industri keuangan, pemahaman tentang blockchain dan fintech memungkinkan pengembangan layanan yang lebih aman dan efisien. Di sektor retail, adopsi teknologi e-commerce dapat memperluas pangsa pasar secara signifikan.

#### D. KETERAMPILAN MANAJERIAL DALAM FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Keterampilan-keterampilan manajerial diatas sangat penting untuk menerapkan fungsi manajemen secara efektif. Masing-masing keterampilan ini mendukung setiap tahap dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi.



Gambar 1.2 Keterampilan Manajer dan Fungsi Manajem

## 1. Perencanaan (Planning)

Dalam perencanaan, keterampilan manajerial, terutama keterampilan konseptual, sangat penting. Keterampilan konseptual memungkinkan manajer untuk melihat gambaran besar, menganalisis situasi yang kompleks, dan merumuskan strategi yang dapat mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Keterampilan ini juga mendukung proses pengambilan keputusan yang strategis.

Contoh Penerapan: Seorang CEO perusahaan harus mampu merumuskan rencana jangka panjang yang berfokus pada pertumbuhan dan ekspansi pasar. Keterampilan konseptual digunakan untuk memprediksi tren pasar dan memahami tantangan yang akan datang, yang kemudian diintegrasikan dalam rencana bisnis.

## 2. Pengorganisasian (Organizing)

Pada fungsi pengorganisasian, keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal memainkan peran yang krusial. Keterampilan teknis memungkinkan manajer untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan memastikan bahwa struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan operasional. Keterampilan interpersonal diperlukan untuk membangun hubungan kerja yang positif dan memastikan komunikasi yang lancar di seluruh organisasi.

Contoh Penerapan: Seorang manajer HR perlu mengorganisir dan mengelola sumber daya manusia dengan cara yang memastikan bahwa setiap posisi dalam organisasi memiliki kualifikasi yang sesuai dan bekerja dengan baik dalam tim. Keterampilan interpersonal akan digunakan untuk memotivasi karyawan dan memfasilitasi komunikasi antar departemen.

### **3. Pengarahan (Leading)**

Keterampilan interpersonal dan keterampilan konseptual sangat penting dalam pengarahan. Manajer harus mampu memotivasi dan mengarahkan tim untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan interpersonal membantu dalam membangun hubungan yang efektif dengan anggota tim, sementara keterampilan konseptual membantu manajer untuk menjelaskan visi perusahaan dan menghubungkannya dengan tugas sehari-hari.

Contoh Penerapan: Seorang manajer proyek harus mengarahkan tim untuk bekerja sesuai dengan visi proyek, memotivasi mereka untuk tetap produktif, dan mengatasi tantangan yang muncul. Penggunaan keterampilan interpersonal dalam memimpin sangat penting dalam menjaga semangat dan kolaborasi tim.

### **4. Pengendalian (Controlling)**

Pengendalian melibatkan penggunaan keterampilan analitis dan teknis untuk memantau kinerja, mengevaluasi hasil, dan

melakukan koreksi apabila diperlukan. Keterampilan analitis membantu manajer untuk menganalisis data dan mengevaluasi sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Keterampilan teknis penting untuk mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif dan membuat penyesuaian pada proses kerja.

Contoh Penerapan: Seorang manajer produksi harus mengevaluasi efisiensi lini produksi dengan menggunakan data analitis. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, manajer akan menggunakan keterampilan teknis untuk memperbaiki atau mengganti prosedur yang ada untuk meningkatkan hasil.



## **BAGIAN 2**

### **PERAN DAN TANGGUNG JAWAB MANAJER**

#### **A. KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER**

Manajemen berperan vital dalam menentukan arah organisasi dan memastikan tujuan tercapai melalui koordinasi berbagai sumber daya. Dalam struktur organisasi, manajer bertanggung jawab mengelola individu dan tim untuk menciptakan lingkungan kerja produktif. Memahami konsep dasar manajemen dan peran manajer menjadi esensial bagi keberhasilan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis.

##### **1. Pengertian Manajer dan Manajemen**

Manajer merupakan individu yang diberi tanggung jawab dalam mengatur, memimpin, serta memotivasi SDM dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Manajemen dapat diartikan sebagai proses terstruktur yang mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan sumber daya agar meraih target. Pada perspektif modern, manajemen juga mencakup kemampuan adaptasi pada perubahan cepat dan pengambilan keputusan berdasar data. Manajemen selain mencakup pengelolaan sumber daya fisik, juga potensi manusia yang menjadi inti organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa manajemen selain berorientasi terhadap hasil, juga terhadap proses (Zhang, Liu, & Wang, 2021).

Sebagai penggerak utama organisasi, manajer harus mampu mengintegrasikan prinsip manajemen dengan kebutuhan individu dalam tim. Hal ini mencakup kemampuan membangun komunikasi efektif, memecahkan masalah kompleks, dan menciptakan budaya kerja kolaboratif. Kemampuan menganalisis data dan menggunakan informasi tersebut dalam pengambilan keputusan menjadi keunggulan kompetitif bagi manajer di era digital. Manajer diharapkan memotivasi tim bekerja optimal dengan membina lingkungan kerja inovatif dan kreatif.

Manajer sering menjadi penghubung antara level strategis organisasi dengan operasi sehari-hari serta selain memastikan rencana strategis diterjemahkan menjadi tindakan konkret, juga memantau pelaksanaan untuk menjaga kesesuaian dengan visi dan misi organisasi. Pendekatan manajemen berorientasi pada manusia sangat penting menciptakan sinergi berkelanjutan dalam organisasi. Manajer berperan ganda sebagai pemimpin visioner dan pengelola secara efisien.

## **2. Tingkatan Manajer dalam Organisasi**

Tingkatan manajer dalam organisasi secara umum mencakup manajer puncak, manajer madya, serta manajer lini pertama. Tiap tingkatan mempunyai fokus berbeda sesuai tanggung jawab. Manajer puncak bertugas menetapkan visi dan misi organisasi serta merumuskan strategi jangka panjang. Manajer menengah menjembatani kebijakan strategis dengan operasional

serta bertanggungjawab mengimplementasikan strategi yang telah dirancang manajer puncak dan mengoordinasikan berbagai fungsi dalam organisasi. Manajer lini pertama berfokus pada pengawasan langsung terhadap aktivitas operasi sehari-hari. Manajer puncak bertugas merancang strategi jangka panjang, sedangkan manajer menengah dan lini pertama lebih berorientasi pada implementasi dan operasi harian (J. Smith & Taylor, 2022).

Dalam struktur organisasi, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada komunikasi efektif antar tingkatan manajer. Manajer puncak harus dapat memberikan arahan jelas kepada manajer menengah untuk memastikan strategi yang dirancang sesuai dengan tujuan organisasi. Manajer menengah harus mampu mentransformasikan kebijakan tersebut menjadi langkah operasional yang dapat dijalankan manajer lini pertama. Peran manajer menengah sering dianggap sebagai jembatan yang menghubungkan strategi dengan pelaksanaan sehingga memiliki tanggung jawab penting dalam menjaga stabilitas organisasi.

Manajer lini pertama berperan unik karena berinteraksi langsung dengan karyawan operasional serta selain mengawasi pelaksanaan tugas, juga memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi bekerja dengan baik. Manajer lini pertama memiliki pengaruh signifikan pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang

mampu memaksimalkan peran setiap tingkatan manajer secara sinergis.

### **3. Fungsi Utama Manajer**

Manajer menjalankan empat fungsi utama dalam manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan. Kegiatan merencanakan adalah proses penetapan tujuan serta penentuan metode terbaik dalam meraihnya. Kegiatan mengorganisasikan melibatkan pembagian tugas dan alokasi sumber daya efisien. Kegiatan mengarahkan mencakup memotivasi dan membimbing tim, dan kegiatan mengendalikan berfungsi untuk mengevaluasi hasil kerja dan memastikan sesuai tujuan. Setiap fungsi saling terkait dan menjadi elemen kunci pencapaian tujuan organisasi (Johnson, Singh, & Patel, 2023).

Keberhasilan pelaksanaan fungsi manajerial sangat tergantung pada kemampuan manajer memahami kebutuhan organisasi dan kondisi lingkungan eksternal. Dalam konteks perencanaan manajer harus dapat menganalisis tren pasar dan memprediksi tantangan organisasi. Pengorganisasian efektif melibatkan pembagian tugas yang sesuai dengan keahlian karyawan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Pengarahan yang baik membutuhkan kemampuan manajer sebagai pemimpin inspiratif.

Fungsi pengendalian sering dianggap sebagai proses yang sulit karena melibatkan evaluasi kinerja. Namun pengendalian juga memberikan peluang bagi manajer melakukan perbaikan dan penyesuaian. Manajer harus bersikap objektif dan transparan mengevaluasi hasil kerja tim. Fungsi pengendalian yang dilakukan secara konsisten meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan dalam organisasi. Keempat fungsi manajerial harus dijalankan secara integratif untuk mencapai kesuksesan organisasi.

#### **4. Keahlian yang Dibutuhkan Manajer**

Manajer efektif harus memiliki tiga jenis keahlian utama yaitu teknis, manusiawi, dan konseptual. Keahlian teknis mencakup kemampuan untuk memahami dan menjalankan aspek teknis dari pekerjaan yang sangat relevan terutama bagi manajer lini pertama yang terlibat langsung dalam operasi. Keahlian manusiawi mengacu pada kemampuan manajer berinteraksi dengan orang lain secara efektif termasuk dalam memotivasi karyawan dan memecahkan konflik. Keahlian konseptual memungkinkan manajer memahami dan menganalisis situasi kompleks serta membuat keputusan strategis yang mendukung visi organisasi. Keberhasilan seorang manajer ditentukan kemampuan memadukan ketiga keahlian (M. Garcia, Wilson, & Baker, 2020).

Keahlian teknis memberi landasan manajer memahami pekerjaan yang sedang diawasi. Hal ini sangat penting bagi

manajer lini pertama yang harus memastikan bahwa setiap karyawan memahami tugas dengan jelas dan bekerja sesuai prosedur. Keahlian manusiawi memungkinkan manajer membina hubungan positif dengan tim. Hubungan tersebut selain menaikkan produktivitas, juga mendorong lingkungan kerja kolaboratif. Pengembangan keahlian manusiawi menjadi semakin penting di era kerja jarak jauh, di mana komunikasi efektif berperan kunci dalam menjaga kohesi tim.

Keahlian konseptual lebih relevan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi seperti manajer puncak atau menengah yang bertanggung jawab membuat keputusan strategis yang mempengaruhi organisasi. Kemampuan ini memungkinkan melihat gambaran besar dan mengintegrasikan berbagai aspek organisasi dalam satu strategi kohesif. Manajer dengan keahlian konseptual kuat cenderung lebih siap menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat. Dengan mengombinasikan ketiga jenis keahlian ini, manajer dapat menjalankan peran lebih efektif dan memberikan dampak positif terhadap organisasi.

## **5. Pentingnya Peran Manajer dalam Pencapaian Tujuan**

Manajer berperan kunci memastikan organisasi mencapai tujuan. Tugas manajer melibatkan pengorganisasian sumber daya, memastikan kolaborasi antar tim, dan memberikan arahan jelas menjaga fokus organisasi terhadap prioritas utama. Manajer juga menjadi pemimpin yang memberi inspirasi tim, menciptakan suasana kerja kondusif, dan memotivasi karyawan

bekerja efektif. Manajer berperan penggerak utama yang menjamin semua unsur organisasi bergerak ke arah sama (Chen, Zhang, & Li, 2024).

Peran manajer selain pengawasan dan pengendalian, juga mencakup peran sebagai pemecah masalah dan inovator. Manajer harus mampu mengenali hambatan dalam proses kerja dan mencari solusi tepat tanpa mengorbankan kualitas kerja atau produktivitas tim. Manajer efektif adalah yang mampu mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional di mana selain memberi arahan, juga memotivasi dan memberdayakan karyawan mencapai potensi terbaik.

Manajer berperan penting mengelola perubahan organisasi. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, perubahan menjadi hal yang tak terhindarkan, dan manajer harus memastikan bahwa tim mampu beradaptasi cepat. Penerapan kepemimpinan adaptif dan inklusif dapat membangun budaya kerja terbuka terhadap pembaruan dan inovasi. Peran manajer yang kuat dalam mengelola perubahan berdampak langsung pada keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan.

## **B. TANGGUNG JAWAB UTAMA MANAJER DALAM ORGANISASI**

Manajer bertanggung jawab vital memastikan operasi organisasi berlangsung selaras visi, misi, serta tujuan organisasi. Manajer berperan menjadi penggerak utama yang menghubungkan strategi organisasi dengan implementasi di lapangan. Setiap tugas yang diemban manajer berdampak langsung pada pencapaian produktivitas, efisiensi, dan inovasi dalam organisasi. Memahami tanggung jawab manajer dalam berbagai aspek adalah langkah penting dalam menciptakan organisasi kompetitif dan berkelanjutan di tengah dinamika global.

### **1. Tanggung Jawab dalam Perencanaan Strategis**

Manajer bertanggung jawab besar dalam menyusun perencanaan strategis yang menjadi landasan utama seluruh aktivitas organisasi. Proses perencanaan strategis ini dimulai dengan analisis lingkungan internal dan eksternal termasuk penilaian terhadap peluang serta ancaman yang dialami organisasi. Analisis *SWOT* sering menjadi kerangka dasar yang dipakai manajer memahami keunggulan serta kekurangan organisasi, dan memetakan kesempatan serta tantangan di pasar. Perencanaan strategis mencakup penetapan tujuan jangka panjang yang jelas dan pengembangan langkah operasional untuk mencapainya. Proses ini membutuhkan manajer yang selain memiliki pengetahuan mendalam tentang kondisi pasar,



juga kemampuan memprediksi tren dan mengembangkan langkah preventif.

Manajer efektif memastikan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan untuk menciptakan strategi inklusif dan menyeluruh. Partisipasi tim kerja dalam merumuskan rencana strategis bisa menaikkan rasa kepemilikan serta pertanggungjawaban atas keberhasilan implementasi. Perencanaan strategis yang melibatkan semua level dalam organisasi meningkatkan efektivitas eksekusi hingga 70%. Manajer perlu memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menyusun rencana agar strategi yang diterapkan lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan organisasi di era persaingan global (K. Jones & Smith, 2022).

Keberhasilan perencanaan strategis juga sangat tergantung pada kemampuan manajer berkomunikasi dan meyakinkan tim. Strategi efektif perlu didukung visi yang kuat, narasi yang meyakinkan, dan arah tujuan terukur. Dalam organisasi modern, penggunaan teknologi mendukung perencanaan strategis seperti perangkat lunak manajemen strategi semakin menjadi kebutuhan mendesak. Pendekatan ini selain mendukung manajer memonitor kemajuan *real time*, juga mempermudah proses penyesuaian strategi ketika kondisi pasar mengalami perubahan mendadak.

## 2. Pengorganisasian dan Pembagian Tugas

Pengorganisasian adalah langkah yang perlu perhatian khusus dari manajer setelah perencanaan strategis dirumuskan. Dalam tahapan ini, manajer bertugas merancang struktur organisasi yang mendukung implementasi strategi secara optimal. Struktur organisasi yang baik harus memberikan kejelasan tentang rantai komando, tanggung jawab individual, dan hubungan kerja antarunit. Manajer efektif memahami pentingnya menugaskan orang tepat dengan posisi yang selaras keahlian dan potensi masing-masing. Dalam pembagian tugas, manajer juga dituntut mengenali dinamika tim, memastikan distribusi kerja yang adil, dan memberi dukungan pada anggota yang mengalami kendala.

Manajer yang berhasil dalam pengorganisasian memanfaatkan alat bantu manajemen modern seperti *software* penjadwalan proyek dan analitik memantau progres kerja. Melalui teknologi ini pengawasan terhadap tugas individu dapat dilakukan secara efisien, sekaligus memungkinkan adanya penyesuaian dalam pembagian kerja saat diperlukan. Manajer yang menggunakan pendekatan berbasis teknologi mampu meningkatkan efisiensi alokasi tugas hingga 50%. Proses ini sangat penting dalam organisasi besar di mana kolaborasi antardepartemen menjadi salah satu faktor keberhasilan utama (Miller, 2023).

Pengorganisasian selain soal membagi tugas, juga menciptakan koordinasi harmonis antara individu maupun tim. Manajer bertanggung jawab menghilangkan potensi hambatan

komunikasi yang menurunkan produktivitas kerja. Pengorganisasian yang baik menciptakan suasana bekerja positif dengan semua pihak merasakan penghargaan serta perhatian. Dalam situasi tertentu manajer juga perlu bertindak sebagai fasilitator untuk menyelesaikan konflik kesalahpahaman atau ketidakseimbangan beban kerja.

### **3. Memimpin dan Memotivasi Tim**

Sebagai bagian dari tanggung jawab utama, manajer harus mampu memimpin sekaligus memotivasi tim agar bekerja secara sinergis dan berorientasi pada hasil. Peran kepemimpinan yang diemban manajer melibatkan pemberian arah, pendampingan, dan penguatan kepada anggota tim agar tetap fokus dalam menjalankan tugas. Kemampuan seorang manajer menjadi pemimpin inspiratif mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pemimpin yang baik selain memberi instruksi, juga mampu membangkitkan semangat kerja dengan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan emosional dan profesional tim.

Motivasi menjadi elemen penting dalam memaksimalkan produktivitas. Manajer yang memahami preferensi dan kebutuhan individu karyawan lebih mudah menciptakan program motivasi efektif, seperti penghargaan kinerja, pengembangan ketrampilan, atau fleksibilitas kerja. Lingkungan kerja yang suportif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas hingga 30% dibandingkan lingkungan yang minim

apresiasi. Adalah penting bagi manajer menjalankan fungsi kepemimpinan berbasis pendekatan humanis (Harrison, Mills, & Thompson, 2021).

Dalam era modern peran manajer sebagai pemimpin semakin menantang seiring perubahan teknologi dan kebutuhan generasi baru di dunia kerja. Manajer perlu memanfaatkan pendekatan adaptif untuk memastikan anggota tim merasa termotivasi oleh visi yang relevan. Dengan menciptakan suasana kolaboratif berbasis kepercayaan, manajer membangun tim bersemangat tinggi memberikan kontribusi terbaik bagi kesuksesan organisasi.

#### **4. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja**

Pengawasan serta evaluasi kinerja merupakan tanggung jawab utama yang tidak boleh diabaikan manajer. Tugas ini melibatkan *monitoring* yang berkelanjutan pada aktivitas operasi, penilaian hasil kerja, dan identifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan sistem pengawasan sistematis, manajer meminimalkan kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa tujuan strategis tercapai. Salah satu langkah yang penting dalam proses pengawasan adalah penetapan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) yang spesifik, terukur, serta relevan dengan sasaran organisasi. Penerapan pendekatan berbasis data dalam evaluasi kinerja terbukti meningkatkan akurasi penilaian dan meminimalkan bias subjektivitas.

Manajer bertanggung jawab menyediakan umpan balik konstruktif berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Proses ini selain bertujuan mengidentifikasi kekurangan, juga memberi dorongan dan pengakuan pada pencapaian yang sudah diraih. Tim yang menerima umpan balik rutin dari manajer menunjukkan peningkatan produktivitas hingga 40%. Dengan metode ini manajer mampu menciptakan budaya kerja yang transparan dan proaktif dalam organisasi (P. Garcia & Williams, 2020).

Aspek manusiawi juga menjadi elemen penting dalam evaluasi kinerja. Manajer harus memahami bahwa setiap individu dalam tim mempunyai keperluan serta tantangan yang beragam. Pendekatan empatik diperlukan dalam proses ini untuk memastikan anggota tim merasa dihargai sekaligus mendapatkan panduan jelas untuk meningkatkan kualitas kerja. Dengan kombinasi pengawasan terintegrasi dan pendekatan mendukung pengembangan individu, manajer dapat membangun organisasi yang dinamis dan produktif.

## **5. Pengambilan Keputusan dan Penyelesaian Masalah**

Kemampuan mengambil keputusan tepat dan menyelesaikan masalah secara efektif adalah pilar penting tanggung jawab manajer. Tugas ini menuntut manajer menganalisis situasi secara mendalam, mengidentifikasi penyebab utama permasalahan, serta merancang solusi yang dapat diterapkan segera. Di lingkungan organisasi kompetitif, keputusan yang salah dapat

berdampak serius terhadap keberlanjutan bisnis. Manajer harus menguasai berbagai metode analisis termasuk pemanfaatan *big data* untuk membantu pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Pengambilan keputusan efektif melibatkan kolaborasi lintas fungsi untuk memperoleh perspektif lebih luas. Manajer bisa menjamin agar keputusan yang diambil selain relevan secara operasi, juga mendukung strategi jangka panjang organisasi. Manajer yang melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan peningkatan keberhasilan implementasi strategi sebesar 50%. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya manajer bersikap inklusif, mengutamakan komunikasi, dan mendorong ide inovatif dari berbagai pihak dalam organisasi (Clarkson, 2024).

Manajer juga harus memiliki kemampuan bertindak cepat dalam situasi yang membutuhkan respons segera, terutama ketika organisasi menghadapi krisis atau gangguan tak terduga. Ketepatan dan keberanian dalam mengambil keputusan di saat-saat kritis menjadi pembeda antara organisasi yang mampu bertahan dengan yang gagal. Di era modern dukungan teknologi canggih seperti analitik berbasis AI juga semakin relevan dalam mendukung pengambilan keputusan lebih akurat, cepat, dan terinformasi dengan baik.

## **C. PERAN MANAJER DALAM DINAMIKA LINGKUNGAN KERJA**

Lingkungan kerja dinamis membutuhkan manajer berkemampuan luar biasa mengelola berbagai situasi dari konflik internal hingga tuntutan inovasi. Peran seorang manajer di era modern lebih dari sekadar memastikan tugas selesai, manajer bertindak sebagai penghubung, motivator, serta penggerak perubahan yang terus-menerus. Efektivitas manajer dalam memahami kompleksitas organisasi sangat mempengaruhi keberlanjutan dan kesuksesan bisnis. Manajer selain bertanggung jawab pada hasil, juga menjadi jembatan antarindividu untuk mencapai keharmonisan dan produktivitas optimal di lingkungan kerja serba cepat ini.

### **1. Manajer sebagai Mediator Konflik**

Konflik di tempat kerja bisa menjadi salah satu masalah besar yang mengganggu produktivitas dan hubungan antarpegawai. Penyebab konflik bervariasi dari perbedaan pandangan, prioritas, dan bahkan kesalahan komunikasi antarindividu. Di sinilah peran manajer sangat dibutuhkan. Sebagai mediator manajer harus memastikan bahwa konflik diselesaikan dengan cara adil dan objektif. Manajer perlu mendengarkan setiap pihak yang terlibat dalam konflik dan membantu menemukan titik temu yang bisa berterima seluruh pihak terkait. Sebagai mediator manajer berperan penting memfasilitasi penyelesaian masalah melalui pendekatan negosiasi yang bersifat konstruktif. Ketika konflik ditangani baik, hal ini bisa menjadi solusi selain

menyelesaikan masalah, juga menaikkan solidaritas dalam tim (Jameson, 2022).

Seorang manajer yang efektif dalam meredakan konflik juga akan lebih mudah membangun relasi bekerja yang sehat antar anggota tim. Konflik yang tidak segera diselesaikan atau dibiarkan berkembang bisa menjadi besar dan bahkan menyebabkan perpecahan tim. Manajer harus menjaga komunikasi terbuka, memberi ruang bagi setiap individu menyampaikan keluhan, dan memberi solusi saling menguntungkan. Konflik yang dikelola dengan baik akan menghasilkan perubahan positif dalam hubungan interpersonal pada lokasi bekerja yang bisa menaikkan produktivitas dan semangat kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa manajemen konflik selain mengenai penyelesaian problem, juga pembinaan lingkungan kerja yang semakin adaptif dan sehat. Keterampilan manajer dalam mengelola konflik menjadi aspek krusial untuk membangun ekosistem yang kondusif untuk inovasi dan kinerja tim.

Proses mediasi efektif juga memerlukan penerapan pendekatan berbasis *win-win solution*, di mana manajer berfokus pada solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Hal ini mengharuskan manajer memiliki pemahaman baik tentang psikologi dan perilaku individu di dalam tim. Konflik juga berakar pada masalah komunikasi yang tidak efektif sehingga memperkuat pentingnya keterampilan komunikasi bagi seorang



manajer. Mengatasi konflik dengan cara profesional dan bijak selain menyelesaikan masalah saat ini, juga menciptakan kepercayaan lebih besar terhadap manajer sebagai pemimpin yang adil dan bijaksana.

## **2. Menjaga Komunikasi Efektif di Tempat Kerja**

Komunikasi efektif merupakan kunci membangun ekosistem bekerja secara produktif serta kolaboratif. Tanpa komunikasi jelas dan terbuka, tugas dan harapan akan menjadi kabur, dan masalah kecil bisa berkembang menjadi hal lebih besar. Sebagai jembatan utama dalam sebuah organisasi, manajer bertanggung jawab dalam penyampaian informasi secara mudah dimengerti semua pihak terkait. Dalam menjalankan peran ini, manajer selain berbicara kepada tim, juga harus mendengarkan sesama masukan anggota tim serta memberi umpan balik membangun. Komunikasi efektif berkontribusi signifikan pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Manajer yang baik akan mampu menghubungkan informasi dari tingkat manajerial lebih tinggi kepada karyawan dengan jelas dan mudah diterima (K. Smith, 2021).

Dalam pengaturan tim besar atau dengan banyak latar belakang, manajer perlu bisa menjamin agar semua informasi yang diberikan bisa dipahami seluruh anggota tim, tanpa ada yang tertinggal. Keterampilan mendengarkan aktif dan empati sangat diperlukan untuk menjaga komunikasi agar tetap lancar. Komunikasi dua arah antara manajer dengan karyawan

sangatlah krusial karena hal tersebut memungkinkan tim mengekspresikan pendapat secara terbuka, mengurangi mispersepsi, dan memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai. Kualitas komunikasi ini mempercepat penyelesaian masalah serta meningkatkan kolaborasi dalam tim. Penggunaan berbagai *platform* komunikasi yang ada seperti e-mail, rapat daring, atau aplikasi pesan instan juga membantu menjaga kelancaran proses berbagi informasi dalam lingkungan kerja yang semakin terhubung secara digital.

Selain keterampilan berbicara dan mendengarkan, manajer juga harus mampu mengelola komunikasi non-verbal. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, serta nada suara turut pula berperan pada penyampaian pesan. Salah interpretasi dari faktor tersebut bisa menyebabkan kebingungan atau konflik dalam komunikasi. Manajer perlu menyadari dampak komunikasi non-verbal yang dilakukan dalam interaksi sehari-hari. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi efektif selain berfokus terhadap kata-kata, juga terhadap cara non-verbal dalam menyampaikan pesan yang dapat mempengaruhi hubungan kerja.

### **3. Membangun Budaya Kerja yang Positif**

Budaya kerja positif sangatlah krusial untuk membangun ekosistem bekerja harmonis dan produktif. Manajer memiliki peran sentral dalam menetapkan dan memelihara budaya tersebut. Budaya yang kuat memacu pegawai bekerja dengan motivasi tinggi, mendorong untuk mengembangkan diri, dan

menciptakan suasana nyaman di tempat kerja. Manajer menjadi contoh bagi tim melalui perilaku dan sikap. Budaya kerja yang positif mendorong inovasi dan kolaborasi, memperkuat daya saing perusahaan. Sebuah perusahaan dengan budaya kerja yang baik mampu memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan masing-masing (P. Jones, 2020).

Sebagai bagian tanggung jawab, manajer harus menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung budaya kerja positif, seperti memberi pengakuan terhadap pencapaian karyawan, memperhatikan kesejahteraan mental dan fisik karyawan, serta menciptakan ruang bagi karyawan untuk berbagi ide dan masukan. Menciptakan budaya yang inklusif dan beragam, di mana setiap individu dihormati serta berkesempatan setara agar bertumbuhkembang, juga krusial untuk manajer. Salah satu cara untuk meningkatkan budaya kerja yang positif adalah melalui kegiatan bersama yang mempererat hubungan antar karyawan seperti pelatihan tim, acara perusahaan, atau program pengembangan diri yang bermanfaat bagi semua anggota tim.

Sebagai pelopor budaya kerja positif, manajer juga berperan menjaga integritas dan etika dalam organisasi. Ketika manajer menunjukkan perilaku etis, hal ini mempengaruhi tim menirunya. Menjaga hubungan saling menghargai antar anggota tim dan menghindari diskriminasi adalah hal yang harus diutamakan manajer dalam menciptakan lingkungan terbuka

dan aman. Adalah penting bagi manajer selalu berupaya menunjukkan perilaku positif secara konsisten karena adalah figur yang akan ditiru oleh karyawan dalam berinteraksi di tempat bekerja.

#### **4. Adaptasi terhadap Perubahan dan Inovasi**

Perubahan merupakan bagian dari dinamika yang tak terelakkan dalam dunia bisnis modern. Dengan perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta tuntutan pelanggan yang semakin beragam, perusahaan perlu bisa melakukan adaptasi segera supaya masih berelevansi. Di tengah ketidakpastian ini, manajer berperan besar sebagai agen perubahan yang memimpin tim menavigasi masa depan penuh tantangan. Keberhasilan adaptasi organisasi bergantung pada kemampuan manajer menerapkan strategi perubahan dengan pendekatan inklusif dan sistematis. Dengan mengidentifikasi area yang memerlukan perubahan dan merencanakan implementasi efisien, manajer meminimalkan gangguan selama proses transformasi (Wilson & White, 2023).

Dalam menghadapi perubahan teknologi, manajer harus memberikan pelatihan cukup pada karyawan agar dapat mengoperasikan alat atau sistem baru dengan baik. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan resistensi pada perubahan dan memastikan transisi secara lancar. Manajer juga perlu memastikan bahwa seluruh tim mendapat informasi jelas mengenai perubahan yang terjadi, serta mengajak

berpartisipasi aktif dalam perencanaan perubahan tersebut. Dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut andil dalam proses perubahan, manajer dapat menciptakan rasa memiliki yang lebih dalam terhadap keberhasilan perusahaan.

Keterampilan manajer memimpin perubahan juga termasuk kemampuan menginspirasi dan memotivasi tim agar mau menerima dan beradaptasi dengan cepat pada situasi baru. Manajer harus memastikan bahwa perubahan yang diterapkan selaras tujuan jangka panjang organisasi, dan mendukung karyawan beradaptasi mudah. Kunci sukses perubahan terletak pada pendekatan yang memfokuskan pada pengelolaan ketegangan dan pengurangan resistensi dalam tim. Adaptasi yang sukses memastikan bahwa perusahaan tetap bisa bergerak maju dan berinovasi, sekaligus mengurangi potensi kerugian akibat kegagalan perubahan yang tidak terkelola baik.

## **5. Memastikan Keberlanjutan dan Pertumbuhan Organisasi**

Pertumbuhan organisasi perlu perhatian cermat pada berbagai elemen bisnis yang perlu diperbaiki secara kontinu. Dalam bisnis yang semakin kompetitif, hanya organisasi yang dapat menjaga dan mengembangkan kemampuan berinovasi serta beradaptasi yang dapat terus tumbuh. Manajer berperan besar memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Manajer bertanggung jawab besar menjamin perusahaan selain bertahan, juga mengembangkan inovasi strategis (Carter & Lee, 2024).

Sebagai penggerak utama organisasi, manajer selain berfokus raihan finansial jangka pendek, juga menjaga kesinambungan operasi dan memastikan daya saing perusahaan di masa depan. Manajer bertanggung jawab merancang dan menerapkan strategi yang mendukung keberlanjutan usaha seperti diversifikasi produk atau layanan, pengelolaan risiko, serta inovasi operasi dan teknologi. Manajer perlu memotivasi tim terlibat dalam proses pengembangan dan meningkatkan kapasitas agar lebih siap menghadapi perubahan.

Manajer berperan merumuskan strategi kemitraan dengan berbagai *stakeholder* eksternal seperti pemasok, mitra bisnis, hingga pelanggan. Kemitraan erat memberikan akses sumber daya baru yang berguna mendorong pertumbuhan lebih cepat. Mempertahankan hubungan baik dengan berbagai pihak juga menjadi strategi penting mencapai keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi yang selain untuk memenuhi target finansial, juga menciptakan ekosistem berdampak positif secara sosial, budaya, dan lingkungan.

## **BAGIAN 3**

### **KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN**

#### **A. DEFINISI DAN KONSEP KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN**

Keterampilan kepemimpinan adalah kemampuan yang mencakup berbagai aspek untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Northouse (2022) mendefinisikan keterampilan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan untuk menciptakan dampak positif dalam organisasi. Keterampilan kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan, serta refleksi. Keterampilan ini tidak hanya terkait dengan individu sebagai pemimpin, tetapi juga bagaimana mereka menciptakan pengaruh dalam konteks sosial dan organisasi.

Menurut Yukl (2013) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, dan memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menggambarkan bahwa kepemimpinan melibatkan aspek pengaruh, kolaborasi, dan pencapaian tujuan. adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, dan memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan

bersama. Pendapat ini memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan adalah proses dinamis yang melibatkan pengaruh dan kolaborasi.

Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi, baik melalui teladan maupun pengarahan. Definisi ini menyoroti aspek inspirasi dan motivasi dalam kepemimpinan.

## **B. KOMPONEN UTAMA DALAM KONSEP KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN**

Keterampilan kepemimpinan mencakup berbagai dimensi yang saling melengkapi untuk menciptakan pemimpin yang efektif. Pemimpin harus memiliki kejelasan visi, misi, dan strategi, serta mampu membangun komunikasi yang efektif dan mengambil keputusan yang tepat. Konsep ini memberikan dasar bagi pemimpin untuk memahami elemen-elemen penting yang harus dikuasai dalam menjalankan peran mereka.

Berikut ini adalah komponen utama dalam keterampilan kepemimpinan:

1. **Visi:** adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membayangkan masa depan organisasi yang diinginkan. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk membayangkan masa depan yang jelas dan realistis bagi



organisasi (Yukl, 2013). Visi berfungsi sebagai panduan untuk semua aktivitas organisasi, memberikan arah yang jelas, dan memotivasi anggota tim untuk bergerak bersama. Sebagai contoh, pemimpin yang memiliki visi yang kuat akan mampu menghadapi tantangan kompleks dengan optimisme.

Kotter (2013), menyatakan bahwa visi yang jelas memberikan arah dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi, membantu mereka memahami apa yang harus dicapai. Selain itu, visi berfungsi sebagai panduan untuk semua aktivitas organisasi, memberikan arah yang jelas, dan memotivasi anggota tim untuk bergerak bersama. Sebagai contoh, pemimpin yang memiliki visi yang kuat akan mampu menghadapi tantangan kompleks dengan optimisme. Yukl (2013) juga menekankan bahwa visi harus realistis dan relevan dengan konteks organisasi agar dapat diterima dan dijalankan oleh tim.

- 2. Misi:** Misi mencerminkan bagaimana visi dapat diwujudkan dalam praktik. Menurut Drucker (2008), misi organisasi harus bersifat jelas dan spesifik sehingga dapat menjadi panduan dalam pengambilan keputusan dan pengalokasian sumber daya. Ini melibatkan langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang baik tidak hanya menyusun misi, tetapi juga memastikan bahwa setiap anggota tim memahami dan mendukungnya.

Misi adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan dan sasaran utama sebuah organisasi, menjelaskan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Misi juga dikenal sebagai "pernyataan misi" atau "tujuan organisasi".

Selain pandangan di atas beberapa persepsi lain dari sebuah misi yang dipandang sebagai tujuan jangka pendek sebuah organisasi. Misi dipandang sebagai target yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu (Kotter, 2013). Misi juga dipandang sebagai visi operasional. Misi sebagai pernyataan yang menjelaskan bagaimana visi organisasi akan dicapai (Bryson, 2018). Pada sisi lain, misi juga dianggap sebagai ciri atau identitas sebuah organisasi. Misi sebagai refleksi nilai-nilai dan tujuan organisasi (Collins & Porras, 1996) yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

Misi sebuah organisasi memiliki fungsi antara lain: 1) menjelaskan tujuan dan arah organisasi; 2) mengarahkan strategi dan kegiatan organisasi; 3) meningkatkan kesadaran dan motivasi anggota tim; 4) membantu pengambilan keputusan strategis; dan 5) meningkatkan komunikasi dengan stakeholder.

- 3. Strategi:** Strategi adalah rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan analisis situasi, penentuan prioritas, dan alokasi sumber daya. Strategi yang baik harus fleksibel untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis. Mintzberg (1994) menekankan pentingnya

strategi yang adaptif dan berbasis konteks untuk memastikan relevansi dalam situasi yang terus berubah. Selain itu, strategi bukan hanya tentang efisiensi operasional, tetapi juga mencakup penentuan posisi unik di pasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mintzberg (1994) menekankan pentingnya strategi yang adaptif dan berbasis konteks.

4. **Komunikasi** Pemimpin yang efektif harus mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan mendengarkan secara aktif. Komunikasi yang baik mencakup kemampuan untuk membangun hubungan, menyelesaikan konflik, dan memotivasi tim. Menurut Goleman (2017), kecerdasan emosional sangat berperan dalam komunikasi yang efektif.
5. **Pengambilan Keputusan:** Pengambilan keputusan adalah keterampilan kunci yang membutuhkan analisis yang cermat, keberanian untuk mengambil risiko, dan kemampuan untuk belajar dari hasil. Pemimpin yang terampil dalam pengambilan keputusan akan mempertimbangkan berbagai perspektif dan data yang relevan sebelum menentukan tindakan. Pemimpin yang sukses sering menggabungkan intuisi dengan analisis berbasis data untuk mencapai keputusan yang optimal. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan keseimbangan antara logika analitis dan pemahaman terhadap konteks emosional dan organisasi. Robbins dan Judge (2019), juga menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang baik

melibatkan proses yang terstruktur dengan mempertimbangkan faktor lingkungan dan budaya organisasi.

### **C. MODEL KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN**

Model keterampilan kepemimpinan merupakan kerangka konseptual yang membantu pemimpin memahami dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai model telah dikembangkan untuk menjelaskan keterampilan kepemimpinan efektif.

Berikut adalah beberapa model keterampilan kepemimpinan yang populer dan telah dikembangkan untuk memberikan kerangka kerja dalam memahami keterampilan ini:

#### ***1. Model Kepemimpinan Situasional***

Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988) untuk membantu pemimpin memahami bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan dan kemampuan anggota tim. Model menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi. Pemimpin harus fleksibel dalam menentukan pendekatan, baik yang berorientasi pada tugas maupun hubungan, tergantung pada tingkat kesiapan dan kemampuan anggota tim. Karakteristiknya bisa dilihat pada gaya kepemimpinannya (direktif, persuasif, partisipatif, dan delegatif). Dalam model ini pemimpin harus menyesuaikan

gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan anggota tim dan juga harus mempertimbangkan kemampuan dan motivasi anggota tim.

## **2. Model Lima Tingkat Kepemimpinan**

Collins (2001) menggambarkan tahapan perkembangan keterampilan kepemimpinan dari individu yang kompeten hingga pemimpin yang visioner. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pemimpin tingkat 5 memiliki kombinasi kerendahan hati dan kemauan keras untuk memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi. Lima tingkat kepemimpinan menurut Collins itu adalah:

- 1) Tingkat 1: Kepemimpinan Individual (Individual Contributor)
- 2) Tingkat 2: Kepemimpinan Berdasarkan Posisi (Contributing Team Member)
- 3) Tingkat 3: Kepemimpinan Berdasarkan Kompetensi (Competent Manager)
- 4) Tingkat 4: Kepemimpinan Berdasarkan Visi (Effective Leader)
- 5) Tingkat 5: Kepemimpinan Berdasarkan Warisan (Executive)

## **3. Model Transformasional**

Model ini memfokuskan diri pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan memberdayakan tim untuk mencapai potensi maksimal mereka. Bass (1990) menekankan pada empat komponen utama: pengaruh idealis, motivasi

inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Karakteristik model ini terlihat pada kemampuan pemimpin menginspirasi dan memotivasi, mengembangkan visi dan misi, mendorong kreativitas dan inovasi, serta mengembangkan kesadaran diri dan tim terhadap tujuan dan keberadaan organisasi.

#### **4. Model Kepemimpinan Karismatik**

House (1977) menyoroti pentingnya karisma dalam memengaruhi dan menginspirasi pengikut. House menegaskan bahwa pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik, keyakinan tinggi, dan kemampuan untuk mengekspresikan visi tersebut dengan cara yang memotivasi orang lain. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan memotivasi dan menginspirasi pengikutnya melalui karisma, visi, dan komunikasi yang efektif. Beberapa Pemimpin Karismatik yang bisa dicontohkan adalah: Sukarno, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Steve Jobs, Lee Kuan Yew, dan lainnya.

#### **5. Model Keterampilan Kepemimpinan Kontingensi**

Model ini dikembangkan oleh Fred E. Fiedler (1967) dan berfokus pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Karakteristik model ini bisa dilihat pada faktor gaya kepemimpinannya, yang bisa dilihat pada gaya yang berorientasi pada tugas dan pada hubungan antarkaryawan maupun pimpinan

(*relationship-oriented*). Efektivitas kepemimpinan model ini ditentukan oleh interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi. Model kepemimpinan ini memiliki kekurangan antara lain kadang-kadang sulit menentukan situasi yang tepat dan kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan situasi.

#### **D. PEMBANGUNAN TIM DAN KERJA SAMA**

Pembangunan tim merupakan elemen penting dalam keterampilan kepemimpinan. Proses ini mencakup berbagai langkah untuk menciptakan sinergi dan memastikan bahwa anggota tim bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Belbin (2010), keberhasilan tim sangat bergantung pada pengenalan peran-peran unik yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Pemimpin yang efektif harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dalam tim untuk mengoptimalkan kinerja kolektif.

Pembangunan tim adalah inti dari keterampilan kepemimpinan, terutama dalam organisasi yang mengutamakan kolaborasi. Keberhasilan tim bergantung pada pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan anggota tim. Dalam konteks Indonesia, Darmadji (2016) menyoroti bahwa keberagaman dalam tim kerja memerlukan pendekatan yang berbasis kolaborasi lintas fungsi. Strategi ini melibatkan penciptaan suasana kerja yang menghormati

perbedaan budaya dan pengalaman, yang secara khusus relevan dengan organisasi multinasional atau berbasis lokal di Indonesia.

### **Langkah-langkah dalam Pembangunan Tim**

- 1) **Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan Tim:** Alat seperti tes kepribadian atau analisis kompetensi dapat membantu pemimpin mengenali potensi individu. Menggunakan alat praktis seperti SWOT Analisis atau StrengthsFinder dapat menjadi langkah awal untuk mengenali potensi anggota tim. Pemimpin dapat mengadakan sesi evaluasi individu dan diskusi kelompok untuk mengungkapkan keunggulan dan tantangan yang dihadapi setiap anggota tim.
- 2) **Membangun Komunikasi yang Efektif:** Komunikasi terbuka memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Menerapkan metode komunikasi dua arah yang aktif adalah langkah praktis untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam tim. Selain itu, memberikan umpan balik secara langsung dan memastikan bahwa setiap anggota merasa didengar adalah cara praktis untuk membangun kepercayaan dan keterbukaan.
- 3) **Mengembangkan Tanggung Jawab Bersama:** Setiap anggota harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan tim. Langkah praktis yang dapat diterapkan adalah dengan menetapkan tujuan tim yang spesifik dan melibatkan seluruh anggota dalam proses perencanaan. Pemimpin juga dapat menggunakan metode seperti "retrospektif tim" untuk



mengevaluasi keberhasilan dan kegagalan secara kolektif, sehingga setiap anggota merasa memiliki peran penting dalam hasil akhir.

- 4) **Menciptakan Lingkungan Positif:** Pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis anggota tim. Langkah praktis yang dapat dilakukan meliputi memberikan fleksibilitas waktu kerja, memastikan fasilitas kerja yang nyaman, dan menyelenggarakan kegiatan tim yang mempererat hubungan interpersonal. Selain itu, menerapkan kebijakan inklusif dan transparan dapat membantu menciptakan rasa aman dan dihargai di lingkungan kerja.
- 5) **Mengelola Konflik dengan Bijak:** Konflik yang tidak dikelola dapat menghambat kinerja tim. Pemimpin harus berperan sebagai mediator yang adil dan tegas. Langkah praktis untuk mengelola konflik meliputi:
  - a. *Pendekatan Mediasi:* Mengadakan sesi diskusi tertutup antara pihak yang terlibat untuk mencari solusi yang saling menguntungkan.
  - b. *Pelatihan Resolusi Konflik:* Melibatkan anggota tim dalam pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi konflik secara konstruktif.
  - c. *Menetapkan Aturan Dasar:* Membuat pedoman komunikasi dan perilaku yang jelas untuk mengurangi potensi konflik.

- d. *Fokus pada Solusi, bukan Masalah*: Mengarahkan diskusi pada langkah-langkah konkret untuk mengatasi konflik alih-alih menyalahkan pihak tertentu.
- e. *Menggunakan Pendekatan Netral*: Pemimpin harus bersikap objektif dan tidak memihak dalam menyelesaikan konflik untuk menjaga kepercayaan tim. Konflik yang tidak dikelola dapat menghambat kinerja tim. Pemimpin harus berperan sebagai mediator yang adil dan tegas.

## **E. ASPEK ETIS KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN**

Etika dalam kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang etis akan mempraktikkan nilai-nilai integritas, tanggung jawab sosial, dan keadilan (Northouse, 2022). Kepemimpinan etis tidak hanya membangun reputasi individu pemimpin, tetapi juga meningkatkan kepercayaan anggota tim dan pemangku kepentingan terhadap organisasi. Sebuah pendekatan yang didasarkan pada etika memberikan arah bagi pengambilan keputusan yang adil, transparan, dan bertanggung jawab.

Lebih dari itu, pemimpin yang menanamkan nilai-nilai etika dalam organisasi menciptakan budaya yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Menurut Brown dan Treviño (2006), kepemimpinan etis berhubungan erat dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi, dan pengurangan perilaku disfungsional di

tempat kerja. Dengan kata lain, etika bukan hanya kebutuhan moral, tetapi juga strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

## 1. Komponen Etika dalam Kepemimpinan

- 1) *Integritas*. Kejujuran dalam setiap tindakan dan keputusan. Menurut Goleman (2017), integritas mencakup konsistensi antara nilai-nilai yang diungkapkan oleh pemimpin dengan tindakan nyata yang mereka lakukan. Langkah praktis untuk menerapkan integritas meliputi transparansi dalam pengambilan keputusan dan penyediaan jalur komunikasi terbuka bagi anggota tim untuk menyampaikan masukan atau kekhawatiran.
- 2) *Keadilan*. Menerapkan prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa keadilan dalam organisasi memengaruhi tingkat kepercayaan dan loyalitas anggota tim. Pemimpin dapat menggunakan alat seperti evaluasi kinerja yang berbasis indikator objektif untuk memastikan keadilan.
- 3) *Tanggung jawab*. Menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat. Menurut Carroll (1991), dalam model piramida tanggung jawab sosial, organisasi memiliki kewajiban untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi. Pemimpin yang bertanggung jawab sosial dapat mengimplementasikan program

keberlanjutan atau mendukung kegiatan masyarakat lokal. Dalam konteks Indonesia, Rhenald Kasali (2010), menyoroti bahwa pemimpin yang etis harus mampu menciptakan dampak nyata bagi masyarakat melalui kolaborasi strategis dengan komunitas lokal. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan citra organisasi tetapi juga memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan lokal.

- 4) *Etika komunikasi.* Menjaga kejujuran dalam setiap interaksi. Menurut Yukl (2013), komunikasi yang etis mencakup penyampaian informasi secara akurat, tidak manipulatif, dan dengan mempertimbangkan kebutuhan audiens. Pemimpin dapat memberikan pelatihan komunikasi untuk memastikan bahwa tim memahami pentingnya komunikasi yang jujur dan empatik.
- 5) *Pengelolaan konflik.* Menangani perselisihan dengan profesionalisme. Bass (1990) menyarankan bahwa pemimpin transformasional harus mampu mengelola konflik dengan pendekatan yang berbasis kolaborasi, di mana solusi dicari melalui diskusi yang terbuka dan menghargai perspektif semua pihak.

## 2. Strategi Penerapan Etika dalam Kepemimpinan

- 1) *Menetapkan kode etik.* Organisasi dapat menyusun pedoman perilaku yang menjadi panduan bagi pemimpin dan anggota tim dalam menghadapi dilema etis.

- 2) *Melakukan pelatihan etika.* Pemimpin dapat mengadakan pelatihan untuk membantu anggota tim memahami nilai-nilai organisasi dan cara menerapkannya dalam situasi kerja sehari-hari.
- 3) *Melakukan evaluasi rutin.* Menyediakan mekanisme untuk meninjau implementasi etika, seperti melalui survei kepuasan kerja atau audit independen.
- 4) *Membangun budaya etis.* Menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai etika dihargai dan diterapkan, misalnya dengan memberikan penghargaan bagi perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

### **3. Manfaat Kepemimpinan Etis**

- 1) *Meningkatkan reputasi organisasi.* Kepemimpinan etis meningkatkan citra organisasi di mata pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- 2) *Meningkatkan loyalitas tim.* Anggota tim yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil cenderung lebih loyal terhadap organisasi.
- 3) *Mengurangi risiko.* Kepemimpinan etis membantu organisasi menghindari konflik hukum atau reputasi yang buruk akibat perilaku yang tidak etis.
- 4) *Menciptakan lingkungan kerja positif.* Budaya etis mendukung hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dengan memahami dan menerapkan aspek-aspek etis dalam kepemimpinan, pemimpin tidak hanya menciptakan dampak positif bagi organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi bagi masyarakat secara luas.

## **BAGIAN 4**

### **KETERAMPILAN KOMUNIKASI**

#### **A. PENGERTIAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI**

Keterampilan komunikasi adalah kemampuan seseorang untuk menyampaikan informasi, ide, dan pemikiran secara efektif sehingga dapat dipahami oleh penerima pesan. Kemampuan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari penggunaan bahasa verbal dan nonverbal hingga pemanfaatan teknologi komunikasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya melibatkan penyampaian pesan, tetapi juga mencakup kemampuan mendengarkan, merespons, dan beradaptasi dengan audiens. Dengan kata lain, keterampilan komunikasi adalah proses dua arah yang membutuhkan pemahaman bersama antara pengirim dan penerima pesan.

Secara mendalam, keterampilan komunikasi mencakup kemampuan berbicara, mendengarkan aktif, menulis, membaca, dan memahami konteks komunikasi. Kemampuan berbicara melibatkan penguasaan intonasi, nada suara, dan struktur penyampaian informasi. Sementara itu, mendengarkan aktif adalah keterampilan untuk benar-benar fokus pada pesan yang disampaikan orang lain, termasuk memahami emosi atau maksud tersembunyi dari percakapan. Di sisi lain, komunikasi tertulis seperti menulis email, laporan, atau artikel memerlukan kejelasan, kohesi,

dan penyusunan yang terstruktur untuk mencapai tujuan komunikasi.

Selain itu, keterampilan komunikasi juga melibatkan aspek nonverbal, seperti ekspresi wajah, gestur, postur tubuh, dan kontak mata. Aspek-aspek ini dapat memperkuat atau melemahkan pesan yang disampaikan secara verbal. Misalnya, senyuman dapat memberikan kesan ramah, sementara kontak mata menunjukkan ketulusan dan kepercayaan diri. Komunikasi nonverbal sering kali menjadi pelengkap yang sangat penting dalam interaksi interpersonal karena membantu menyampaikan emosi dan niat yang mungkin tidak terungkap melalui kata-kata.

Penting untuk dipahami bahwa keterampilan komunikasi tidak hanya penting dalam hubungan pribadi tetapi juga dalam konteks profesional. Di tempat kerja, kemampuan berkomunikasi yang baik dapat meningkatkan kerja sama tim, memperlancar penyelesaian konflik, dan mendukung penyampaian ide yang inovatif. Komunikasi yang efektif juga memungkinkan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan kolega, klien, atau mitra bisnis. Dalam dunia yang semakin terhubung ini, kemampuan berkomunikasi dengan orang dari latar belakang budaya yang berbeda juga menjadi salah satu keterampilan yang sangat berharga.

Dengan demikian, keterampilan komunikasi adalah fondasi penting dalam kehidupan sehari-hari, baik secara pribadi maupun



profesional. Penguasaan keterampilan ini membutuhkan latihan, refleksi, dan kesediaan untuk terus belajar. Dalam era modern yang didukung oleh teknologi, keterampilan komunikasi juga mencakup kemampuan menggunakan media digital untuk menyampaikan pesan secara efektif, seperti melalui presentasi daring, email profesional, atau media sosial. Oleh karena itu, kemampuan ini tidak hanya menjadi alat untuk berkomunikasi, tetapi juga menjadi kunci sukses dalam berbagai aspek kehidupan.

Keterampilan komunikasi juga mencakup kemampuan untuk mengelola pesan dalam berbagai situasi dan konteks. Hal ini berarti seseorang harus dapat menyesuaikan gaya komunikasi mereka sesuai dengan audiens, lingkungan, atau tujuan tertentu. Sebagai contoh, komunikasi dalam rapat bisnis akan berbeda dengan komunikasi dalam acara sosial santai. Kemampuan untuk membaca situasi dan memahami kebutuhan serta ekspektasi audiens sangat penting agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Adaptasi semacam ini menunjukkan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, yang menjadi elemen penting dalam komunikasi yang sukses.

Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik juga mencakup kemampuan untuk menangani konflik atau situasi yang penuh tekanan. Dalam kondisi seperti ini, komunikasi harus dilakukan dengan jelas, tenang, dan penuh empati. Seseorang yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik mampu mendengarkan dengan aktif, mengenali perspektif orang lain, dan mencari solusi yang

saling menguntungkan. Komunikasi yang efektif dalam situasi konflik dapat membantu meredakan ketegangan, meningkatkan hubungan antarindividu, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Teknologi juga telah mengubah cara manusia berkomunikasi, menjadikan keterampilan komunikasi digital sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari keterampilan komunikasi secara umum. Dalam dunia digital, seseorang harus mampu menulis pesan yang jelas, sopan, dan sesuai dengan konteks platform yang digunakan. Misalnya, cara berkomunikasi melalui email resmi berbeda dengan gaya komunikasi di media sosial. Kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan tepat dalam format digital menunjukkan adaptabilitas seseorang terhadap perkembangan teknologi sekaligus meningkatkan profesionalisme.

Lebih jauh lagi, keterampilan komunikasi juga melibatkan kemampuan persuasi, yaitu kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mendukung ide, keputusan, atau tindakan tertentu. Dalam dunia profesional, keterampilan ini sangat penting dalam negosiasi, presentasi, atau bahkan penjualan. Orang yang memiliki keterampilan persuasi yang baik mampu menyampaikan argumen yang logis, mendukungnya dengan data atau bukti, serta memahami kebutuhan atau kepentingan pihak lain. Dengan demikian, komunikasi menjadi alat yang sangat kuat untuk membangun pengaruh.

Secara keseluruhan, keterampilan komunikasi adalah kemampuan kompleks yang mencakup berbagai aspek yang saling mendukung, mulai dari komunikasi verbal, nonverbal, tertulis, hingga komunikasi digital. Kemampuan ini tidak hanya membantu seseorang menyampaikan pesan, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih bermakna dengan orang lain. Dalam kehidupan yang terus berkembang, keterampilan komunikasi akan selalu menjadi aset yang sangat penting untuk membantu seseorang mencapai kesuksesan pribadi, sosial, maupun profesional. Keterampilan ini adalah investasi jangka panjang yang membutuhkan pengembangan berkelanjutan agar tetap relevan dan efektif.

## **B. KOMPONEN-KOMPONEN KETERAMPILAN KOMUNIKASI**

Komponen-komponen keterampilan komunikasi mencakup berbagai elemen yang saling melengkapi untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Komponen utama meliputi kemampuan mendengar secara aktif, yaitu kesanggupan memberikan perhatian penuh kepada pembicara dan memahami pesan yang disampaikan tanpa interupsi; kemampuan berbicara dengan jelas, melibatkan penggunaan kata-kata yang tepat, nada suara yang sesuai, dan ekspresi wajah yang mendukung pesan; kemampuan nonverbal, seperti bahasa tubuh, kontak mata, dan gestur yang membantu memperkuat atau memperjelas pesan verbal; serta kemampuan

memberikan umpan balik yang konstruktif, baik untuk menunjukkan pemahaman maupun untuk melanjutkan diskusi secara positif. Selain itu, keterampilan komunikasi juga melibatkan kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens, memahami konteks budaya, dan mengelola emosi untuk memastikan pesan tersampaikan tanpa menimbulkan kesalahpahaman. Kombinasi dari komponen-komponen ini menjadi dasar dalam membangun hubungan yang kuat, menyelesaikan konflik, dan mencapai tujuan komunikasi secara efektif. Komponen-komponen keterampilan komunikasi mencakup berbagai aspek yang penting untuk menyampaikan dan menerima pesan dengan efektif. Berikut adalah penjelasan komponen-komponennya:

### **1. Komunikasi Verbal**

- **Definisi:** Merupakan komunikasi yang dilakukan secara lisan atau tulisan dengan menggunakan kata-kata.
- **Aspek Penting:**
  - **Kejelasan (Clarity):** Pesan yang disampaikan harus jelas dan mudah dimengerti.
  - **Pilihan Kata (Diction):** Pemilihan kata yang sesuai dengan audiens.
  - **Nada dan Intonasi:** Mengatur nada suara agar sesuai dengan konteks dan emosi yang ingin disampaikan.

## 2. Komunikasi Nonverbal

- Definisi: Komunikasi yang dilakukan tanpa kata-kata, seperti melalui ekspresi wajah, bahasa tubuh, gerakan tangan, kontak mata, dan nada suara.
- Aspek Penting:
  - Ekspresi Wajah: Menunjukkan emosi seperti senang, marah, atau sedih.
  - Kontak Mata: Menunjukkan kepercayaan diri dan perhatian.
  - Gestur/Bahasa Tubuh: Memberikan dukungan terhadap pesan verbal.

## 3. Keterampilan Mendengarkan Aktif (Active Listening)

- Definisi: Kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian dan menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan dipahami.
- Aspek Penting:
  - Memberikan perhatian penuh kepada pembicara.
  - Menunjukkan pemahaman dengan anggukan atau umpan balik verbal (seperti "Saya mengerti").
  - Mengajukan pertanyaan untuk klarifikasi.

## 4. Empati

- Definisi: Kemampuan untuk memahami perasaan, perspektif, dan kebutuhan orang lain.
- Aspek Penting:
  - Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain.

- Menunjukkan rasa peduli dan perhatian melalui kata-kata dan tindakan.

## 5. Kepercayaan Diri (Confidence)

- Definisi: Keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan meyakinkan.
- Aspek Penting:
  - Menggunakan nada suara yang tegas, tidak ragu-ragu.
  - Mempertahankan postur tubuh yang menunjukkan percaya diri.
  - Tidak takut untuk mengemukakan pendapat.

## 6. Umpan Balik (Feedback)

- Definisi: Memberikan tanggapan atau respons terhadap pesan yang diterima untuk memastikan komunikasi berjalan dua arah.
- Aspek Penting:
  - Memberikan umpan balik yang membangun.
  - Tidak menghakimi, tetapi memberikan masukan yang jujur dan relevan.
  - Memastikan pesan diterima dengan cara yang dimaksudkan.

### C. PRINSIP-PRINSIP DASAR DALAM KETERAMPILAN KOMUNIKASI

Prinsip-prinsip dasar dalam keterampilan komunikasi merujuk pada pedoman fundamental yang menjadi landasan dalam berinteraksi secara efektif dengan orang lain. Prinsip-prinsip ini mencakup kejelasan dalam menyampaikan pesan, mendengarkan secara aktif, empati terhadap perspektif lawan bicara, dan kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens. Kejelasan memastikan bahwa informasi yang disampaikan mudah dipahami tanpa menimbulkan kebingungan. Mendengarkan aktif, yang melibatkan perhatian penuh pada pesan yang diterima dan memberikan respons yang relevan, sangat penting untuk menciptakan dialog yang bermakna. Empati memungkinkan seseorang memahami perasaan, kebutuhan, dan pandangan orang lain, sehingga membangun hubungan yang lebih erat dan saling menghargai. Selain itu, fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya komunikasi, baik verbal maupun nonverbal, memastikan bahwa pesan dapat diterima dengan baik oleh individu atau kelompok yang memiliki latar belakang berbeda. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, keterampilan komunikasi menjadi lebih efektif, memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jelas, hubungan interpersonal yang harmonis, serta penyelesaian konflik yang konstruktif.

Berikut adalah prinsip-prinsip dasar dalam keterampilan komunikasi beserta penjelasannya adalah sebagai berikut:

### **1. Kejelasan (Clarity)**

- Informasi yang disampaikan harus jelas dan mudah dimengerti oleh penerima. Gunakan bahasa yang sederhana dan hindari istilah yang sulit dipahami. Pastikan pesan tidak ambigu atau menimbulkan salah tafsir.
- Contoh: Saat memberikan arahan, gunakan kalimat pendek dan langsung ke poin utama.

### **2. Ketepatan (Accuracy)**

- Pesan yang disampaikan harus akurat, sesuai dengan fakta, dan tidak mengandung informasi yang salah atau menyesatkan.
- Contoh: Dalam diskusi profesional, pastikan data atau informasi yang dibagikan sudah diverifikasi kebenarannya.

### **3. Konsistensi (Consistency)**

- Komunikasi harus konsisten, baik dari segi isi maupun gaya. Hindari kontradiksi dalam pesan yang disampaikan untuk menjaga kredibilitas.
- Contoh: Jika di awal rapat disampaikan satu tujuan, jangan ubah tujuan tersebut di tengah diskusi tanpa penjelasan yang jelas.

### **4. Empati (Empathy)**

- Memahami dan merasakan sudut pandang serta perasaan orang lain saat berkomunikasi. Hal ini membantu menciptakan hubungan yang lebih baik dan mendukung komunikasi yang efektif.



- Contoh: Ketika mendengar keluhan, tunjukkan perhatian dengan mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan yang menghargai.

#### **5. Kesadaran Konteks (Context Awareness)**

- Sesuaikan pesan dengan situasi, latar belakang budaya, dan kebutuhan audiens. Komunikasi yang efektif mempertimbangkan siapa yang diajak berbicara dan lingkungan tempat komunikasi berlangsung.
- Contoh: Saat berbicara dengan anak-anak, gunakan nada suara yang ramah dan bahasa yang sederhana.

#### **6. Komunikasi Dua Arah (Two-Way Communication)**

- Komunikasi yang baik melibatkan interaksi dua arah, di mana kedua belah pihak memiliki kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan. Hal ini menciptakan dialog yang lebih seimbang.
- Contoh: Dalam rapat, berikan ruang bagi peserta untuk mengajukan pertanyaan atau memberikan masukan.

### **D. STRATEGI MENINGKATKAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI**

Meningkatkan keterampilan komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam perkembangan diri, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Untuk mencapai hal tersebut, strategi yang dapat diterapkan meliputi pengembangan keterampilan berbicara, mendengarkan, serta beradaptasi dengan berbagai situasi

dan audiens. Salah satu langkah pertama yang bisa dilakukan adalah memperbanyak latihan berbicara di depan umum. Latihan ini dapat dilakukan dengan bergabung dalam kelompok diskusi atau berbicara di depan kelompok kecil untuk meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan berbicara dengan jelas. Selain itu, penggunaan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami juga penting agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh audiens.

Selanjutnya, keterampilan mendengarkan aktif juga menjadi bagian penting dalam komunikasi yang efektif. Mendengarkan dengan penuh perhatian dapat membantu seseorang memahami konteks pembicaraan dan memberikan respons yang tepat. Dalam hal ini, penting untuk menghindari gangguan atau interupsi selama percakapan. Misalnya, dengan mengurangi penggunaan ponsel saat berbicara dengan orang lain, sehingga komunikasi dapat berlangsung tanpa hambatan. Mendengarkan aktif tidak hanya berarti mendengarkan kata-kata yang diucapkan, tetapi juga memahami intonasi, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh yang dapat menambah makna dalam komunikasi.

Strategi lainnya adalah memperluas wawasan dan pengetahuan tentang berbagai topik yang dapat menjadi bahan pembicaraan. Memiliki pemahaman yang luas memungkinkan seseorang untuk berbicara dengan lebih percaya diri dan menghindari kebingungan saat berkomunikasi dengan orang lain. Membaca buku, mengikuti seminar, atau berdiskusi dengan berbagai kalangan bisa menjadi

cara efektif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan komunikasi. Selain itu, mengenali audiens dan menyesuaikan pesan yang ingin disampaikan sesuai dengan kebutuhan mereka juga merupakan strategi yang tidak kalah penting.

Selain itu, penguasaan bahasa tubuh juga memegang peranan penting dalam meningkatkan keterampilan komunikasi. Bahasa tubuh yang positif, seperti kontak mata, postur tubuh yang terbuka, dan ekspresi wajah yang ramah, dapat membantu menciptakan hubungan yang lebih baik dengan lawan bicara. Sebaliknya, bahasa tubuh yang tertutup atau kurang responsif dapat memberikan kesan tidak tertarik atau tidak sopan. Dengan demikian, memahami dan mengelola bahasa tubuh sendiri sangat penting dalam berkomunikasi secara efektif.

Selain itu juga, berlatih secara terus-menerus juga merupakan kunci untuk meningkatkan keterampilan komunikasi. Seperti keterampilan lainnya, komunikasi juga memerlukan latihan agar dapat berkembang. Melakukan latihan berbicara secara teratur, baik dalam bentuk presentasi, diskusi, atau percakapan sehari-hari, akan membantu seseorang menjadi lebih mahir dalam menyampaikan pesan dengan cara yang jelas dan tepat. Evaluasi diri setelah setiap percakapan atau presentasi juga penting untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki dan untuk terus meningkatkan kemampuan komunikasi.

Untuk melengkapi strategi meningkatkan keterampilan komunikasi, penting untuk juga mengembangkan keterampilan menulis yang baik. Menulis adalah salah satu bentuk komunikasi yang tidak kalah penting, terutama di era digital saat ini. Keterampilan menulis yang jelas dan efektif sangat diperlukan dalam dunia profesional, seperti dalam menulis email, laporan, atau proposal. Untuk meningkatkan kemampuan menulis, seseorang bisa mulai dengan memperhatikan struktur tulisan yang baik, seperti pengenalan, isi, dan penutupan yang terorganisir. Selain itu, penggunaan bahasa yang tepat dan gaya penulisan yang sesuai dengan audiens juga sangat mempengaruhi kualitas komunikasi tertulis.

#### **E. KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM DUNIA PROFESIONAL**

Keterampilan komunikasi dalam dunia profesional merupakan aspek yang sangat penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan sukses. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya melibatkan kemampuan berbicara, tetapi juga mendengarkan, memahami, serta menyampaikan ide dan informasi dengan jelas. Kemampuan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kolaborasi antara individu, meminimalkan kesalahpahaman, dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Tanpa keterampilan komunikasi yang memadai, bahkan proyek yang baik sekalipun dapat mengalami kesulitan dalam implementasinya.

Salah satu keterampilan komunikasi yang krusial adalah kemampuan berbicara secara efektif. Dalam dunia profesional, berbicara dengan percaya diri dan jelas memungkinkan seseorang untuk mengutarakan pendapat atau ide-ide yang penting dalam rapat, presentasi, atau diskusi tim. Penggunaan bahasa yang tepat dan sesuai konteks sangat menentukan kesuksesan dalam menyampaikan pesan. Pemilihan kata yang mudah dipahami dan penghindaran jargon yang berlebihan juga penting agar audiens atau rekan kerja dapat menerima informasi dengan baik.

Namun, komunikasi bukan hanya tentang berbicara, tetapi juga mendengarkan dengan baik. Keterampilan mendengarkan aktif adalah kunci untuk memahami kebutuhan dan perspektif orang lain dalam dunia kerja. Dengan mendengarkan secara seksama, seseorang dapat menangkap informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, serta menghindari kesalahan atau kebingungan. Mendengarkan juga menunjukkan rasa hormat dan keterbukaan terhadap ide dan masukan yang diberikan oleh rekan kerja, yang pada gilirannya memperkuat hubungan profesional.

Selain itu, komunikasi non-verbal juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata adalah bagian dari komunikasi yang dapat memberikan pesan tambahan tentang sikap dan perasaan seseorang. Dalam dunia profesional, kesadaran akan bahasa tubuh sangat penting karena dapat memperkuat atau bahkan mengubah pesan yang

disampaikan secara verbal. Oleh karena itu, penting untuk memadukan komunikasi verbal dan non-verbal agar pesan yang ingin disampaikan lebih jelas dan diterima dengan baik oleh audiens.

Selain itu juga, kemampuan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi komunikasi adalah keterampilan yang tidak boleh diabaikan. Dunia profesional sering kali melibatkan interaksi dengan berbagai macam orang, baik itu rekan kerja, klien, atau pihak luar. Masing-masing memiliki cara komunikasi yang berbeda, sehingga penting untuk bisa menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens. Kemampuan ini akan sangat membantu dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan mengoptimalkan efektivitas kerja, serta memperkuat citra profesional seseorang dalam lingkungan

Selain keterampilan komunikasi yang sudah disebutkan, penting juga untuk memiliki kemampuan dalam menulis secara profesional. Komunikasi tertulis dalam dunia kerja, seperti email, laporan, atau dokumen lainnya, memerlukan kejelasan dan ketepatan. Menulis dengan struktur yang jelas, bahasa yang sopan, dan tujuan yang terfokus akan membuat pesan lebih mudah dipahami dan tidak menimbulkan kebingungan. Keterampilan menulis ini sangat vital, karena banyak interaksi di dunia profesional yang terjadi dalam bentuk tertulis, terutama dalam komunikasi jarak jauh yang semakin sering terjadi di era digital ini.

Kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif juga merupakan bagian penting dari keterampilan komunikasi dalam dunia profesional. Memberikan umpan balik yang tepat dapat membantu orang lain untuk berkembang dan memperbaiki kinerja mereka, namun cara penyampaiannya harus dilakukan dengan hati-hati. Umumnya, umpan balik yang efektif dilakukan dengan pendekatan yang positif, menunjukkan rasa hormat, serta menawarkan solusi atau saran yang membangun. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kinerja individu yang diberi umpan balik, tetapi juga berperan dalam menciptakan budaya komunikasi yang sehat dalam suatu tim atau organisasi.

#### **F. PERAN TEKNOLOGI DALAM KETERAMPILAN KOMUNIKASI**

Teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan keterampilan komunikasi di era digital ini. Sebelumnya, komunikasi hanya terbatas pada interaksi langsung atau melalui surat, namun dengan adanya kemajuan teknologi, komunikasi kini bisa dilakukan melalui berbagai platform digital. Teknologi memfasilitasi komunikasi dengan memungkinkan pengiriman pesan secara cepat, tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Aplikasi pesan instan, media sosial, email, dan video call telah menggantikan cara-cara komunikasi tradisional, sehingga memungkinkan individu untuk tetap terhubung satu sama lain meskipun berada di lokasi yang berbeda. Oleh karena itu,

teknologi telah membuka berbagai kesempatan untuk memperluas keterampilan komunikasi, baik secara personal maupun profesional.

Selain itu, teknologi juga mendorong perkembangan keterampilan komunikasi digital, seperti menulis email, pesan teks, serta berinteraksi melalui platform sosial. Di dunia profesional, keterampilan menulis email yang efektif, memahami etiket digital, dan kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas melalui pesan teks menjadi sangat penting. Teknologi mendorong individu untuk lebih memahami pentingnya kejelasan pesan, struktur komunikasi, dan pemilihan kata yang tepat. Hal ini sangat membantu dalam meningkatkan efisiensi komunikasi dalam dunia kerja, sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan tepat.

Lebih lanjut, teknologi juga memungkinkan pengembangan keterampilan komunikasi visual, seperti membuat presentasi atau desain grafis. Berbagai alat dan aplikasi yang berbasis teknologi, seperti PowerPoint, Canva, dan Adobe Suite, memungkinkan individu untuk membuat materi visual yang menarik untuk mendukung pesan yang ingin disampaikan. Kemampuan untuk menyampaikan informasi secara visual menjadi semakin penting, terutama dalam konteks profesional, karena visual sering kali lebih efektif dalam menyampaikan pesan yang kompleks daripada kata-kata saja. Dengan demikian, teknologi tidak hanya meningkatkan keterampilan komunikasi verbal, tetapi juga komunikasi non-verbal melalui media visual.



Teknologi juga memainkan peran besar dalam memperluas jangkauan audiens dalam komunikasi. Platform media sosial seperti Twitter, Facebook, dan Instagram memungkinkan individu atau perusahaan untuk berkomunikasi dengan audiens global dalam waktu nyata. Hal ini memberikan kesempatan bagi seseorang untuk memperluas jaringan profesional atau personal dengan lebih mudah. Di sisi lain, teknologi memungkinkan audiens untuk memberikan umpan balik atau respons langsung, sehingga mempercepat proses komunikasi dua arah. Dengan demikian, keterampilan komunikasi yang baik tidak hanya mencakup kemampuan menyampaikan pesan, tetapi juga kemampuan untuk mendengarkan dan merespons secara efektif.

Di bidang pendidikan, teknologi juga memungkinkan pengembangan keterampilan komunikasi yang lebih mendalam melalui pembelajaran jarak jauh dan kursus online. Dengan menggunakan platform seperti Zoom, Google Meet, dan lainnya, siswa dan pengajar dapat berinteraksi meskipun berada di tempat yang berbeda. Teknologi memungkinkan proses pembelajaran yang lebih interaktif, dengan berbagai materi seperti video, forum diskusi, dan kolaborasi dalam proyek grup. Dalam hal ini, keterampilan komunikasi tidak hanya dibutuhkan untuk berbicara atau menulis, tetapi juga untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dalam konteks tim yang lebih besar. Dengan demikian, teknologi memberikan kontribusi signifikan dalam membentuk keterampilan komunikasi yang efektif di berbagai bidang kehidupan.

Teknologi juga berperan penting dalam meningkatkan keterampilan komunikasi melalui penggunaan aplikasi dan perangkat berbasis kecerdasan buatan (AI). Misalnya, aplikasi penerjemah bahasa otomatis seperti Google Translate memungkinkan orang untuk berkomunikasi lintas bahasa dengan mudah, yang sebelumnya menjadi kendala besar dalam komunikasi antarbudaya. Dengan adanya alat bantu seperti ini, keterampilan berkomunikasi dalam berbagai bahasa dan budaya dapat ditingkatkan. Ini membuka peluang untuk memperluas pemahaman antarbudaya dan memungkinkan interaksi yang lebih baik dalam konteks global. Oleh karena itu, teknologi tidak hanya membantu dalam komunikasi dalam bahasa yang sama, tetapi juga dalam memecahkan hambatan bahasa dan budaya.

## BAGIAN 5

### PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

#### A. PENGANTAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

Pengambilan keputusan dalam manajemen adalah proses sistematis untuk memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini menjadi inti dari manajemen karena keputusan yang diambil akan memengaruhi berbagai aspek operasional dan strategis perusahaan. Manajer menggunakan data, pengalaman, dan intuisi untuk mengidentifikasi masalah, mengevaluasi opsi, dan memilih solusi yang paling efektif. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan bukan hanya tentang memilih jalan yang paling menguntungkan, tetapi juga mempertimbangkan faktor risiko, sumber daya, serta dampak jangka panjang terhadap organisasi. Terdapat berbagai jenis pengambilan keputusan dalam manajemen, mulai dari keputusan strategis, taktis, hingga operasional. Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan biasanya diambil oleh manajemen tingkat atas untuk menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Keputusan taktis, di sisi lain, berfokus pada pelaksanaan strategi melalui rencana dan kebijakan jangka menengah. Sementara itu, keputusan operasional bersifat rutin dan berhubungan dengan aktivitas harian perusahaan, seperti alokasi tugas atau pengelolaan stok. Proses pengambilan keputusan

sering melibatkan pendekatan rasional, di mana data dan fakta digunakan untuk menganalisis opsi secara logis. Namun, dalam situasi tertentu. Dengan pendekatan yang tepat, pengambilan keputusan yang baik dapat membantu organisasi mencapai efisiensi, meningkatkan produktivitas, dan tetap kompetitif di pasar. Pengambilan keputusan dalam manajemen, menurut Herbert A. Simon, adalah inti dari manajemen itu sendiri. Dalam bukunya *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Simon menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan tertentu dari berbagai alternatif berdasarkan analisis rasional dan informasi yang tersedia. Simon juga memperkenalkan konsep "bounded rationality," yang menyatakan bahwa kemampuan manusia untuk membuat keputusan terbatas oleh informasi yang tersedia, waktu, dan kapasitas kognitif. Oleh karena itu, manajer sering kali memilih solusi yang cukup memadai (satisficing) daripada yang optimal. Henry Mintzberg, dalam bukunya *The Nature of Managerial Work* (1973, Harper & Row), menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam manajemen tidak selalu bersifat terstruktur dan rasional. Menurut Mintzberg, manajer sering berada dalam situasi yang dinamis dan kompleks, di mana mereka harus membuat keputusan dengan cepat berdasarkan intuisi dan pengalaman. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, dalam buku mereka *Management* (2016, Pearson Education), menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan identifikasi

masalah, evaluasi alternatif, dan pemilihan solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Pengambilan keputusan adalah proses di mana individu atau kelompok memilih satu alternatif tindakan dari beberapa opsi yang ada untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajerial, pengambilan keputusan sering kali melibatkan pertimbangan berbagai faktor seperti informasi yang tersedia, tujuan organisasi, sumber daya yang terbatas, dan potensi risiko yang terlibat. Proses ini dimulai dengan identifikasi masalah atau peluang yang membutuhkan perhatian dan dilanjutkan dengan analisis berbagai alternatif yang dapat diambil, sebelum akhirnya memutuskan langkah terbaik untuk diambil. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan kemampuan untuk menganalisis situasi secara menyeluruh dan mempertimbangkan semua kemungkinan dampak dari pilihan yang ada. Pada tingkat manajerial, pengambilan keputusan dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan tingkatannya, seperti keputusan strategis, taktis, dan operasional. Keputusan strategis biasanya melibatkan perencanaan jangka panjang dan berkaitan dengan arah organisasi, seperti ekspansi pasar atau pengembangan produk baru. Keputusan taktis berfokus pada implementasi strategi tersebut dalam periode menengah, mencakup alokasi sumber daya dan koordinasi antar departemen.

Sementara itu, keputusan operasional lebih berorientasi pada kegiatan harian dan rutin yang memastikan kelancaran aktivitas organisasi.

Berdasarkan Tingkatannya:

- a. Keputusan Strategis
  - Dibuat oleh manajemen tingkat atas.
  - Berdampak jangka panjang.
  - Berhubungan dengan tujuan organisasi, kebijakan, atau arah strategis.
  - Contoh: Memutuskan ekspansi pasar ke negara baru.
- b. Keputusan Taktis
  - Dibuat oleh manajemen tingkat menengah.
  - Berdampak jangka menengah.
  - Berhubungan dengan implementasi strategi.
  - Contoh: Menyusun rencana pemasaran untuk mendukung strategi ekspansi.
- c. Keputusan Operasional
  - Dibuat oleh manajemen tingkat bawah.
  - Berdampak jangka pendek.
  - Berhubungan dengan aktivitas harian.
  - Contoh: Menentukan jadwal kerja karyawan.

**Keputusan strategis** adalah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang organisasi dan langkah-

langkah untuk mencapainya. Berikut pandangan tiga ahli mengenai keputusan strategis: **Alfred D. Chandler Jr.** Dalam bukunya *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962, MIT Press), Chandler mendefinisikan keputusan strategis sebagai keputusan yang menetapkan arah dan tujuan utama organisasi. Ia menekankan bahwa keputusan strategis mencakup alokasi sumber daya yang signifikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Menurutnya, hubungan antara strategi dan struktur organisasi menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis. **Michael E. Porter** Dalam buku *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980, The Free Press), Porter menjelaskan bahwa keputusan strategis berfokus pada bagaimana organisasi bersaing di pasar. Ia menguraikan bahwa keputusan strategis mencakup analisis industri, pemilihan strategi generik (cost leadership, differentiation, atau focus), dan identifikasi posisi kompetitif yang optimal. Porter menegaskan bahwa keputusan strategis harus didasarkan pada pemahaman mendalam tentang kekuatan pasar dan peluang strategis. **Richard L. Daft** Dalam buku *Organization Theory and Design* (1983, West Publishing Company), Daft mendefinisikan keputusan strategis sebagai keputusan tingkat atas yang menentukan arah keseluruhan organisasi dan menetapkan prioritas untuk jangka panjang. Ia menyoroti bahwa keputusan strategis melibatkan ketidakpastian tinggi dan memerlukan pertimbangan faktor internal (kekuatan dan kelemahan organisasi) serta eksternal (peluang dan ancaman di lingkungan).

**Keputusan taktis** adalah keputusan yang berfokus pada pelaksanaan strategi organisasi dalam jangka menengah dan biasanya berkaitan dengan kegiatan operasional yang mendukung tujuan strategis. Berikut pandangan tiga ahli tentang keputusan taktis: **James A. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr.** Dalam buku *Management* (1989, Prentice Hall), mereka menjelaskan bahwa keputusan taktis berada pada tingkat manajemen menengah dan bertujuan untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi rencana yang lebih spesifik dan terukur. Keputusan taktis biasanya melibatkan penjadwalan sumber daya, pengawasan tim, dan pengelolaan anggaran untuk memastikan implementasi strategi berjalan dengan efektif. Menurut mereka, keputusan taktis berperan sebagai penghubung antara visi strategis dan aktivitas operasional. **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter** Dalam buku *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter mendefinisikan keputusan taktis sebagai keputusan yang dirancang untuk mendukung pelaksanaan strategi organisasi dengan fokus pada efisiensi dan pengelolaan proses. Keputusan taktis harus bersifat fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan memastikan kelancaran operasional. **Ricky W. Griffin** Dalam buku *Management: Principles and Practices* (2013, Cengage Learning), Griffin menyatakan bahwa keputusan taktis adalah keputusan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan strategi organisasi pada level yang lebih konkret. Menurut Griffin, keputusan taktis membutuhkan analisis mendalam untuk memastikan konsistensi dengan tujuan strategis organisasi.



Keputusan operasional adalah keputusan yang bersifat rutin, harian, dan berhubungan langsung dengan pelaksanaan aktivitas operasional organisasi. Keputusan ini umumnya dibuat oleh manajemen tingkat bawah untuk memastikan kelancaran proses kerja. Berikut pandangan tiga ahli mengenai keputusan operasional: Harold Koontz dan Heinz Weihrich Dalam buku *Essentials of Management* (1988, McGraw-Hill), Koontz dan Weihrich mendefinisikan keputusan operasional sebagai keputusan yang mendukung aktivitas rutin dan prosedural dalam organisasi. Mereka menjelaskan bahwa keputusan ini berfokus pada pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan di tingkat strategis dan taktis. Contohnya adalah keputusan mengenai pengaturan jadwal kerja karyawan atau pemesanan bahan baku. Keputusan operasional harus bersifat efisien dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa keputusan operasional berkaitan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari yang dirancang untuk memastikan proses organisasi berjalan dengan lancar. Mereka menekankan bahwa keputusan ini umumnya bersifat terprogram, karena menggunakan prosedur, aturan, atau kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya. Ricky W. Griffin, *Management: Principles and Practices* (2013, Cengage Learning), Griffin menyatakan bahwa keputusan operasional mencakup aktivitas manajerial yang mendukung fungsi dasar organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Ia menjelaskan bahwa keputusan operasional sering

kali bersifat rutin dan tidak memerlukan analisis yang mendalam, karena mengikuti pola kerja yang sudah ditetapkan. Namun, keputusan ini tetap memerlukan perhatian terhadap detail untuk mencegah gangguan dalam operasional harian.

### C. BERDASARKAN STRUKTUR KEPUTUSAN

Berdasarkan struktur keputusan, pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi dua kategori utama: keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. **Keputusan terprogram** adalah keputusan yang diambil untuk situasi yang berulang dan dapat diprediksi, di mana prosedur atau aturan yang sudah ada sebelumnya dapat diterapkan. Keputusan ini biasanya bersifat rutin, seperti pengelolaan persediaan atau penjadwalan kerja karyawan, dan sering kali menggunakan aturan atau kebijakan yang sudah ditetapkan. Karena sifatnya yang terstruktur, keputusan terprogram dapat dibuat dengan cepat dan efisien tanpa memerlukan analisis yang mendalam. Sebaliknya, **keputusan tidak terprogram** digunakan untuk situasi yang lebih kompleks, tidak dapat diprediksi, dan unik, yang memerlukan pendekatan yang lebih kreatif dan analitis. Keputusan ini sering kali dibuat dalam kondisi ketidakpastian tinggi, di mana tidak ada prosedur atau aturan yang dapat diikuti secara langsung. Misalnya, keputusan yang diambil untuk mengatasi krisis atau untuk mengambil langkah strategis baru dalam menghadapi perubahan pasar. Dalam

pengambilan keputusan tidak terprogram, manajer harus mempertimbangkan berbagai faktor yang saling terkait dan menggunakan penilaian serta pengalaman mereka untuk menentukan solusi yang paling tepat. Perbedaan utama antara kedua jenis keputusan ini adalah tingkat struktur dan ketidakpastian yang terlibat. Keputusan terprogram cenderung lebih mudah diatur dan dikelola karena adanya prosedur yang jelas, sedangkan keputusan tidak terprogram membutuhkan fleksibilitas, pertimbangan mendalam, dan sering kali melibatkan kolaborasi antara berbagai pihak dalam organisasi.

### **Berdasarkan Struktur Keputusan**

- **Keputusan Terprogram (Programmed Decision)**
  - Bersifat rutin dan berulang.
  - Menggunakan prosedur atau aturan yang telah ditetapkan.
  - Contoh: Penggantian stok barang saat mencapai ambang batas minimum.
- **Keputusan Tidak Terprogram (Non-Programmed Decision)**
  - Bersifat unik dan tidak terstruktur.
  - Memerlukan analisis dan kreativitas untuk menyelesaikan masalah.
  - Contoh: Mengatasi krisis perusahaan akibat perubahan regulasi pemerintah.

Keputusan terprogram adalah keputusan yang diambil berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menangani situasi yang rutin dan berulang. Berikut adalah pandangan tiga ahli mengenai keputusan terprogram: Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Simon menjelaskan bahwa keputusan terprogram adalah keputusan yang dapat dibuat dengan menggunakan aturan atau prosedur standar yang telah ditentukan. Simon menyebut keputusan ini sebagai "keputusan rutin," karena keputusan tersebut sering kali dibuat berdasarkan pola yang sudah ada dan dapat diprediksi. Keputusan terprogram tidak memerlukan analisis yang mendalam atau pertimbangan kompleks, karena situasinya sudah familiar dan sistem sudah memberikan panduan yang jelas. James A. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. *Management* (1989, Prentice Hall), Stoner, Freeman, dan Gilbert menjelaskan bahwa keputusan terprogram adalah keputusan yang bersifat rutin dan dibuat berdasarkan kebijakan atau prosedur yang telah ada sebelumnya. Mereka menekankan bahwa keputusan ini sering kali digunakan untuk masalah yang bersifat teknis dan berulang, seperti pengelolaan jadwal kerja atau alokasi sumber daya dalam operasional sehari-hari. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter Dalam, *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter menguraikan bahwa keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat untuk masalah-masalah yang sudah diketahui dan seringkali memiliki solusi standar. Mereka menambahkan bahwa keputusan ini umumnya digunakan dalam

situasi yang stabil, di mana prosedur dan kebijakan sudah ditetapkan sebelumnya. Keputusan terprogram sering kali memanfaatkan sistem informasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi dalam organisasi.

**Keputusan Tidak Terprogram (non-programmed decision)** dalam bukunya: **Herbert A. Simon**, *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Herbert A. Simon mengemukakan bahwa keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil dalam situasi yang unik, baru, dan kompleks, yang tidak dapat diselesaikan dengan prosedur atau aturan yang telah ditentukan sebelumnya. Simon menjelaskan bahwa dalam menghadapi masalah yang tidak terduga atau tidak biasa, manajer harus menggunakan pemikiran kreatif, penilaian, dan pengalaman pribadi untuk membuat keputusan yang paling tepat. **James A. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr.** *Management* (1989, Prentice Hall), Stoner, Freeman, dan Gilbert menjelaskan bahwa keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil untuk menangani masalah yang tidak terstruktur dan baru, yang tidak dapat dipecahkan dengan menggunakan kebijakan atau prosedur yang sudah ada. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajer tingkat atas dan melibatkan perencanaan strategis, serta memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai faktor eksternal dan internal. **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter**, *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter mendefinisikan

keputusan tidak terprogram sebagai keputusan yang diambil dalam situasi yang tidak biasa atau tidak pasti, yang memerlukan pertimbangan yang lebih kompleks dan analitis. Mereka menjelaskan bahwa keputusan tidak terprogram sering kali melibatkan analisis mendalam dan pengambilan risiko, karena masalah yang dihadapi sering kali tidak memiliki solusi yang jelas atau aturan yang sudah ditetapkan. Keputusan ini lebih sering ditemukan dalam pengambilan keputusan strategis dan diambil oleh manajer tingkat atas yang harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar, persaingan, dan tren industri. Ketiga pandangan ini menunjukkan bahwa keputusan tidak terprogram biasanya diambil dalam situasi yang lebih kompleks dan tidak dapat diprediksi, di mana manajer harus menggunakan penilaian, analisis mendalam, serta kreativitas untuk menentukan langkah yang paling tepat.

#### D. BERDASARKAN TINGKAT KEPASTIAN

Pengambilan keputusan berdasarkan tingkat kepastian dapat dibagi menjadi dua kategori utama: keputusan yang diambil dalam **kondisi pasti** dan keputusan yang diambil dalam **kondisi tidak pasti**. Dalam kondisi pasti, informasi yang tersedia lengkap dan hasil dari setiap alternatif tindakan dapat diprediksi dengan akurat. Keputusan yang diambil dalam kondisi ini biasanya bersifat terprogram, karena manajer atau pengambil keputusan memiliki

kejelasan penuh mengenai alternatif yang tersedia dan dampak yang akan ditimbulkan dari setiap pilihan. Situasi seperti ini memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien karena tidak ada ketidakpastian mengenai hasil yang akan dicapai. Sebaliknya, dalam **kondisi tidak pasti**, pengambil keputusan tidak memiliki informasi lengkap atau hasil dari alternatif yang ada sulit diprediksi. Dalam situasi ini, manajer harus membuat keputusan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang tidak diketahui dan dengan tingkat risiko yang lebih tinggi. Keputusan yang diambil dalam kondisi tidak pasti sering kali bersifat tidak terprogram, karena masalah yang dihadapi adalah masalah baru, kompleks, atau tidak terstruktur yang memerlukan analisis lebih mendalam, intuisi, dan penilaian yang baik. Keputusan dalam kondisi ini juga dapat melibatkan pertimbangan berbagai skenario atau prediksi tentang kemungkinan hasil yang berbeda.

- Keputusan dalam Situasi Pasti (Certainty)
  - Semua informasi tersedia dan hasil dari setiap alternatif diketahui.
  - Contoh: Investasi dengan keuntungan tetap.
- Keputusan dalam Situasi Berisiko (Risk)
  - Beberapa informasi tersedia, tetapi ada kemungkinan risiko yang terlibat.
  - Contoh: Peluncuran produk baru dengan prediksi pasar.
- Keputusan dalam Situasi Tidak Pasti (Uncertainty)

- Informasi sangat terbatas, dan hasil sulit diprediksi.
- Contoh: Memutuskan masuk ke pasar baru tanpa data historis.

Berikut adalah pandangan ahli mengenai **keputusan dalam situasi pasti (certainty) Herbert A. Simon** Dalam bukunya *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Herbert A. Simon menjelaskan bahwa keputusan dalam situasi pasti adalah keputusan yang dibuat dalam kondisi di mana informasi yang tersedia lengkap dan hasil dari setiap alternatif dapat diprediksi dengan akurat. Simon menekankan bahwa dalam kondisi pasti, pengambil keputusan memiliki kontrol penuh terhadap hasil keputusan dan dapat membuat pilihan yang rasional berdasarkan informasi yang sudah jelas dan tidak ada ketidakpastian. Keputusan ini, menurut Simon, sering kali terkait dengan situasi yang bersifat rutin dan tidak memerlukan analisis yang kompleks, karena sudah ada prosedur atau aturan yang jelas. **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter** Dalam buku *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter mengemukakan bahwa dalam situasi pasti, pengambil keputusan memiliki pemahaman yang sangat jelas tentang alternatif yang ada dan konsekuensi yang ditimbulkan oleh setiap alternatif tersebut. Mereka menekankan bahwa keputusan dalam kondisi ini sangat terstruktur dan memungkinkan pengambil keputusan untuk memilih alternatif terbaik tanpa adanya ketidakpastian. Situasi ini biasanya terjadi dalam lingkungan yang stabil, di mana faktor-faktor yang memengaruhi keputusan tidak



berubah-ubah, dan hasil dari setiap pilihan dapat diprediksi dengan pasti, memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien dan efektif.

Berikut adalah pandangan dua ahli mengenai keputusan dalam situasi berisiko (risk) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Herbert A. Simon menjelaskan bahwa keputusan dalam situasi berisiko adalah keputusan yang diambil ketika pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang sempurna mengenai alternatif yang ada, namun ia memiliki pemahaman tentang kemungkinan hasil dari tiap pilihan. Simon menyatakan bahwa dalam situasi berisiko, individu dapat menggunakan probabilitas untuk memperkirakan hasil yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif. Meskipun keputusan ini melibatkan ketidakpastian, namun pengambil keputusan dapat mengelola risiko dengan menilai kemungkinan dan dampak dari berbagai alternatif yang tersedia. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter mengemukakan bahwa keputusan dalam situasi berisiko terjadi ketika informasi yang tersedia tidak lengkap dan ada ketidakpastian mengenai hasil dari setiap alternatif. Namun, dalam situasi ini, pengambil keputusan masih dapat memperkirakan kemungkinan hasil dari pilihan yang ada berdasarkan pengalaman, data historis, atau analisis probabilitas. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa keputusan ini melibatkan pertimbangan risiko, di mana manajer atau pengambil keputusan perlu menilai dan

meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi dari keputusan yang diambil. Pandangan ahli mengenai **keputusan dalam situasi tidak pasti (uncertainty)**, **Herbert A. Simon** Dalam bukunya *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Herbert A. Simon menyatakan bahwa keputusan dalam situasi tidak pasti terjadi ketika pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi kemungkinan hasil dari berbagai alternatif yang ada. Simon mengemukakan bahwa dalam situasi ini, keputusan yang diambil melibatkan banyak ketidakpastian, karena tidak ada dasar yang pasti untuk menilai konsekuensi dari setiap alternatif. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus mengandalkan intuisi, pengalaman, dan penilaian untuk membuat pilihan terbaik, meskipun hasilnya tidak dapat dipastikan. **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter**, *Management* (2016, Pearson Education), Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa keputusan dalam situasi tidak pasti terjadi ketika pengambil keputusan tidak mengetahui informasi yang cukup tentang alternatif yang ada dan tidak dapat memprediksi hasil dari pilihan tersebut. Mereka menekankan bahwa dalam kondisi ini, ketidakpastian sangat tinggi, sehingga pengambil keputusan harus menghadapi tantangan besar dalam memilih alternatif yang tepat. Keputusan dalam situasi tidak pasti sering kali melibatkan pertimbangan risiko yang lebih besar dan memerlukan pendekatan yang lebih kreatif dan fleksibel, karena tidak ada data yang dapat diandalkan untuk memperkirakan hasil yang mungkin terjadi.

## E. BERDASARKAN METODE YANG DIGUNAKAN

Pengambilan keputusan berdasarkan metode yang digunakan dapat dibedakan menjadi dua pendekatan utama: **metode kuantitatif** dan **metode kualitatif**. Metode kuantitatif melibatkan penggunaan data numerik dan analisis statistik untuk membuat keputusan. Pendekatan ini bergantung pada pengumpulan dan pengolahan informasi yang dapat diukur, seperti angka penjualan, tren pasar, dan proyeksi keuangan.

### Berdasarkan Metode yang Digunakan

- **Keputusan Intuitif**
  - Berdasarkan insting atau pengalaman pribadi.
  - Contoh: CEO memutuskan strategi perusahaan berdasarkan firasat.
- **Keputusan Rasional**
  - Berdasarkan analisis data, fakta, dan logika.
  - Contoh: Membuat keputusan investasi setelah analisis ROI (Return on Investment).
- **Keputusan Kreatif**
  - Memerlukan solusi inovatif untuk masalah yang kompleks.
  - Contoh: Mengembangkan teknologi baru untuk mengatasi tantangan lingkungan.

Pandangan dua ahli mengenai keputusan intuitif dalam bukunya: Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan

Company), Herbert A. Simon menjelaskan bahwa keputusan intuitif adalah keputusan yang diambil tanpa analisis rasional yang mendalam, namun lebih mengandalkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh pengambil keputusan. Simon berpendapat bahwa dalam situasi yang kompleks atau penuh ketidakpastian, individu sering kali menggunakan intuisi mereka untuk membuat keputusan cepat. Ia menjelaskan bahwa intuisi sering kali merupakan hasil dari pembelajaran dan pengalaman sebelumnya yang tersimpan dalam memori, yang kemudian digunakan untuk merespons masalah yang muncul. Keputusan intuitif dapat terjadi ketika pengambil keputusan merasa bahwa tidak ada cukup data atau waktu untuk analisis yang lebih terstruktur. Gerry Johnson, Kevan Scholes, dan Richard Whittington, *Exploring Strategy* (2008, Pearson Education), Johnson, Scholes, dan Whittington mengemukakan bahwa keputusan intuitif sering kali muncul dalam situasi yang tidak pasti dan membutuhkan keputusan yang cepat. Mereka menjelaskan bahwa dalam banyak kasus, pengambil keputusan yang berpengalaman dapat menggunakan naluri atau "perasaan" mereka untuk memilih alternatif terbaik, berdasarkan pemahaman mendalam mereka terhadap situasi dan konteks yang ada. Meskipun metode ini terkadang kurang terukur, para ahli ini berpendapat bahwa keputusan intuitif dapat sangat efektif dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan memerlukan respons cepat.

Para ahli berpendapat mengenai **keputusan rasional** **Herbert A. Simon**, *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company), Herbert A. Simon mengemukakan bahwa keputusan rasional adalah keputusan yang diambil melalui proses berpikir yang sistematis dan logis, berdasarkan analisis yang mendalam dari alternatif yang tersedia. Simon menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan rasional, pengambil keputusan akan mengidentifikasi masalah, mencari alternatif solusi, mengevaluasi masing-masing alternatif berdasarkan kriteria yang jelas, dan memilih alternatif yang memberikan hasil terbaik. Simon juga menyatakan bahwa meskipun idealnya pengambilan keputusan harus bersifat rasional, dalam praktiknya sering kali ada keterbatasan informasi dan waktu, sehingga proses ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter** *Management* (2016, Pearson Education), Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyatakan bahwa keputusan rasional melibatkan langkah-langkah yang terstruktur dalam proses pengambilan keputusan, mulai dari identifikasi masalah hingga pemilihan solusi terbaik. Mereka menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan rasional, individu atau manajer berusaha untuk mengevaluasi semua alternatif secara objektif dan memilih alternatif yang akan menghasilkan hasil yang paling menguntungkan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Coulter menekankan pentingnya menggunakan data yang akurat dan analisis yang mendalam untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil bersifat optimal dan efektif, meskipun

dalam kenyataannya sering kali ada ketidakpastian yang memengaruhi proses tersebut. Pandangan dua ahli mengenai keputusan kreatif James M. Higgins, *Creative Problem Solving: The Basic Course* (1994, Duxbury Press), James M. Higgins mendefinisikan keputusan kreatif sebagai keputusan yang melibatkan kemampuan untuk menghasilkan solusi baru dan orisinal dalam menghadapi masalah. Keputusan kreatif ini mengarah pada penciptaan alternatif yang tidak biasa atau tidak konvensional yang dapat menghasilkan solusi yang lebih efektif untuk masalah yang dihadapi. Higgins menekankan pentingnya berpikir terbuka, fleksibel, dan siap untuk menerima ide-ide baru yang dapat menantang status quo. Michael A. West Dalam bukunya *Innovation and Creativity in Organizations* (2002, Wiley-Blackwell), Michael A. West menjelaskan bahwa keputusan kreatif adalah keputusan yang didorong oleh kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menemukan solusi yang unik untuk tantangan yang kompleks.

## BAGIAN 6

### MANAJEMEN WAKTU

#### A. PENGERTIAN MANAJEMEN WAKTU

Manajemen waktu adalah proses perencanaan dan pembagian waktu dengan cara yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Mancini & Mancini, 2003a). Konsep ini berkaitan erat dengan cara seseorang mengatur waktu mereka untuk mencapai tujuan, baik itu dalam pekerjaan, kehidupan pribadi, atau kegiatan lainnya. Dalam prakteknya, manajemen waktu melibatkan pengaturan prioritas, penjadwalan, penghindaran gangguan, serta teknik-teknik khusus untuk menjaga fokus.

Seperti layaknya sumber daya lainnya, waktu adalah aset yang terbatas (Macan, 1994). Kita tidak bisa menambahnya, namun kita bisa mengaturnya dengan bijak. Manajemen waktu yang baik berarti mengetahui apa yang perlu dilakukan, kapan waktu terbaik untuk melakukannya, dan berapa banyak waktu yang harus dialokasikan untuk setiap tugas atau kegiatan. Dengan demikian, manajemen waktu adalah keterampilan yang penting bagi setiap individu yang ingin mencapai kesuksesan, baik dalam aspek profesional maupun personal.

## B. PRINSIP DASAR MANAJEMEN WAKTU

### 1. Pemahaman Prioritas

Salah satu prinsip dasar dalam manajemen waktu adalah kemampuan untuk memahami dan menentukan prioritas (Claessens et al., 2007a). Tidak semua tugas atau pekerjaan memiliki tingkat urgensi yang sama, dan sering kali kita dihadapkan dengan banyak hal yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas. Di sinilah prioritas berperan penting.

Menetapkan prioritas berarti memilih tugas yang paling penting dan mendesak untuk dikerjakan terlebih dahulu. Salah satu cara terbaik untuk melakukan ini adalah dengan menggunakan **Matriks Eisenhower**, yang membagi tugas ke dalam empat kategori (Whitaker & Turner, 2000):

- a. Penting dan Mendesak – Ini adalah tugas yang harus segera diselesaikan, seperti krisis atau masalah yang sangat mendesak.
- b. Penting tapi Tidak Mendesak – Tugas yang penting tetapi tidak memerlukan perhatian segera, seperti merencanakan proyek jangka panjang atau pengembangan diri.
- c. Tidak Penting tapi Mendesak – Tugas yang mungkin mendesak, tetapi tidak terlalu penting, seperti permintaan yang tidak terlalu relevan atau gangguan lainnya.
- d. Tidak Penting dan Tidak Mendesak – Tugas yang bisa diabaikan atau ditunda, seperti kegiatan yang hanya



menghabiskan waktu tanpa memberikan kontribusi signifikan.

## 2. Menetapkan Tujuan yang Jelas

Menetapkan tujuan yang jelas adalah langkah pertama yang sangat penting dalam manajemen waktu yang efektif. Tanpa tujuan yang jelas, kita akan merasa kehilangan arah dan mudah terjebak dalam aktivitas yang tidak produktif.

Tujuan yang jelas harus memenuhi kriteria **SMART** (Bjerke & Renger, 2017; Nisbett, 2015):

- a. **S (Specific)** – Tujuan harus spesifik dan jelas. Misalnya, "Meningkatkan penjualan produk" lebih baik jika diubah menjadi "Meningkatkan penjualan produk A sebesar 15% dalam tiga bulan."
- b. **M (Measurable)** – Tujuan harus dapat diukur, artinya kita bisa mengetahui kapan tujuan itu tercapai atau sejauh mana progresnya.
- c. **A (Achievable)** – Tujuan harus realistis dan bisa dicapai dengan sumber daya yang tersedia.
- d. **R (Relevant)** – Tujuan harus relevan dengan kebutuhan atau aspirasi jangka panjang kita.
- e. **T (Time-bound)** – Tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas, sehingga kita tahu kapan harus mencapainya.

## 3. Teknik 80/20: Fokus pada yang Paling Penting

Teori **80/20**, atau dikenal juga sebagai **Prinsip Pareto**, menyatakan bahwa 80% hasil biasanya berasal dari 20% usaha

atau sumber daya yang kita kerahkan (Abyad, 2020; Claessens et al., 2007b; Grosfeld-Nir et al., 2007). Dalam konteks manajemen waktu, ini berarti kita harus fokus pada 20% kegiatan yang memberikan dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan kita.

Untuk mengimplementasikan prinsip ini, identifikasi terlebih dahulu tugas atau aktivitas yang memberikan hasil paling signifikan. Sebagai contoh, mungkin hanya beberapa klien utama yang menghasilkan sebagian besar pendapatan, atau beberapa tugas yang secara langsung berhubungan dengan tujuan jangka panjang Anda. Alih-alih terjebak dalam pekerjaan kecil atau rutin yang tidak membawa hasil besar, alokasikan waktu Anda pada hal-hal yang memberikan dampak terbesar.

#### **4. Konsep Waktu Sebagai Sumber Daya Terbatas**

Waktu adalah satu-satunya sumber daya yang tidak dapat diperoleh kembali setelah kita kehilangannya (Mancini & Mancini, 2003b). Setiap orang memiliki jumlah waktu yang sama setiap hari, yaitu 24 jam. Oleh karena itu, sangat penting untuk menganggap waktu sebagai sumber daya yang terbatas yang harus dikelola dengan bijak.

Menjaga kesadaran akan keterbatasan waktu membantu kita untuk lebih menghargai setiap momen. Setiap keputusan untuk mengalokasikan waktu harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Seperti halnya kita mengelola uang atau sumber daya lainnya,

kita harus memilih dengan bijaksana bagaimana menghabiskan waktu, apakah untuk hal-hal yang memberikan nilai jangka panjang atau hanya untuk kepuasan sesaat.

Sebagai contoh, kita mungkin merasa tergoda untuk menghabiskan waktu berjam-jam di media sosial, namun jika kita melihatnya sebagai sumber daya terbatas, kita mungkin lebih memilih untuk menggunakan waktu itu untuk bekerja pada proyek yang lebih penting atau untuk istirahat yang berkualitas.

## **C. TEKNIK-TEKNIK EFEKTIF DALAM MANAJEMEN WAKTU**

### **1. Matriks Eisenhower: Mengelola Tugas Berdasarkan Urgensi dan Pentingnya**

Matriks Eisenhower adalah salah satu alat yang paling populer untuk membantu kita memprioritaskan tugas-tugas dengan cara yang lebih sistematis (Gajewska & Piskrzyńska, 2017; van Eerde, 2015). Matriks ini mengelompokkan tugas berdasarkan dua kriteria utama: urgensi dan pentingnya.

Matriks ini terbagi menjadi empat kuadran:

- a. Kuadran 1: Penting dan Mendesak  
Tugas-tugas ini harus diselesaikan segera. Ini termasuk krisis atau masalah mendesak yang perlu diatasi dalam waktu singkat, seperti perbaikan mendesak atau deadline yang sangat dekat.

- b. Kuadran 2: Penting tapi Tidak Mendesak  
Tugas yang penting namun tidak memerlukan perhatian segera, seperti perencanaan jangka panjang, pengembangan diri, atau tugas yang lebih strategis. Kuadran ini sering kali diabaikan, meskipun sebenarnya, di sinilah kegiatan produktif dan berkualitas seharusnya berada.
- c. Kuadran 3: Tidak Penting tapi Mendesak  
Tugas-tugas yang mendesak tetapi tidak memiliki banyak dampak atau nilai, seperti gangguan atau permintaan yang tidak terlalu relevan. Tugas-tugas ini seringkali menghabiskan waktu kita tanpa memberikan hasil signifikan.
- d. Kuadran 4: Tidak Penting dan Tidak Mendesak  
Tugas yang sebaiknya dihindari atau diabaikan. Ini adalah kegiatan yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan kita, seperti berselancar di media sosial tanpa tujuan jelas.

## 2. Teknik Pomodoro: Mengoptimalkan Fokus dengan Interval Waktu

Teknik Pomodoro adalah metode manajemen waktu yang melibatkan pembagian waktu menjadi interval pendek, biasanya 25 menit, yang disebut **pomodoro**, diikuti dengan istirahat singkat selama 5 menit (Almalki et al., 2020; Pedersen et al., 2024). Setelah empat sesi pomodoro, Anda bisa mengambil istirahat lebih panjang, sekitar 15–30 menit.

Metode ini didasarkan pada prinsip bahwa pekerjaan yang dilakukan dalam interval waktu fokus dapat meningkatkan konsentrasi dan mengurangi rasa lelah. Ketika kita bekerja dalam periode waktu yang lebih singkat, otak kita tetap terjaga dan tajam. Teknik Pomodoro membantu mencegah kelelahan mental dengan memberi waktu untuk menyegarkan pikiran.

Untuk menggunakan teknik Pomodoro dengan efektif:

- a. Tentukan tugas yang akan diselesaikan.
- b. Atur timer untuk 25 menit (satu pomodoro).
- c. Kerjakan tugas tersebut dengan fokus penuh.
- d. Setelah timer berbunyi, beri diri Anda istirahat singkat 5 menit.
- e. Setelah empat pomodoro, ambil istirahat panjang selama 15–30 menit.

Teknik ini efektif untuk mengatasi prokrastinasi dan meningkatkan produktivitas, terutama jika Anda merasa kesulitan untuk menjaga fokus dalam waktu lama.

### **3. Time Blocking: Merencanakan Waktu untuk Setiap Aktivitas**

Time blocking adalah teknik di mana Anda merencanakan dan mengalokasikan waktu untuk setiap aktivitas atau tugas di sepanjang hari (Rampton, 2019). Alih-alih bekerja dengan daftar tugas yang tidak terorganisir, Anda memblokir waktu tertentu untuk setiap kegiatan, sehingga memastikan bahwa

waktu Anda digunakan untuk hal-hal yang benar-benar penting.

Contoh penerapan time blocking bisa seperti ini:

- a. Pagi hari: Time block untuk pekerjaan yang memerlukan fokus tinggi dan konsentrasi, seperti menyelesaikan laporan atau merencanakan proyek.
- b. Siang hari: Time block untuk rapat atau kolaborasi tim.
- c. Sore hari: Time block untuk pekerjaan administratif atau tugas yang lebih rutin.

Keuntungan utama dari time blocking adalah bahwa itu memberi Anda kontrol penuh atas waktu Anda, mengurangi kecenderungan untuk multitasking, dan memungkinkan Anda untuk memberi perhatian penuh pada satu tugas dalam satu waktu.

#### **4. To-Do List dan Prioritas Harian**

To-do list adalah salah satu alat yang paling sederhana namun efektif untuk mengelola waktu (Imani et al., 2024). Dengan menuliskan semua tugas yang perlu dilakukan, kita dapat mengorganisir hari kita dengan lebih terstruktur. Namun, untuk memastikan to-do list Anda benar-benar efektif, penting untuk memprioritaskan tugas berdasarkan urgensi dan pentingnya.

Beberapa tips untuk menggunakan to-do list dengan efektif:

- a. Tuliskan Semua Tugas: Menulis tugas yang perlu dilakukan membuatnya lebih nyata dan mengurangi kekhawatiran.
- b. Prioritaskan Tugas: Tentukan mana yang perlu dilakukan lebih dahulu dengan menggunakan sistem seperti angka atau kode warna untuk menandai tugas yang paling mendesak dan penting.
- c. Pecah Tugas Besar Menjadi Bagian Kecil: Tugas besar sering kali bisa terasa menakutkan. Pecah menjadi langkah-langkah kecil yang bisa diselesaikan satu per satu.
- d. Perbarui Daftar Secara Teratur: Revisi daftar Anda setiap hari agar tetap relevan dengan prioritas baru.

To-do list yang terstruktur membantu kita tetap fokus dan memberi rasa pencapaian saat tugas-tugas selesai.

## **5. Delegasi: Mengelola Waktu melalui Pembagian Tugas**

Delegasi adalah keterampilan penting dalam manajemen waktu, terutama bagi manajer atau pemimpin tim (Howland, 1988). Tidak semua tugas harus dilakukan sendiri. Dengan mendelegasikan tugas, Anda dapat memanfaatkan waktu Anda untuk fokus pada hal-hal yang lebih penting atau strategis.

Untuk mendelegasikan tugas secara efektif, perhatikan hal-hal berikut:

- a. Kenali Kekuatan Tim Anda: Pahami keterampilan dan kemampuan orang-orang dalam tim Anda, dan serahkan tugas sesuai dengan keahlian mereka.

- b. Jelaskan Tujuan dan Harapan: Saat mendelegasikan, pastikan Anda memberikan instruksi yang jelas mengenai apa yang diharapkan dan batas waktu untuk menyelesaikan tugas tersebut.
- c. Berikan Otonomi, Tapi Tawarkan Dukungan: Berikan kebebasan bagi orang yang Anda delegasikan untuk menyelesaikan tugas, tetapi tetap tersedia untuk memberikan bantuan jika diperlukan.
- d. Pantau Progres: Meskipun Anda mendelegasikan tugas, penting untuk memantau perkembangan dan memberikan umpan balik secara teratur.

## **D. MENGATASI GANGGUAN DAN PROKRASTINASI**

### **1. Mengidentifikasi Sumber Gangguan**

Dalam dunia kerja yang serba cepat dan penuh dengan teknologi, gangguan adalah masalah yang sering kita hadapi (Lay & Schouwenburg, 1993). Gangguan ini bisa berasal dari banyak hal, mulai dari suara bising di sekitar kita hingga notifikasi yang terus muncul dari ponsel. Namun, sebelum kita bisa mengatasi gangguan tersebut, kita perlu mengidentifikasi apa saja yang menjadi sumber gangguan dalam kehidupan kita sehari-hari.



### **Sumber gangguan umum meliputi:**

a. Teknologi dan Media Sosial

Notifikasi yang muncul dari aplikasi seperti WhatsApp, Instagram, atau Facebook sering kali mengalihkan perhatian kita dari pekerjaan yang sedang berlangsung. Periksa juga aplikasi yang Anda gunakan selama bekerja untuk memastikan apakah mereka benar-benar mendukung produktivitas.

b. Lingkungan Kerja yang Berisik

Di kantor terbuka atau ruang kerja yang ramai, suara percakapan atau aktivitas lain dapat mengurangi konsentrasi. Hal ini dapat diatasi dengan menggunakan headset atau memilih waktu untuk bekerja saat lingkungan lebih tenang.

c. Kebiasaan Pribadi

Terkadang gangguan datang dari dalam diri kita sendiri. Misalnya, kita sering merasa tergoda untuk memeriksa email, pergi ke dapur untuk camilan, atau bahkan terjebak dalam pikiran yang mengganggu.

d. Interupsi dari Orang Lain

Rekan kerja atau anggota tim yang datang untuk berbicara atau meminta bantuan tanpa janji sebelumnya dapat menghentikan pekerjaan kita. Menetapkan batasan yang jelas dengan rekan kerja atau keluarga juga penting.

Setelah kita mengidentifikasi sumber-sumber gangguan ini, langkah berikutnya adalah mencari cara untuk mengelola atau menghilangkannya, baik dengan mengubah lingkungan, mengatur waktu yang lebih baik, atau membuat kebiasaan kerja yang lebih fokus.

## **2. Strategi Mengatasi Prokrastinasi**

Prokrastinasi, atau kebiasaan menunda-nunda, adalah salah satu tantangan terbesar dalam manajemen waktu. Prokrastinasi sering kali terjadi karena kita merasa tugas itu terlalu sulit, membosankan, atau menakutkan (Lay & Schouwenburg, 1993). Namun, menunda-nunda hanya menambah stres dan memperburuk keadaan.

Berikut beberapa strategi untuk mengatasi prokrastinasi:

### **a. Pecah Tugas Besar Menjadi Bagian Kecil**

Tugas besar sering kali terasa menakutkan. Cobalah untuk memecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih terjangkau. Ini membantu Anda merasa lebih mudah untuk mulai bekerja.

### **b. Gunakan Teknik Pomodoro**

Seperti yang dibahas sebelumnya, teknik Pomodoro dapat membantu Anda fokus dalam interval waktu pendek. Dengan memberikan diri Anda waktu untuk istirahat, Anda akan merasa lebih ringan untuk memulai dan tetap produktif.

c. Atur Deadline yang Ketat

Terkadang, kita menunda pekerjaan karena tidak ada tenggat waktu yang jelas. Tentukan tenggat waktu internal untuk tugas-tugas Anda, bahkan jika tidak ada deadline resmi. Hal ini akan menciptakan rasa urgensi dan mendorong Anda untuk menyelesaikannya.

d. Hadiah Diri Sendiri

Setelah menyelesaikan tugas, beri diri Anda hadiah kecil sebagai bentuk penghargaan. Bisa berupa waktu untuk bersantai, menikmati camilan favorit, atau menonton episode seri yang sudah lama ingin ditonton. Hal ini membantu menciptakan asosiasi positif antara menyelesaikan pekerjaan dan mendapatkan penghargaan.

e. Identifikasi dan Atasi Rasa Takut

Prokrastinasi sering kali berkaitan dengan rasa takut akan kegagalan atau perasaan tidak cukup baik. Cobalah untuk memahami rasa takut ini dan ingatkan diri Anda bahwa kesalahan adalah bagian dari proses belajar. Jangan biarkan ketakutan itu menghambat Anda.

f. Ciptakan Lingkungan yang Mendukung

Bersihkan meja Anda dari gangguan visual, matikan notifikasi, dan ciptakan ruang yang memotivasi Anda untuk bekerja. Lingkungan yang bebas dari gangguan akan membantu Anda fokus dan mencegah prokrastinasi.

Membangun Kebiasaan Positif untuk Pengelolaan Waktu

Membangun kebiasaan positif adalah kunci untuk mengelola waktu dengan lebih baik dalam jangka panjang. Kebiasaan baik ini akan membantu Anda tetap terorganisir, disiplin, dan efisien dalam berbagai aspek kehidupan.

Berikut adalah beberapa kebiasaan positif yang dapat Anda bangun (Lay & Schouwenburg, 1993):

- a. **Mulai Hari dengan Rutinitas yang Terstruktur**  
Memulai hari dengan rutinitas yang jelas, seperti merencanakan hari Anda di pagi hari, akan membantu Anda merasa lebih terorganisir dan siap menghadapi tugas yang ada. Ini bisa meliputi meninjau to-do list, menetapkan prioritas, atau bahkan melakukan latihan fisik ringan untuk menyegarkan pikiran.
- b. **Jaga Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Istirahat**  
Jangan biarkan diri Anda terjebak dalam pekerjaan tanpa henti. Mengatur waktu untuk beristirahat sangat penting untuk menjaga fokus dan energi. Cobalah untuk memiliki waktu yang konsisten untuk makan siang, istirahat singkat, atau berjalan-jalan.
- c. **Gunakan Alat Bantu Pengelolaan Waktu**  
Gunakan aplikasi atau alat bantu pengelolaan waktu, seperti kalender digital, aplikasi to-do list, atau bahkan teknik manual seperti bullet journal, untuk merencanakan dan memantau kemajuan Anda. Alat

bantu ini membantu Anda tetap fokus pada apa yang perlu dilakukan.

d. Berkomitmen pada Tujuan Jangka Panjang

Salah satu cara untuk mencegah prokrastinasi adalah dengan selalu mengingatkan diri Anda tentang tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Menyadari dampak positif dari pekerjaan yang Anda lakukan bisa menjadi motivasi yang kuat untuk tetap bekerja dengan fokus.

e. Praktikkan Mindfulness dan Fokus pada Proses

Alih-alih berfokus pada hasil akhir atau berlarut-larut memikirkan tugas yang harus dilakukan, cobalah untuk lebih menikmati prosesnya. Praktikkan mindfulness dan fokus pada setiap langkah yang Anda lakukan, tanpa terburu-buru atau tertekan.

f. Evaluasi dan Refleksi Secara Berkala

Luangkan waktu untuk mengevaluasi kebiasaan Anda secara berkala. Apa yang sudah berjalan dengan baik? Apa yang perlu diperbaiki? Dengan melakukan refleksi diri, Anda dapat mengidentifikasi area yang masih perlu ditingkatkan dan membuat perubahan yang diperlukan. Membangun kebiasaan positif untuk pengelolaan waktu membutuhkan waktu dan konsistensi. Namun, begitu kebiasaan ini tertanam, Anda akan merasa lebih terorganisir, lebih produktif, dan lebih sedikit terhambat oleh gangguan atau prokrastinasi.

## BAGIAN 7

### PENGANTAR MANAJEMEN KONFLIK

#### A. PENDAHULUAN

Konflik adalah bagian tak terpisahkan dari dinamika kehidupan, baik dalam konteks individu, kelompok, maupun organisasi. Dalam setiap interaksi sosial, perbedaan sudut pandang, nilai, kepentingan, dan harapan dapat memunculkan potensi konflik. Oleh karena itu, memahami dan mengelola konflik menjadi keterampilan esensial yang diperlukan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif. Manajemen konflik hadir sebagai solusi strategis untuk meredam dampak negatif konflik dan memaksimalkan peluang yang dapat muncul darinya. Secara umum, konflik tidak selalu membawa dampak buruk. Dalam beberapa situasi, konflik justru dapat menjadi katalis bagi inovasi, kreativitas, dan perubahan. Ketika dikelola dengan baik, konflik mendorong para pihak yang terlibat untuk saling mendengar, memahami, dan menemukan solusi bersama. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan tepat berisiko memicu keretakan hubungan, menurunkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan yang tidak kondusif. Manajemen konflik melibatkan berbagai pendekatan, mulai dari identifikasi akar permasalahan, analisis dinamika konflik, hingga implementasi strategi penyelesaian. Pemahaman terhadap jenis-jenis konflik, seperti

konflik interpersonal, antar kelompok, atau struktural, menjadi langkah awal yang krusial. Selain itu, keberhasilan manajemen konflik juga dipengaruhi oleh keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan empati yang dimiliki oleh individu maupun kelompok yang terlibat. Dalam praktiknya, manajemen konflik tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga mencakup upaya menciptakan hubungan yang lebih baik di masa depan. Hal ini menekankan pentingnya membangun kepercayaan, keadilan, dan kerjasama yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen konflik bukan hanya tentang mengatasi perbedaan, tetapi juga tentang menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan bersama.

**Robbins (2015):** Konflik terjadi karena perbedaan tujuan, persepsi, nilai, dan kepentingan di antara individu atau kelompok. Robbins (2015) dalam karya-karyanya mengemukakan bahwa konflik adalah fenomena yang tidak terhindarkan dalam interaksi sosial, baik di tingkat individu maupun kelompok. Ia menyatakan bahwa konflik sering muncul karena adanya **perbedaan tujuan**, di mana individu atau kelompok memiliki aspirasi yang bertentangan. Misalnya, dalam suatu organisasi, satu departemen mungkin fokus pada peningkatan efisiensi sementara departemen lain lebih menekankan inovasi. Ketidaksiuaian ini dapat menciptakan friksi yang, jika tidak dikelola dengan baik, berkembang menjadi konflik terbuka. Selain itu, Robbins menyoroti peran **persepsi** dalam memicu konflik. Individu atau kelompok mungkin memiliki sudut

pandang yang berbeda terhadap situasi yang sama, yang dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, atau informasi yang mereka miliki. Perbedaan persepsi ini dapat menyebabkan salah tafsir atau asumsi yang salah mengenai niat atau tindakan pihak lain. Sebagai contoh, sebuah keputusan manajerial dapat dianggap adil oleh satu pihak, namun tidak adil oleh pihak lain karena sudut pandang yang berbeda.

**Thomas (1908):** Konflik muncul ketika ada ketidaksesuaian atau ketidakselarasan antara tindakan dan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat. Thomas menyatakan bahwa konflik timbul ketika terdapat **ketidaksesuaian atau ketidakselarasan antara tindakan dan kebutuhan** pihak-pihak yang terlibat. Ketidaksesuaian ini sering kali terjadi karena setiap pihak memiliki kepentingan yang berbeda, dan tindakan satu pihak dapat dianggap menghambat pencapaian kebutuhan pihak lain. Dalam situasi ini, konflik muncul sebagai bentuk ketegangan karena masing-masing pihak merasa terancam atau dirugikan oleh tindakan yang tidak sejalan dengan kepentingan mereka. Selanjutnya, Thomas menjelaskan bahwa konflik dapat diperburuk oleh **perbedaan cara pandang terhadap kebutuhan atau prioritas**. Misalnya, dalam sebuah organisasi, seorang manajer mungkin mengutamakan produktivitas tinggi, sedangkan karyawan lebih menginginkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan. Ketika kebutuhan ini tidak diseimbangkan, tindakan yang diambil untuk memenuhi kebutuhan salah satu pihak bisa menciptakan ketegangan dengan pihak



lainnya. Thomas menekankan bahwa konflik semacam ini tidak hanya berkaitan dengan sumber daya yang terbatas, tetapi juga dengan bagaimana setiap pihak memprioritaskan dan menafsirkan kebutuhan mereka.

## **B. PENGERTIAN MANAJEMEN KONFLIK**

Manajemen konflik merujuk pada proses yang digunakan untuk mengelola, mengatasi, dan menyelesaikan konflik dalam berbagai konteks, baik di tempat kerja, dalam hubungan pribadi, maupun dalam masyarakat secara umum. Konflik adalah hal yang wajar dan tidak dapat dihindari dalam interaksi sosial, karena individu dan kelompok memiliki tujuan, nilai, persepsi, dan kepentingan. Salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam manajemen konflik adalah negosiasi. Dalam proses negosiasi, pihak-pihak yang terlibat dalam konflik berusaha mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak, dengan cara mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan masing-masing. Negosiasi yang baik memerlukan komunikasi terbuka, empati, dan keterampilan mendengarkan, agar setiap pihak merasa didengar dan dihargai. Selain itu, negosiasi juga mengharuskan pihak-pihak yang terlibat untuk memiliki niat untuk mencari solusi bersama, bukan hanya untuk memenangkan argumen mereka sendiri. Melalui negosiasi, konflik dapat diselesaikan tanpa harus mengorbankan hubungan atau integritas masing-masing pihak. Pendekatan lain dalam

manajemen konflik adalah mediasi, di mana seorang mediator netral membantu pihak-pihak yang berseteru untuk mencapai kesepakatan. Mediator berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan diskusi dan membantu pihak-pihak yang terlibat untuk memahami perspektif satu sama lain, serta mencari solusi yang kreatif dan saling menguntungkan. Mediasi biasanya digunakan ketika pihak-pihak yang terlibat dalam konflik kesulitan berkomunikasi secara langsung atau merasa terjebak dalam posisi yang saling bertentangan. Mediator yang terlatih dapat membantu menciptakan ruang yang aman untuk percakapan yang konstruktif dan mengurangi ketegangan emosional yang sering kali memicu konflik lebih lanjut. Selain itu, manajemen konflik juga melibatkan penyelesaian konflik secara kolaboratif. Pendekatan ini berfokus pada menciptakan solusi yang memenuhi kebutuhan semua pihak, dengan berusaha mengubah konflik menjadi peluang untuk kerjasama. Dalam penyelesaian kolaboratif, semua pihak yang terlibat bekerja bersama untuk menemukan solusi win-win, di mana hasilnya dapat meningkatkan hubungan dan kepercayaan antar individu atau kelompok. Pendekatan ini mengutamakan dialog yang jujur, transparansi, dan kompromi, serta menghindari pendekatan yang berbasis pada kekuasaan atau paksaan. Namun, penting juga untuk mencatat bahwa tidak semua konflik dapat atau harus diselesaikan dengan cara yang sama. Dalam beberapa situasi, pendekatan pemisahan atau kompromi mungkin lebih tepat, tergantung pada sifat dan konteks konflik tersebut. Beberapa konflik mungkin membutuhkan solusi cepat atau pragmatis, di

mana pihak-pihak yang terlibat harus mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh semua pihak, meskipun itu berarti tidak memenuhi semua kepentingan secara sempurna. Dalam beberapa kasus, pemisahan sementara antara pihak-pihak yang berkonflik atau penundaan keputusan juga bisa menjadi langkah yang bijaksana, untuk memberikan waktu bagi semua pihak untuk merenung dan meredakan ketegangan sebelum melanjutkan diskusi lebih lanjut. Secara keseluruhan, manajemen konflik adalah keterampilan penting yang memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika interpersonal, komunikasi, dan strategi penyelesaian masalah. Konflik yang dikelola dengan baik dapat memperkuat hubungan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis. Sebaliknya, konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat merusak hubungan, menghambat kinerja, dan menciptakan ketegangan yang berlarut-larut. Oleh karena itu, organisasi dan individu perlu mengembangkan keterampilan manajemen konflik untuk mencapai hasil yang konstruktif dan menjaga hubungan yang sehat di antara semua pihak yang terlibat.

**Robbins (2015):** Manajemen konflik adalah proses untuk meminimalkan dampak negatif dari konflik dan memaksimalkan manfaat positifnya. Pendekatan ini mencakup identifikasi konflik, analisis penyebabnya, serta implementasi strategi penyelesaian yang sesuai. Menurut Robbins (2015), manajemen konflik adalah sebuah proses yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif

dari konflik dan, pada saat yang sama, memaksimalkan manfaat positif yang dapat dihasilkan dari situasi konflik. Pandangan ini menempatkan konflik sebagai sesuatu yang tidak selamanya destruktif, melainkan memiliki potensi konstruktif jika dikelola dengan baik. Dalam konteks ini, konflik dapat menjadi pemicu kreativitas, inovasi, dan solusi yang lebih baik untuk masalah yang dihadapi oleh individu atau kelompok. Pendekatan Robbins dalam manajemen konflik melibatkan beberapa langkah strategis. Pertama, identifikasi konflik dilakukan untuk memahami situasi yang menyebabkan perselisihan, termasuk aktor yang terlibat dan isu utama yang diperdebatkan. Kedua, analisis penyebab konflik dilakukan untuk menggali akar masalah, baik yang bersifat interpersonal, struktural, maupun kontekstual.

**Thomas (1908):** Manajemen konflik didefinisikan sebagai upaya untuk menangani konflik secara konstruktif, dengan tujuan mengintegrasikan pandangan yang berbeda dan menciptakan solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Menurut Thomas (1908), manajemen konflik adalah proses yang berfokus pada penanganan konflik secara konstruktif. Dalam pandangan ini, konflik bukan hanya suatu hambatan yang harus dihindari, tetapi juga peluang untuk memperkuat hubungan, mengasah kreativitas, dan mencapai solusi yang inovatif. Thomas menekankan bahwa konflik dapat dikelola sedemikian rupa sehingga menghasilkan hasil yang positif bagi semua pihak yang terlibat, asalkan pendekatannya dilakukan dengan cara yang tepat.

Selain itu, Thomas juga menekankan pentingnya menciptakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Solusi semacam ini memastikan bahwa kebutuhan, kepentingan, dan harapan semua pihak dapat terpenuhi tanpa merugikan pihak lain. Dengan cara ini, konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih harmonis dan kolaboratif di masa depan. Manajemen konflik yang konstruktif, menurut Thomas, adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kerjasama dan pertumbuhan bersama dalam berbagai konteks, baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi.

**Pruitt dan Kim (2004):** Manajemen konflik mencakup teknik negosiasi dan mediasi untuk menyelesaikan konflik secara damai, dengan memperhatikan kebutuhan dan kepentingan semua pihak yang terlibat. Menurut Pruitt dan Kim (2004), manajemen konflik adalah sebuah pendekatan yang berfokus pada penyelesaian konflik melalui teknik-teknik negosiasi dan mediasi. Pendekatan ini dirancang untuk mengurangi ketegangan antara pihak-pihak yang berselisih dengan cara yang damai dan konstruktif. Dalam hal ini, konflik tidak hanya dilihat sebagai permasalahan yang harus diatasi, tetapi juga sebagai peluang untuk menciptakan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Negosiasi dan mediasi memungkinkan tercapainya kompromi yang didasarkan pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan, tujuan, dan nilai-nilai masing-masing pihak.

### C. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik adalah pendekatan strategis yang dirancang untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyelesaikan perselisihan secara konstruktif. Konflik, baik dalam konteks individu maupun organisasi, adalah fenomena yang tak terhindarkan akibat perbedaan kebutuhan, nilai, dan kepentingan. Meskipun sering kali dianggap sebagai penghambat, konflik yang dikelola dengan baik justru dapat menjadi peluang untuk memperkuat hubungan, meningkatkan inovasi, dan memperbaiki proses kerja. Oleh karena itu, tujuan utama manajemen konflik adalah menciptakan solusi yang saling menguntungkan sekaligus meminimalkan dampak negatif dari perselisihan. Dalam konteks organisasi, tujuan manajemen konflik meliputi peningkatan produktivitas dan pengembangan lingkungan kerja yang harmonis. Konflik yang tidak tertangani dengan baik dapat menyebabkan penurunan kinerja, meningkatnya tingkat stres, dan keretakan hubungan antar anggota tim. Sebaliknya, jika dikelola dengan efektif, konflik dapat mendorong diskusi yang lebih terbuka, memperbaiki komunikasi, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif. Manajemen konflik bertujuan untuk memastikan bahwa perbedaan diubah menjadi sumber kekuatan yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

**Stephen P. Robbin** tujuan utama manajemen konflik adalah mencapai solusi yang bersifat *functional conflict*, yaitu konflik yang mendorong peningkatan kinerja dan inovasi. Robbins menyatakan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan

kualitas keputusan, menstimulasi kreativitas, dan mendorong individu atau tim untuk berpikir kritis. Oleh karena itu, manajemen konflik bertujuan untuk mengelola perbedaan pendapat dengan cara yang konstruktif sehingga menghasilkan hasil yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**Mary Parker Follett** melihat konflik sebagai sesuatu yang alami dan sering kali diperlukan dalam dinamika organisasi. Menurutnya, tujuan manajemen konflik adalah mencapai *integration*, yaitu menemukan solusi yang tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga memuaskan kebutuhan semua pihak yang terlibat. Follett menekankan pentingnya menghindari pendekatan kompromi yang sering kali melemahkan potensi hasil, dan lebih fokus pada penggabungan ide-ide dari semua pihak untuk menciptakan hasil yang lebih baik daripada sekadar menghindari konflik. Kedua pandangan ini menunjukkan bahwa manajemen konflik tidak hanya tentang menghilangkan konflik, tetapi juga tentang mengelola perbedaan secara produktif untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Menurut Robbins, manajemen konflik dalam organisasi memiliki manfaat signifikan dalam meningkatkan kualitas keputusan. Dengan adanya konflik yang dikelola secara konstruktif, individu dan tim cenderung mengevaluasi ide atau strategi secara lebih kritis, sehingga menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan efektif. Robbins juga menekankan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat merangsang kreativitas dengan mendorong berbagai sudut pandang untuk dipertimbangkan. Hal ini

memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk berpikir "di luar kotak" dan menciptakan solusi yang belum pernah dicapai sebelumnya. Selain itu, Robbins menyoroti bahwa manajemen konflik dapat memperkuat hubungan kerja. Ketika konflik diatasi secara sehat, anggota tim dapat belajar memahami perbedaan individu, meningkatkan keterampilan komunikasi, dan membangun kepercayaan satu sama lain. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung. Dengan demikian, manajemen konflik tidak hanya membantu menyelesaikan permasalahan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan. Mary Parker Follett berpendapat bahwa manajemen konflik bermanfaat dalam menciptakan integrasi di dalam organisasi. Ia menekankan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi alat untuk menyelaraskan kepentingan berbagai pihak yang terlibat. Melalui pendekatan yang integratif, organisasi dapat menciptakan solusi yang tidak hanya menyelesaikan masalah tetapi juga memenuhi kebutuhan semua pihak secara adil. Ini memungkinkan organisasi untuk menghindari kerugian akibat konflik yang tidak terselesaikan dan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Lebih jauh, Follett menekankan bahwa manajemen konflik membantu meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan. Ketika konflik digunakan sebagai alat untuk memperbaiki proses dan meningkatkan pemahaman, organisasi menjadi lebih responsif terhadap tantangan eksternal dan internal. Dengan cara ini, konflik



dapat menjadi pendorong pertumbuhan dan pembelajaran, baik pada level individu maupun organisasi, sehingga mendukung keberlanjutan dan daya saing dalam jangka panjang

#### **D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK**

Manajemen konflik merupakan upaya sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyelesaikan konflik yang muncul dalam berbagai konteks, seperti organisasi, komunitas, atau hubungan antarindividu. Konflik, sebagai bagian alami dari interaksi manusia, sering kali muncul karena perbedaan pandangan, tujuan, nilai, atau kepentingan. Tanpa penanganan yang tepat, konflik dapat mengganggu produktivitas, merusak hubungan, dan menciptakan ketegangan yang tidak sehat. Oleh karena itu, ruang lingkup manajemen konflik mencakup serangkaian langkah strategis yang dirancang untuk mengelola konflik secara efektif, mengarahkan dampaknya ke arah yang konstruktif, dan mendorong penyelesaian yang saling menguntungkan. Ruang lingkup manajemen konflik mencakup berbagai aspek yang bertujuan untuk memahami, menangani, dan menyelesaikan konflik secara efektif. Berikut adalah ruang lingkup utama dalam manajemen konflik:

##### **1. Identifikasi Konflik**

- Mengenalinya adanya konflik, baik yang bersifat terbuka maupun tersembunyi.

- Memahami penyebab konflik, seperti perbedaan nilai, kepentingan, atau persepsi.
- Mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

## 2. Analisis Konflik

- Memeriksa faktor-faktor yang memicu konflik, termasuk dinamika interpersonal, struktural, atau organisasi.
- Menilai tingkat intensitas konflik dan dampaknya terhadap individu atau kelompok.
- Mengkaji akar permasalahan untuk menentukan pendekatan penyelesaian yang tepat.

## 3. Strategi dan Pendekatan Penyelesaian Konflik

- **Pencegahan Konflik:** Menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi potensi konflik sebelum muncul, seperti membangun komunikasi yang baik atau mengatur sumber daya dengan adil.
- **Pengelolaan Konflik:** Mengarahkan konflik ke arah yang produktif, misalnya dengan menggunakan mediasi atau fasilitasi.
- **Penyelesaian Konflik:** Mencari solusi untuk mengakhiri konflik, seperti negosiasi, arbitrase, atau konsensus.

## 4. Komunikasi dalam Konflik

- Membangun komunikasi yang terbuka dan jelas antara pihak-pihak yang terlibat.
- Menghindari kesalahpahaman melalui klarifikasi informasi dan penyampaian umpan balik secara konstruktif.

## 5. Resolusi dan Pemulihan Hubungan

- Menyusun solusi yang diterima oleh semua pihak untuk menyelesaikan konflik.
- Memulihkan hubungan yang terganggu melalui rekonsiliasi atau penguatan kepercayaan.
- Mengintegrasikan hasil penyelesaian ke dalam sistem atau lingkungan yang relevan.

## 6. Evaluasi dan Pembelajaran

- Menilai efektivitas strategi yang digunakan dalam menangani konflik.
- Mengidentifikasi pelajaran yang dapat diambil untuk mencegah atau menangani konflik di masa depan.
- Mengembangkan kapasitas individu atau organisasi dalam menghadapi konflik.

Menurut Robbins, ruang lingkup manajemen konflik melibatkan proses yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengatasi konflik secara konstruktif. Ia membagi ruang lingkup ini ke dalam beberapa aspek:

- Stimulasi Konflik: Membuat konflik yang bersifat fungsional (konstruktif) untuk mendorong inovasi dan peningkatan performa.
- Pengendalian Konflik: Mengelola konflik agar tidak berkembang menjadi disfungsional (merusak).
- Penyelesaian Konflik: Menggunakan berbagai metode, seperti negosiasi, mediasi, atau arbitrase, untuk menciptakan solusi

yang memuaskan semua pihak. Robbins menekankan bahwa manajemen konflik mencakup pencegahan, pengelolaan, dan penyelesaian konflik untuk mencapai tujuan organisasi.

Thomas mendefinisikan ruang lingkup manajemen konflik sebagai serangkaian pendekatan untuk menangani perbedaan dan pertentangan. Ruang lingkup ini mencakup:

- **Diagnosa Konflik:** Memahami sumber konflik melalui analisis kebutuhan, tujuan, dan kepentingan yang bertentangan.
- **Gaya Penanganan Konflik:** Thomas memperkenalkan model lima gaya manajemen konflik (kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi) yang digunakan sesuai situasi dan intensitas konflik.

## E. STRATEGI MENGATASI KONFLIK

Strategi mengatasi konflik merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengelola perbedaan pendapat atau pertentangan agar tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Salah satu strategi utama adalah **kolaborasi**, di mana semua pihak yang terlibat bekerja bersama untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Strategi ini melibatkan komunikasi terbuka, empati, dan pemahaman terhadap kebutuhan masing-masing pihak, sehingga konflik dapat diselesaikan secara produktif. Selain

itu, **kompromi** sering digunakan sebagai pendekatan praktis, di mana setiap pihak bersedia memberikan sebagian keinginannya demi mencapai kesepakatan bersama. Kedua strategi ini efektif untuk situasi yang membutuhkan penyelesaian yang adil dan menjaga hubungan jangka panjang. Namun, dalam situasi tertentu, strategi seperti **penghindaran** atau **akomodasi** juga dapat menjadi pilihan. Penghindaran digunakan saat konflik dianggap tidak terlalu penting atau ketika suasana belum kondusif untuk diskusi. Sementara itu, akomodasi lebih mengutamakan kebutuhan pihak lain, biasanya untuk menjaga harmoni atau menghindari eskalasi konflik. Sebaliknya, strategi **kompetisi** digunakan ketika keputusan cepat dan tegas diperlukan, meskipun hal ini dapat menyebabkan ketegangan. Dengan menyesuaikan strategi berdasarkan konteks dan dinamika konflik, setiap pihak dapat mencapai penyelesaian yang efektif tanpa merugikan hubungan atau tujuan jangka panjang.

Thomas dan Kilmann mengembangkan **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**, yang mengidentifikasi lima strategi utama dalam mengelola konflik:

- **Kompetisi (Competing):** Strategi ini berfokus pada kemenangan satu pihak dengan mengorbankan pihak lain. Cocok untuk situasi darurat atau saat keputusan cepat diperlukan.
- **Kolaborasi (Collaborating):** Strategi ini mencari solusi yang memuaskan semua pihak dengan cara kerja sama dan integrasi

kebutuhan bersama. Efektif untuk konflik kompleks yang melibatkan banyak kepentingan.

- **Kompromi (Compromising):** Melibatkan kedua belah pihak untuk memberikan konsesi. Strategi ini cocok untuk konflik yang memerlukan solusi cepat tanpa mengorbankan terlalu banyak.
- **Penghindaran (Avoiding):** Menghindari konflik secara langsung. Cocok untuk konflik yang dianggap sepele atau saat situasi emosional tidak memungkinkan diskusi produktif.
- **Akomodasi (Accommodating):** Memberi prioritas pada kebutuhan pihak lain, sering kali dengan mengorbankan kebutuhan sendiri. Cocok saat menjaga hubungan lebih penting daripada hasil konflik.

Mary Parker Follett, seorang pionir dalam manajemen dan studi konflik, menyarankan tiga pendekatan utama dalam mengatasi konflik:

- **Dominasi:** Salah satu pihak memenangkan konflik dengan mendominasi pihak lain. Strategi ini sering menyebabkan ketegangan lebih lanjut.
- **Kompromi:** Kedua belah pihak menyerahkan sebagian dari keinginan mereka untuk mencapai titik tengah. Namun, ini bisa membuat solusi tidak optimal karena ada elemen yang dikorbankan.
- **Integrasi:** Follett menekankan pentingnya mencari solusi kreatif di mana kebutuhan semua pihak dapat terpenuhi. Integrasi

adalah solusi ideal karena menciptakan hasil yang saling menguntungkan.

Kedua teori ini memberikan wawasan yang berharga tentang cara mengelola konflik dengan pendekatan yang disesuaikan dengan situasi tertentu.

## BAGIAN 8

### KETERAMPILAN NEGOSIASI

Keberhasilan para profesional banyak ditentukan oleh kemampuan dalam bernegosiasi. Seperti menyepakati upah, penentuan pembagian tugas dan tanggung jawab. Begitupun dalam menjalin kerja sama dengan rekan seprofesi atau pelanggan. Kemampuan untuk mendengar, menganalisa serta memahami argumen sehingga dapat memberi solusi yang relevan dalam bernegosiasi. Selain itu, negosiasi yang efektif dapat membantu organisasi dalam membangun hubungan jangka panjang dengan mitra atau kliennya sehingga berkontribusi aktif dalam kesuksesan organisasi.

Dalam manajemen, manajer harus terampil dalam negosiasi, mampu memahami perspektif pihak lain dan mengelola perbedaan dengan cara yang konstruktif. Manajer dapat mendengarkan dengan baik, mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan semua pihak, serta menemukan titik temu yang memuaskan. Keterampilan ini juga mencakup kemampuan untuk mengelola konflik dengan cara yang elegan, menjaga suasana tetap profesional dan terbuka, serta memfasilitasi pencapaian tujuan bersama tanpa merusak hubungan jangka panjang.

Keterampilan negosiasi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen. Dalam banyak kasus, keputusan



yang diambil oleh manajer tidak hanya dipengaruhi oleh satu pihak saja, melainkan oleh berbagai faktor dan perspektif yang saling terkait. Dengan kemampuan negosiasi yang baik, seorang manajer dapat menciptakan kesepakatan yang menguntungkan banyak pihak sekaligus mempertimbangkan aspek-aspek strategis, finansial, dan operasional organisasi.

#### **A. DEFINISI DAN PERPEKTIF AHLI**

Negosiasi adalah suatu proses komunikasi yang melibatkan dua pihak atau lebih dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Dalam proses bernegosiasi, setiap pihak menyampaikan pandangannya mengenai hal yang di bahas, dan masing- masing pihak berusaha mencari titik temu yang disepakati bersama. Negosiasi sering digunakan untuk menyelesaikan konflik, membuat keputusan bersama serta menyepakati suatu masalah, baik dalam konteks pribadi, bisnis maupun sosial.

Kemampuan mendengar dan memahami perspektif dari pihak lain serta mengartikulasikan kepentingan sendiri menjadi elemen kunci dalamnegosiasi yang rasional. Menurut Bazerman dan Neale (1992) negosiasi adalah proses dimana dua pihak atau lebih mencoba mencapai kesepakatan dengan menggunakn pendekatan rasional. Merumuskan negosiasi yang efektif haruslah berdasar pada logika analitik data dan pengambilan keputusan

yang terinformasikan sertr[a menjauhkan faktor emosional atau bias yang dapat menghambat proses negosiasi.

Secara umum negosiasi dapat didefinisikan sebagai, seni dan sains dalam mencari solusi bersama dengan mempertimbangkan kebutuhan semua pihak yang terlibat. Fisher, Ury dan Patton (2011) mengatakan, negosiasi adalah proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan, terutama ketika para pihak memiliki kepentingan yang berbeda. Negosiasi yang efektif tidak hanya berfokus pada posisi atau tuntutan para pihak, tetapi lebih dari itu pada kepentingan yang mendasari negosiasi. Negosiasi bukan hanya sekedar kompetisi untuk memenangkan argumen, tetapi merupakan proses kolaboratif untuk menciptakan solusi yang adil dan berkelanjutan bagi semua pihak.

Negosiasi adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui pemahaman prinsip-prinsip dasar, persiapan yang efektif dan penerapan teknik yang tepat sesuai dengan konteks dan dinamika hubungan antara pihak yang terkait. Leigh Thompson (2013) menguraikan berbagai prinsip dan teknik yang dapat membantu individu menjadi negosiator yang unggul. Thompson menekankan pentingnya persiapan yang matang sebelum memasuki proses negosiasi. Persiapan yang efektif dapat dilakukan dengan fokus pada aspek kunci serta memahami kepentingan para pihak, menetapkan tujuan yang jelas dan mengidentifikasi batasan yang dapat diterima.

## B. PRINSIP UTAMA NEGOSIASI

Prinsip-prinsip dasar dalam keterampilan negosiasi tidak hanya berkaitan dengan teknik berbicara atau argumen, tetapi juga dengan pemahaman terhadap kepentingan, hubungan antar pihak, serta kemampuan untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Bukan sekadar mencari kemenangan satu pihak atas pihak lainnya. Prinsip ini mencakup pendekatan yang berfokus pada kerjasama, pengertian, dan penciptaan nilai baru dalam proses negosiasi. Berikut adalah beberapa prinsip utama dalam keterampilan negosiasi yang dijelaskan secara ilmiah:

### 1. Prinsip Win-win Solution

Prinsip ini berfokus pada pencapaian kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Penting untuk berfokus pada **kepentingan** masing-masing pihak, bukan hanya pada **posisi** yang diajukan. Kedua belah pihak pula berkolaborasi dalam menciptakan **nilai baru** atau **joint value**. Hal ini berarti kedua pihak bekerja bersama untuk menemukan solusi yang dapat memberikan lebih banyak manfaat daripada hanya sekedar membagi sumber daya yang ada. Pendekatan ini mengarah pada penciptaan opsi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu, prinsip ini juga menekankan pentingnya menjaga **hubungan jangka panjang** yang saling menguntungkan. Kepercayaan dan kerja sama yang terjalin selama negosiasi sangat penting untuk menciptakan peluang hubungan yang lebih baik di masa depan.

## 2. Prinsip Komunikasi Efektif

Prinsip komunikasi yang efektif dalam keterampilan negosiasi sangat penting karena komunikasi adalah dasar dari semua interaksi dalam proses negosiasi. Mendengarkan secara aktif adalah komponen penting dalam komunikasi yang efektif. Dalam negosiasi, seringkali terjadi kesalahpahaman atau kekeliruan jika salah satu pihak terlalu fokus pada apa yang akan mereka katakan berikutnya, tanpa benar-benar mendengarkan apa yang disampaikan oleh pihak lain. Dengan mendengarkan dengan seksama, seorang negosiator bisa menangkap kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang mendasari posisi yang diajukan oleh pihak lain.

Dalam negosiasi, mengajukan pertanyaan yang tepat bisa memberikan informasi yang sangat berharga dan mengarah pada solusi yang lebih baik. Pertanyaan yang baik bisa membuka lebih banyak ruang untuk diskusi, memperjelas posisi dan kepentingan masing-masing pihak, serta memperlihatkan bahwa kita benar-benar tertarik untuk memahami sudut pandang orang lain. Kemampuan untuk **menyampaikan pesan dengan jelas** juga merupakan aspek vital dalam komunikasi yang efektif dalam negosiasi. Pesan yang ambigu bisa menyebabkan kebingungannya pihak lain dan menambah kompleksitas dalam proses negosiasi.

Secara keseluruhan, komunikasi yang efektif dalam keterampilan negosiasi bukan hanya tentang bagaimana berbicara, tetapi juga

bagaimana mendengarkan, bertanya, menyampaikan pesan dengan jelas, mengelola bahasa tubuh dan berkomunikasi dengan keterbukaan.

### **3. Prinsip Fleksibilitas**

Fleksibilitas adalah kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan pendekatan dalam menghadapi perubahan yang terjadi selama negosiasi. Kadang-kadang, situasi atau informasi baru muncul yang mengharuskan negosiator untuk mengubah posisinya. Fleksibilitas ini juga mencakup kemampuan untuk tetap berpikiran terbuka terhadap solusi baru dan beradaptasi dengan dinamika yang berkembang.

Fleksibilitas juga tercermin dalam cara individu melakukan komunikasi dengan latar belakang yang berbeda, mampu menyesuaikan cara negosiasi dengan dengan persuasif dan tegas tetapi menghindari narasi yang buruk. Hal ini melibatkan kreatifitas dalam menemukan titik kesepakatan dengan pemikiran yang lebih inovatif yang menghasilkan Solusi optional.

## **C. STRATEGI NEGOSIASI**

Strategi negosiasi sangat penting karena seringkali manajer harus mengambil keputusan yang mempengaruhi organisasi, baik internal maupun eksternal. Manajer yang mampu bernegosiasi dengan baik

dapat menciptakan hubungan yang lebih harmonis, mengoptimalkan sumber daya, dan mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif. Berikut adalah strategi negosiasi yang dapat diterapkan oleh manajer beserta penjelasannya:

### **1. Persiapan yang Teliti**

Persiapan adalah langkah awal yang sangat penting dalam negosiasi. Seorang manajer harus memastikan bahwa mereka memahami masalah dengan baik dan mengetahui posisi serta kebutuhan pihak lain. Ini juga termasuk memahami batasan-batasan kesepakatan yang bisa diterima serta alternatif jika kesepakatan tidak tercapai (BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement), langkah-langkah persiapan:

- a. Mengidentifikasi dan memahami tujuan dan kebutuhan kedua belah pihak.
- b. Menyiapkan data dan informasi yang relevan untuk mendukung argumen.
- c. Menentukan posisi minimal yang dapat diterima.
- d. Menganalisis kekuatan dan kelemahan pihak lain.
- e. Memiliki opsi alternatif yang dapat diterima jika negosiasi gagal.

### **2. Membangun Kepercayaan dan Hubungan**

Salah satu aspek penting dari negosiasi yang sukses adalah membangun kepercayaan antara pihak yang terlibat. Seorang manajer harus mampu menciptakan hubungan yang saling

menghormati, sehingga negosiasi berjalan lebih lancar dan hasilnya lebih memuaskan. Strategi membangun kepercayaan:

- Mendengarkan dengan aktif dan menunjukkan empati terhadap pihak lain.
- Menunjukkan komitmen terhadap kesepakatan yang telah dicapai.
- Bersikap transparan dan terbuka mengenai tujuan dan batasan.

### **3. Mengelola Konflik dan Emosi**

Negosiasi sering kali melibatkan ketegangan dan emosi. Manajer harus mampu mengelola situasi ini dengan baik agar negosiasi tetap berjalan produktif. Ini termasuk menjaga ketenangan, mengenali emosi pihak lain, dan tidak terbawa perasaan. Strategi mengelola konflik dan emosi:

- Menggunakan teknik de-eskalasi untuk meredakan ketegangan.
- Menghindari reaksi emosional yang dapat memperburuk situasi.
- Menciptakan ruang bagi pihak lain untuk berbicara dan mengungkapkan perasaan mereka.

### **4. Strategi Mempengaruhi dan Persuasi**

Manajer sering kali perlu mempengaruhi keputusan pihak lain untuk mencapai tujuan tertentu. Teknik persuasi yang baik dapat membantu meyakinkan pihak lain bahwa kesepakatan

yang diusulkan adalah yang terbaik untuk kedua belah pihak.

Teknik persuasi yang dapat digunakan:

- **Framing:** Menyajikan informasi atau proposal dengan cara yang membuatnya terlihat lebih menguntungkan bagi pihak lain.
- **Reciprocity (Timbal Balik):** Menawarkan sesuatu terlebih dahulu untuk memperoleh kesediaan pihak lain memberi sesuatu yang diinginkan.
- **Social Proof:** Menggunakan contoh atau referensi dari pihak lain yang memiliki kredibilitas atau pengalaman untuk mendukung keputusan.

Strategi negosiasi bagi manajer melibatkan persiapan yang matang, komunikasi yang efektif, pendekatan yang fleksibel, serta kemampuan untuk membangun kepercayaan dan mengelola konflik. Dengan menggabungkan strategi ini, seorang manajer dapat mencapai hasil yang lebih menguntungkan bagi organisasi dan mempertahankan hubungan positif dengan pihak lain.

#### **D. FAKTOR PSIKOLOGIS NEGOSIASI**

Memahami faktor-faktor psikologis dalam negosiasi dapat membantu mencapai kesepakatan yang lebih baik dan menghindari potensi kesalahpahaman atau konflik. Berikut adalah beberapa faktor psikologi yang mempengaruhi negosiasi:

##### **1. Kecenderungan Kognitif (Bias Kognitif)**



Dalam negosiasi, berbagai bias kognitif bisa mempengaruhi cara pihak-pihak yang terlibat berpikir dan mengambil keputusan. Bias ini sering tidak disadari, namun dapat memiliki dampak signifikan pada hasil negosiasi.

- **Anchoring Bias:** Bias ini terjadi ketika seseorang terlalu bergantung pada informasi awal (anchor) yang diberikan, meskipun informasi tersebut mungkin tidak relevan atau akurat.
- **Confirmation Bias:** Bias ini terjadi ketika seseorang hanya mencari informasi yang mendukung posisi atau argumennya, dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Dalam negosiasi, ini bisa menyebabkan satu pihak mengabaikan alternatif atau fakta yang mungkin menguntungkan pihak lawan.
- **Framing Effect:** Cara informasi disajikan dapat memengaruhi keputusan yang diambil.

## **2. Efek Penurunan (De-escalation) dan Eskalasi Konflik**

Negosiasi dapat mencapai titik di mana salah satu pihak merasa terancam atau tersinggung, sehingga menyebabkan eskalasi konflik. Di sisi lain, de-escalation adalah kemampuan untuk meredakan ketegangan dan membuat suasana menjadi lebih konstruktif.

- **De-escalation:** Strategi untuk menurunkan ketegangan, seperti menunjukkan empati, berbicara dengan tenang, atau menyarankan kompromi yang lebih moderat, dapat

membantu mengembalikan negosiasi ke jalur yang lebih positif.

Eskalasi Konflik: Emosi seperti frustrasi atau kemarahan dapat menyebabkan pihak yang terlibat dalam negosiasi menjadi lebih defensif atau bahkan agresif

### **3. Kekuatan Posisi dan Pengaruh Sosial**

Faktor psikologis ini mengarah pada sikap seperti dominasi atau penyerahan dalam negosiasi.

- Kekuatan Posisi: Pihak dengan posisi lebih kuat (misalnya, perusahaan besar atau pihak yang memegang lebih banyak sumber daya) mungkin cenderung merasa lebih percaya diri dan berani membuat tuntutan yang lebih tinggi.
- Pengaruh Sosial dan Normatif: Ketika pihak yang terlibat dalam negosiasi merasa bahwa mereka terikat oleh norma sosial atau harapan dari kelompok, mereka mungkin menyesuaikan posisi atau pendekatan mereka untuk memenuhi harapan tersebut.

### **4. Empati dan Pembacaan Emosi**

Dalam negosiasi, menunjukkan empati tidak berarti mengalah, tetapi lebih kepada menunjukkan pemahaman terhadap posisi dan perasaan pihak lain, yang bisa menghasilkan kesepakatan yang lebih konstruktif.

- Empati: Menunjukkan bahwa kita memahami perspektif dan perasaan pihak lain dapat menciptakan atmosfer yang lebih kooperatif dan membantu mencapai solusi win-win.

- **Pembacaan Emosi:** Memperhatikan tanda-tanda emosional dari lawan negosiasi, seperti nada suara, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh, bisa memberi wawasan mengenai bagaimana perasaan mereka terhadap tawaran atau keputusan tertentu.

## **5. Kepercayaan Diri dan Keberanian untuk Menegosiasikan**

Faktor yang mempengaruhi kepercayaan diri:

- Pengalaman sebelumnya dalam negosiasi.
- Pengetahuan tentang masalah yang dinegosiasikan.
- Dukungan dan otoritas yang dimiliki oleh individu dalam negosiasi.

Faktor psikologi dalam negosiasi sangat penting karena dapat memengaruhi cara seseorang membuat keputusan, berinteraksi dengan pihak lain, dan mengelola konflik. Bias kognitif, persepsi, harapan, emosi, empati, dan faktor psikologis lainnya semuanya berkontribusi pada dinamika negosiasi. Seorang negosiator yang efektif harus dapat memahami dan mengelola faktor-faktor ini untuk menciptakan hasil yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

## **E. ETIKA NEGOSIASI**

Etika memainkan peran penting dalam menjaga integritas, kepercayaan, dan hubungan jangka panjang antara pihak-pihak

yang terlibat. Tanpa etika, negosiasi dapat berisiko berakhir dengan hasil yang tidak adil, merusak hubungan profesional, atau bahkan menimbulkan masalah hukum. Oleh karena itu, penting bagi setiap negosiator untuk mematuhi prinsip etika yang jelas.

Kejujuran adalah salah satu nilai dasar dalam etika negosiasi. Dalam negosiasi, masing-masing pihak harus memberikan informasi yang akurat dan tidak menyesatkan. Menyembunyikan informasi yang relevan atau memberikan informasi yang tidak benar untuk memperoleh keuntungan adalah perilaku yang tidak etis.

Transparansi berarti mengungkapkan informasi yang penting dan relevan secara jelas kepada pihak lain. Dalam banyak situasi, transparansi membantu membangun rasa saling percaya. Penyembunyian informasi atau kebohongan dapat merusak hubungan dan reputasi jangka panjang.

Salah satu hal yang bisa mengagalkan proses negosiasi adalah manipulasi informasi untuk memaksa atau memanipulasi pihak lain agar setuju dengan kesepakatan yang tidak mereka inginkan. Menekan pihak lain dengan cara yang tidak adil, seperti menciptakan ancaman palsu atau mengintimidasi mereka. Menggunakan taktik yang tidak jujur, seperti memberi tekanan emosional yang berlebihan atau menyebarkan informasi palsu untuk mempengaruhi keputusan.

Dalam banyak negosiasi, informasi yang dibagikan oleh pihak-pihak yang terlibat harus dijaga kerahasiaannya, terutama jika

informasi tersebut dapat memberikan keuntungan kompetitif. Tidak menjaga kerahasiaan informasi ini dianggap tidak etis dan dapat menimbulkan konsekuensi hukum. Non-disclosure agreements (NDA) adalah salah satu cara untuk memastikan bahwa informasi yang sangat sensitif tetap terjaga dan tidak disalahgunakan. Setelah kesepakatan dicapai dalam negosiasi, etika mengharuskan kedua belah pihak untuk menepati komitmen yang telah disepakati. Mengabaikan atau melanggar kesepakatan setelah negosiasi selesai dianggap tidak etis, karena ini dapat merusak reputasi dan hubungan bisnis di masa depan.

## BAGIAN 9

### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. PENDAHULUAN

Dalam era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang cepat, keterampilan manajerial menjadi semakin penting, terutama dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola SDM secara efektif di tengah tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, memahami dinamika keberagaman, serta mengelola emosi dan hubungan interpersonal dalam karyawan.

Relevansi keterampilan manajerial dalam konteks SDM tidak dapat dipandang sebelah mata. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mor Barak (2023), keberagaman di tempat kerja dapat meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan, tetapi juga memerlukan manajer yang terampil untuk mengelola perbedaan tersebut secara efektif. Selain itu, di era digital, kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan SDM menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara perusahaan beroperasi,

tetapi juga mempengaruhi cara manajer berinteraksi dengan karyawan dan membuat keputusan strategis (Hall, 2018).

Bab ini membahas empat materi utama yang relevan dengan kebutuhan manajerial saat ini. Pertama, Digitalisasi dan SDM, yang mengeksplorasi pengaruh teknologi terhadap pengelolaan SDM dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi. Kedua, Kecerdasan Emosional dalam Manajemen SDM, yang menyoroti pentingnya kemampuan emosional dalam membangun hubungan produktif di tempat kerja. Ketiga, Manajemen Keberagaman, yang memberikan wawasan tentang menciptakan lingkungan kerja inklusif dan memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan. Keempat, Manajemen SDM dalam Situasi Krisis, yang membahas keterampilan untuk memimpin karyawan selama masa sulit dan tidak pasti.

## **B. DIGITALISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Transformasi digital dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada penerapan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan pengalaman karyawan dalam berbagai proses manajerial. Digitalisasi ini mencakup penggunaan sistem informasi, analitik data, dan alat berbasis teknologi untuk mengelola dan mengembangkan karyawan secara lebih baik.

Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan karyawan. Menurut buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2024), digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan SDM dengan strategi bisnis yang lebih luas, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan. Dengan memanfaatkan teknologi, manajer SDM dapat mengoptimalkan proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

Media dan Teknologi dalam Transformasi Digital, (Anwar et al., 2023) :

### **1. Sistem Manajemen SDM Berbasis *Cloud***

Sistem manajemen SDM berbasis *cloud*, seperti *Workday* dan *BambooHR*, memungkinkan perusahaan untuk menyimpan dan mengelola data karyawan secara terpusat dan aman. Dengan akses yang mudah dan fleksibel, manajer dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi beban administratif dan analisis data secara real-karyawan, yang membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data.

### **2. Kecerdasan Buatan (AI) dalam Rekrutmen**

Penggunaan AI dalam proses rekrutmen telah menjadi tren yang semakin populer. Alat seperti *chatbots* dan sistem pemrosesan aplikasi otomatis dapat membantu menyaring kandidat,



menjadwalkan wawancara, dan memberikan umpan balik kepada pelamar. Dengan memanfaatkan data dari kinerja karyawan sebelumnya, perusahaan dapat memprediksi siapa yang memiliki potensi untuk sukses, meningkatkan kualitas karyawan yang direkrut dan mengurangi *turnover*.

### **3. Analitik Data untuk Pengambilan Keputusan**

Analitik data memungkinkan manajer SDM untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan untuk membuat keputusan yang lebih baik. Penggunaan analitik prediktif dan big data dalam perencanaan SDM telah menjadi komponen penting dalam menghubungkan perencanaan SDM dengan strategi bisnis yang lebih luas.

### **4. Platform Pembelajaran Digital**

Platform pembelajaran seperti *LinkedIn Learning* atau *Coursera* memungkinkan karyawan untuk mengakses pelatihan dan pengembangan keterampilan secara *online*. Ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan dapat membangun karyawan yang adaptif dan terampil, yang sangat penting dalam menghadapi tantangan di era digital.

Dalam era digital, manager dituntut memiliki kemampuan untuk mengelola SDM digital. Manajer SDM perlu menguasai keterampilan teknis dan analitik untuk memanfaatkan alat dan teknologi yang tersedia. Keterampilan teknis mencakup

pemahaman tentang sistem manajemen SDM berbasis *cloud*, alat analitik, dan komunikasi digital.

## 1. Keterampilan Teknis

Manajer SDM perlu menguasai sistem manajemen SDM berbasis *cloud*, seperti *Workday*, *SAP Success Factors*, dan *BambooHR*, untuk mengelola data karyawan secara terpusat, termasuk pembaruan data, pengelolaan rekrutmen, dan pemantauan kinerja secara real-karyawan, serta memastikan karyawan memiliki keterampilan relevan melalui pelatihan intensif (Handayani et al., 2023). Selain itu, kemampuan menggunakan alat analitik seperti *Tableau* dan *Google Analytics* sangat penting untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan, memungkinkan visualisasi dan pemahaman yang lebih dalam tentang kinerja dan tren perusahaan, sehingga manajer dapat membuat keputusan berbasis data yang lebih tepat

Keterampilan komunikasi digital juga diperlukan oleh manager. Manajer SDM perlu menggunakan platform seperti *Slack*, *Microsoft Teams*, atau *Zoom* untuk berinteraksi dengan karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan remote. sehingga komunikasi lebih efisien dan transparan di antara karyawan (Handayani et al., 2023).

## 2. Keterampilan Analitik

Keterampilan analitik menjadi semakin penting dalam pengelolaan SDM digital. Dengan analitik prediktif, manajer

dapat mengidentifikasi pola dan tren yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Marr (2018) menunjukkan bahwa penggunaan analitik dalam manajemen SDM dapat meningkatkan pengambilan keputusan dan strategi pengembangan karyawan.

Keterampilan analitik juga mencakup kemampuan untuk membuat keputusan berbasis data. Manajer SDM harus menggunakan data yang telah dianalisis untuk merumuskan strategi pengembangan karyawan, program pelatihan, dan kebijakan SDM lainnya. Keputusan yang didasarkan pada data akurat dan relevan dapat meningkatkan efektivitas program SDM dan mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan (Handayani et al., 2023).

Manajer SDM perlu memiliki keterampilan untuk mengkomunikasikan temuan analitik kepada pemangku kepentingan dalam perusahaan. Kemampuan menyajikan data dengan jelas dan mudah dipahami sangat penting untuk mendapatkan dukungan dari manajemen dan karyawan lainnya. Analitik prediktif dan big data dalam perencanaan SDM telah menjadi komponen penting dalam menghubungkan perencanaan SDM dengan strategi bisnis yang lebih luas (Handayani et al., 2023).

Tantangan Manajer dalam Mengimplementasikan Teknologi Baru

Implementasi teknologi baru dalam manajemen SDM sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari karyawan. Dalam jurnal yang ditulis oleh Shafira Putri R. et al. (2024), disebutkan bahwa resistensi ini dapat menghambat adopsi teknologi dan mengurangi efektivitas implementasi. Selain itu, kurangnya keterampilan teknis di kalangan karyawan juga menjadi hambatan signifikan. Manajer perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan alat digital secara efektif, yang sering kali memerlukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan.

Tantangan lainnya adalah biaya implementasi yang tinggi. Investasi awal untuk teknologi baru, termasuk perangkat keras, perangkat lunak, dan pelatihan, Tanpa perencanaan yang matang, biaya ini dapat mengganggu anggaran dan mengurangi sumber daya untuk inisiatif lain (Shafira Putri R. et al., 2024).

### **C. KECERDASAN EMOSIONAL dalam MANAJEMEN SDM**

Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) adalah kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain. Menurut Lopes (2016), kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi emosi, menggunakan emosi untuk memfasilitasi pemikiran, memahami emosi, dan mengelola emosi secara efektif

dalam diri sendiri dan dalam interaksi sosial. Kecerdasan emosional berkontribusi pada kesuksesan pribadi dan profesional, serta hubungan interpersonal yang lebih baik. Komponen utama dari kecerdasan emosional :

### **1. Kesadaran Diri**

Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi sendiri serta dampaknya terhadap pikiran dan perilaku. Menurut Brackett et al. (2011), individu yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dapat mengevaluasi emosi mereka dengan akurat dan memahami bagaimana emosi tersebut mempengaruhi keputusan dan interaksi sosial. Kesadaran diri juga mencakup pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan pribadi, yang memungkinkan individu untuk bertindak dengan lebih efektif dalam situasi sosial.

### **2. Pengelolaan Diri**

Pengelolaan diri merupakan suatu prosedur di mana individu secara aktif mengatur dan mengendalikan perilakunya sendiri. Dalam strategi ini, individu terlibat dalam beberapa langkah dasar, yaitu: menetapkan perilaku yang menjadi tujuan, memantau perilaku tersebut, memilih tindakan yang tepat untuk diterapkan, melaksanakan tindakan tersebut, serta mengevaluasi sejauh mana prosedur yang diterapkan efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan, Rosmawati (2019:12)

### **3. Kesadaran Sosial**

Kesadaran sosial adalah kemampuan untuk mengenali orang lain dan mengembangkan kepedulian, yang pada gilirannya

memungkinkan mereka untuk berempati. Lebih lanjut dijelaskan (Andayani et al., 2021) Kesadaran sosial ini juga berkaitan dengan pemahaman terhadap masalah atau kesulitan yang dihadapi oleh masyarakat. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi, yang menunjukkan kebutuhan orang lain.

#### **4. Keterampilan Sosial**

Menurut Simbolon (2018), keterampilan sosial merupakan kemampuan yang mencakup interaksi dan komunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Ini melibatkan kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang positif dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain, sehingga individu dapat berperilaku sesuai dengan norma-norma sosial yang diharapkan.

Nabih, Yasmine et al. (2017) membahas hubungan antara kecerdasan emosional (EI) dan efektivitas kepemimpinan, dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih efektif dalam memimpin karyawan, akan mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, memahami kebutuhan dan motivasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Kecerdasan Emosional (EI) dan Efektivitas Kepemimpinan

##### **1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin yang mampu mengelola emosi mereka dan emosi karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Karyawan yang dipimpin oleh

pemimpin dengan EI tinggi cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi

## 2. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik dapat membuat keputusan yang lebih baik. Mereka mampu mengevaluasi situasi dengan lebih objektif. Hal ini membantu dalam menghindari keputusan impulsif yang dapat merugikan karyawan atau perusahaan.

## 3. Mengelola Konflik dengan Efektif

Pemimpin yang memiliki EI tinggi dapat mengenali emosi yang mendasari konflik dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak. Mereka dapat menciptakan dialog yang konstruktif dan menemukan jalan keluar yang saling menguntungkan.

## 4. Dampak pada Budaya Perusahaan

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat mempengaruhi budaya perusahaan secara positif. Menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover.

## 5. Rekomendasi untuk Pengembangan Kecerdasan Emosional

Perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kecerdasan emosional kepada pemimpin dan manajer. Dengan meningkatkan EI, pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka dan mencapai hasil yang lebih baik untuk karyawan dan perusahaan.

## D. MANAJEMEN KEBERAGAMAN

Keberagaman di lingkungan kerja mencakup variasi dalam latar belakang, pengalaman, dan perspektif individu yang ada dalam suatu perusahaan. Keberagaman bukan hanya sekadar nilai tambah, tetapi juga merupakan elemen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Manfaat keberagaman bagi perusahaan sangat signifikan, terutama dalam hal inovasi, kreativitas, dan kinerja :

### 1. Inovasi dan Kreativitas

Ketika individu dengan latar belakang yang berbeda berkumpul, mereka membawa perspektif yang unik, yang dapat menghasilkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk berbagai masalah. Sebuah artikel di Forbes menyebutkan bahwa perusahaan dengan tingkat keberagaman yang lebih tinggi memiliki 1,7 kali lebih banyak kemungkinan untuk menjadi inovatif dibandingkan dengan perusahaan yang kurang beragam (Stahl, 2021). Ini menunjukkan bahwa keberagaman dapat menjadi pendorong utama dalam menciptakan produk dan layanan yang lebih baik.

### 2. Peningkatan Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang beragam lebih efektif dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Sebuah studi oleh Great Place to Work mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan keberagaman dan inklusi mengalami pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi serta



kemampuan yang lebih baik dalam merekrut talenta yang beragam (Bush, 2023).

### 3. Peningkatan Retensi Karyawan

Keberagaman dan inklusi di tempat kerja juga berdampak positif pada retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil, tanpa memandang latar belakang mereka, 9,8 kali lebih mungkin merasa antusias tentang pekerjaan mereka dan 5,4 kali lebih mungkin untuk tetap bertahan di perusahaan (Bush, 2023). Ini menunjukkan bahwa keberagaman tidak hanya menarik talenta baru, tetapi juga membantu mempertahankan karyawan yang ada.

## E. MANAJEMEN SDM DALAM SITUASI KRISIS

Dalam menghadapi situasi krisis, keterampilan kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang jelas serta transparan menjadi sangat penting. Riggio dan Newstead (2023) menekankan bahwa pemimpin yang berhasil dalam situasi krisis adalah mereka yang mampu mengelola ketidakpastian dan memimpin karyawan mereka dengan ketenangan dan kepercayaan diri. Berikut adalah keterampilan kepemimpinan yang efektif :

### 1. *Sensemaking*

Pemimpin harus mampu melakukan sensemaking, yaitu proses memahami situasi yang kompleks dan menciptakan makna bersama di antara karyawan. Dalam konteks krisis, informasi sering kali tidak lengkap dan ambigu. Pengumpulan data dari berbagai sumber, menganalisis situasi, dan menyampaikan pemahaman yang jelas kepada karyawan membantu mengurangi kebingungan dan memberikan pemahaman yang sama tentang tantangan yang dihadapi.

## 2. Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Tepat

Dalam situasi krisis, waktu adalah faktor yang sangat penting. Riggio dan Newstead (2023) menekankan bahwa pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat berdasarkan informasi yang tersedia. Pemimpin yang baik juga harus melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara mereka.

## 3. Adaptabilitas

Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan situasi adalah keterampilan kunci lainnya. Pemimpin harus fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru, serta siap untuk mengubah strategi jika diperlukan. Riggio dan Newstead (2023) mencatat bahwa pemimpin yang mampu beradaptasi dengan baik dapat mengatasi tantangan yang muncul dan memanfaatkan peluang yang mungkin tidak terlihat sebelumnya.

## 4. Empati dan Dukungan Emosional

Riggio dan Newstead (2023) menekankan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan moral karyawan, yang sangat penting untuk menjaga kinerja selama masa sulit. Pemimpin yang efektif harus menunjukkan empati dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan.

Komunikasi yang jelas serta transparan sangat penting dalam situasi krisis, pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan sebagai berikut :

#### 1. Frekuensi dan Konsistensi:

Komunikasi yang jelas dan transparan adalah elemen krusial dalam kepemimpinan krisis. Riggio dan Newstead (2023) menekankan bahwa pemimpin harus berkomunikasi secara sering dan tepat, mengingat bahwa krisis memerlukan tindakan kolektif. Pemimpin berfungsi sebagai pusat komunikasi, memastikan bahwa semua pemangku kepentingan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk bertindak secara efektif.

#### 2. Mengelola Emosi Negatif

Pemimpin juga harus mampu mengelola emosi negatif yang mungkin muncul selama krisis. Dengan memberikan informasi yang jelas dan mendukung, pemimpin dapat membantu karyawan tetap fokus pada solusi dan mengurangi dampak negatif dari emosi yang tidak terkendali.

#### 3. Mendorong Umpan Balik

Pemimpin harus menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pandangan dan kekhawatiran mereka. Riggio dan Newstead (2023) mencatat bahwa umpan balik yang konstruktif dapat membantu pemimpin memahami perspektif karyawan dan membuat penyesuaian yang diperlukan dalam strategi dan pendekatan.

Resiliensi dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada kemampuan individu dan perusahaan untuk pulih dari kesulitan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap berfungsi secara efektif meskipun menghadapi tantangan. Resiliensi mencakup aspek mental dan emosional, di mana individu mampu mengatasi stres dan tekanan yang muncul selama situasi krisis. Menurut Shofia Aula, Syarif Hanoum, dan Prahardika Prihananto (2022), resiliensi perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk berkembang ketika menghadapi kejadian yang tidak diharapkan, seperti krisis ekonomi, bencana alam, atau pandemi.

Berikut ini cara membangun budaya resiliensi di dalam karyawan :

1. Pelatihan dan Pengembangan:

Mengadakan pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan emosional dan mental, seperti manajemen stres, pemecahan masalah, dan keterampilan komunikasi membantu karyawan mengembangkan ketahanan mental di situasi sulit.

2. Mendorong Keterbukaan dan Dukungan:

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi tantangan dan kekhawatiran mereka. Pemimpin harus mendorong komunikasi terbuka dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan.

3. **Fleksibilitas dalam Kebijakan Kerja:**

Mengimplementasikan kebijakan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh, penyesuaian jam kerja untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan tetap produktif.

4. **Pengakuan dan Apresiasi:**

Memberikan pengakuan kepada karyawan yang menunjukkan resiliensi dan adaptabilitas. Apresiasi ini dapat meningkatkan motivasi dan mendorong karyawan lain untuk mengembangkan sikap yang sama.

Perusahaan yang memiliki budaya resiliensi dapat lebih cepat pulih dari gangguan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Menurut penelitian oleh Aula et al. (2023), perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik selama krisis dapat meningkatkan kinerja dan daya saing mereka. Resiliensi perusahaan tidak hanya membantu dalam menghadapi krisis, tetapi juga menciptakan peluang untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

## BAGIAN 10

### PERENCANAAN STRATEGIS

#### A. PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis adalah proses manajerial yang melibatkan penetapan tujuan jangka panjang organisasi dan perencanaan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapainya. Proses ini berfokus pada analisis mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi, mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang tersebut dan mengatasi tantangan. Perencanaan strategis membantu organisasi menentukan arah yang jelas, menyusun prioritas, dan alokasi sumber daya untuk mencapai visi dan misinya.

Menurut David, perencanaan strategis menyediakan peta jalan yang jelas bagi organisasi, membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar, serta menyusun langkah-langkah untuk mencapai kesuksesan jangka panjang (David, R. & David, R, 2017). Porter menambahkan bahwa strategi yang baik tidak hanya berfokus pada posisi organisasi saat ini, tetapi juga bagaimana organisasi dapat merespons perubahan yang akan datang (Porter, 1998).

Perencanaan strategis adalah langkah kritis yang memandu organisasi dalam menciptakan arah yang jelas dan kompetitif di

pasar yang semakin dinamis. Mereka menambahkan bahwa perencanaan strategis melibatkan pemilihan strategi yang tepat yang dapat memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko (Michael A. Hitt; & Hoskisson, 2020).

## **B. PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGIS**

Perencanaan strategis sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi karena beberapa alasan utama yang berkaitan dengan fokus, adaptabilitas, alokasi sumber daya yang efisien, serta pengelolaan risiko dan peluang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perencanaan strategis sangat krusial dalam organisasi:

### **1. Memberikan Arahan dan Fokus yang Jelas**

Perencanaan strategis memberikan arah yang jelas bagi seluruh organisasi. Dengan adanya rencana strategis, organisasi memiliki panduan untuk mencapai tujuan jangka panjang, yang membantu memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja untuk tujuan yang sama. Menurut David, Tanpa perencanaan strategis yang jelas, organisasi bisa kehilangan fokus dan terjebak dalam kegiatan yang tidak mendukung pencapaian tujuan utamanya (David, R. & David, R, 2017).

### **2. Meningkatkan Kemampuan untuk Menghadapi Perubahan dan Ketidakpastian**

Dunia bisnis selalu berubah, dengan adanya kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dan dinamika pasar yang tidak dapat diprediksi. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi perubahan eksternal dan ketidakpastian ini. Perencanaan strategis memberi organisasi fleksibilitas dan ketahanan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang tidak dapat diprediksi (David, R. & David, R, 2017).

### **3. Pengalokasian Sumber Daya yang Lebih Efisien**

Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, terutama ketika sumber daya terbatas. Proses ini membantu organisasi dalam memilih prioritas yang tepat dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang paling penting. Perencanaan strategis membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya terbatas mereka secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan utama, memastikan pemanfaatan aset yang tersedia secara paling efisien (Michael A. Hitt; & Hoskisson, 2020).

### **4. Meningkatkan Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif**

Perencanaan strategis yang baik dapat membantu organisasi menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan merumuskan strategi yang tepat, organisasi dapat mengeksplorasi kekuatan internalnya dan memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi yang memiliki perencanaan



strategis yang matang cenderung lebih unggul dalam menghadapi pesaing di pasar yang kompetitif (Barney & Hesterly, 2014).

## **5. Pengelolaan Risiko dan Peluang**

Perencanaan strategis juga penting dalam mengelola risiko dan peluang. Dalam setiap organisasi, baik peluang maupun risiko selalu ada, dan perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi potensi ancaman serta peluang yang ada. Perencanaan ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi yang tidak pasti, tetapi juga untuk meraih keuntungan dari peluang yang muncul (David, R. & David, R, 2017).

## **6. Membangun Kepemimpinan dan Komitmen dalam Organisasi**

Proses perencanaan strategis melibatkan pemangku kepentingan di seluruh tingkat organisasi, dari manajer senior hingga karyawan, yang membantu membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Perencanaan strategis melibatkan pemangku kepentingan di semua tingkat, mendorong komitmen dan menciptakan rasa tujuan bersama di seluruh organisasi (David, R. & David, R, 2017). Ketika seluruh elemen dalam organisasi terlibat dalam proses perencanaan, ini meningkatkan motivasi dan kesiapan untuk mewujudkan strategi yang telah disepakati.

## C. PRINSIP – PRINSIP PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis merupakan proses yang kompleks dan dinamis, yang mengharuskan organisasi untuk mempertimbangkan banyak faktor eksternal dan internal. Untuk memastikan efektivitas dari perencanaan strategis, ada beberapa prinsip dasar yang perlu diikuti. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan strategis tidak hanya komprehensif, tetapi juga dapat diimplementasikan dengan sukses untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa prinsip utama dalam perencanaan strategis:

### 1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (Stakeholder Involvement)

Prinsip pertama dalam perencanaan strategis adalah keterlibatan semua pemangku kepentingan (stakeholders), baik internal maupun eksternal. Semua pihak yang terlibat dalam proses perencanaan, mulai dari manajemen tingkat atas hingga karyawan dan bahkan pelanggan atau mitra eksternal, harus diberi kesempatan untuk memberikan masukan. Ini akan menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap rencana yang disusun.

### 2. Fokus pada Visi dan Misi Organisasi

Setiap rencana strategis harus didasarkan pada visi dan misi organisasi yang jelas. Visi menggambarkan gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan misi

menggambarkan alasan dan tujuan keberadaan organisasi. Rencana strategis harus berfokus pada pencapaian visi tersebut dengan menetapkan tujuan yang terukur dan realistis.

### **3. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Perencanaan strategis yang efektif harus dimulai dengan analisis menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi. Ini termasuk kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal (SWOT analysis). Proses ini membantu organisasi untuk memahami posisi mereka di pasar dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau peluang baru yang dapat dimanfaatkan.

### **4. Fleksibilitas dan Kemampuan untuk Beradaptasi**

Prinsip fleksibilitas adalah kunci dalam perencanaan strategis karena kondisi pasar dan lingkungan bisnis dapat berubah dengan cepat. Organisasi harus mampu menyesuaikan strategi mereka dengan situasi yang berkembang. Oleh karena itu, perencanaan strategis harus cukup fleksibel untuk merespons perubahan pasar atau gangguan eksternal lainnya.

### **5. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi**

Salah satu prinsip yang paling penting dalam perencanaan strategis adalah pengukuran kinerja secara teratur. Untuk memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang jelas. Selain itu, evaluasi berkala

terhadap pencapaian tujuan akan memberikan umpan balik yang dibutuhkan untuk perbaikan strategi.

#### **6. Keselarasan dengan Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi**

Perencanaan strategis harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang ada dalam organisasi, baik itu sumber daya manusia, finansial, maupun teknologis. Strategi yang disusun harus realistis dengan memperhitungkan kapasitas organisasi untuk melaksanakannya. Tanpa keselarasan ini, rencana strategis bisa menjadi tidak praktis dan sulit untuk dilaksanakan.

#### **7. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**

Prinsip keberlanjutan semakin penting dalam perencanaan strategis, terutama dengan meningkatnya kesadaran akan isu-isu lingkungan dan sosial. Organisasi perlu mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan mereka dan memastikan bahwa strategi yang diambil mendukung keberlanjutan jangka panjang, tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga sosial dan lingkungan.

### **D. PROSES PERENCANAAN STRATEGIS**

Proses perencanaan strategis adalah langkah-langkah yang sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjang. Proses ini biasanya melibatkan

berbagai tahapan yang dimulai dengan analisis situasi dan diakhiri dengan pengendalian dan evaluasi hasil. Setiap tahapan saling terkait dan berkontribusi pada pengembangan strategi yang efektif dan dapat diimplementasikan.

Berikut adalah tahapan utama dalam proses perencanaan strategis:

### **1. Penetapan Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi**

Tahapan pertama dalam proses perencanaan strategis adalah penetapan visi, misi, dan nilai-nilai dasar organisasi. Visi dan misi memberikan panduan umum tentang arah yang ingin dicapai organisasi, sementara nilai-nilai organisasi menggambarkan prinsip-prinsip dan budaya yang harus dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi.

Visi menggambarkan cita-cita jangka panjang dan tujuan utama yang ingin dicapai. Misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan cara organisasi beroperasi untuk mencapai visi tersebut. Nilai-nilai adalah prinsip dasar yang mengarahkan keputusan dan tindakan organisasi.

### **2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT Analysis)**

Analisis lingkungan internal dan eksternal adalah tahap penting dalam proses perencanaan strategis. Pada tahap ini, organisasi melakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal (seperti sumber daya, kapabilitas, dan struktur organisasi) serta peluang dan ancaman yang ada di luar organisasi (seperti perubahan pasar, kompetisi, atau peraturan).

SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor ini.

Analisis ini membantu organisasi untuk memahami posisinya dalam pasar dan merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, mengeksploitasi peluang, dan memitigasi ancaman.

### **3. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis**

Setelah memahami kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan dan sasaran strategis. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Sasaran strategis ini berfungsi sebagai tonggak pencapaian yang mengarahkan upaya organisasi untuk mencapai visi dan misi.

Tujuan jangka panjang biasanya berfokus pada pencapaian besar yang ingin diraih dalam beberapa tahun ke depan.

Sasaran jangka pendek adalah langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang.

### **4. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi adalah tahap di mana organisasi merancang berbagai alternatif strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini, manajemen harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal dan internal, serta mengevaluasi strategi yang paling tepat untuk kondisi saat ini.

Strategi korporat berfokus pada keputusan besar seperti diversifikasi, merger, atau ekspansi ke pasar baru. Strategi bisnis lebih fokus pada cara untuk bersaing di pasar tertentu dengan produk atau layanan tertentu. Strategi fungsional berfokus pada aspek operasional yang mendukung strategi bisnis, seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

## **5. Implementasi Strategi**

Setelah strategi dirumuskan, tahap berikutnya adalah implementasi strategi. Implementasi ini mencakup penerapan rencana strategis ke dalam aktivitas operasional sehari-hari organisasi. Pada tahap ini, penting untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi memahami peran mereka dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan strategi.

Alokasi sumber daya yang tepat sangat penting dalam tahap ini, baik itu sumber daya manusia, finansial, maupun material.

Komunikasi yang efektif antara tim manajemen dan seluruh anggota organisasi juga sangat diperlukan untuk memastikan strategi diterapkan dengan benar.

## **6. Evaluasi dan Pengendalian Strategi**

Tahap terakhir dalam proses perencanaan strategis adalah evaluasi dan pengendalian strategi. Pada tahap ini, organisasi mengevaluasi hasil dari implementasi strategi untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran tercapai. Pengendalian dilakukan untuk mengidentifikasi apakah ada penyimpangan antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai.

Indikator Kinerja Utama (KPI) digunakan untuk mengukur kemajuan dan efektivitas strategi. Jika ada penyimpangan, perbaikan atau penyesuaian strategi dilakukan untuk memastikan pencapaian tujuan yang optimal.

## **E. KOMPONEN UTAMA DALAM PERENCANAAN STRATEGIS**

Perencanaan strategis melibatkan sejumlah komponen yang saling terkait, yang masing-masing berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas dan langkah-langkah yang terstruktur dalam mencapai tujuannya. Komponen-komponen ini membantu organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang efektif. Berikut adalah komponen utama dalam perencanaan strategis:

### **1. Visi dan Misi Organisasi**

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh organisasi, yang memberikan arah dan inspirasi. Visi membantu memotivasi semua pihak untuk bekerja menuju tujuan bersama. Misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi dan bagaimana organisasi akan mencapainya. Misi merinci pendekatan organisasi untuk memenuhi visi tersebut.

Visi dan misi harus jelas dan relevan dengan perkembangan pasar, serta menggambarkan cita-cita jangka panjang yang dapat dicapai.



## 2. Analisis Lingkungan (Analisis SWOT)

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah alat utama dalam perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi:

**Kekuatan (Strengths):** Faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

**Kelemahan (Weaknesses):** Faktor internal yang dapat menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan.

**Peluang (Opportunities):** Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

**Ancaman (Threats):** Faktor eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan atau keberhasilan organisasi.

## 3. Tujuan dan Sasaran Strategis

Tujuan dan sasaran strategis merinci apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek dan panjang. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART):

**Tujuan Jangka Panjang:** Capaian besar yang ingin dicapai dalam beberapa tahun.

**Sasaran Jangka Pendek:** Langkah-langkah yang perlu diambil untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Tujuan dan sasaran memberikan panduan yang jelas dan konkret untuk seluruh organisasi, sehingga seluruh upaya terfokus pada pencapaian hasil yang diinginkan.

#### 4. Perumusan Strategi

Perumusan strategi melibatkan pengembangan berbagai opsi strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, manajemen mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal, serta menyusun strategi yang paling sesuai untuk kondisi organisasi. Strategi dapat dibagi menjadi beberapa kategori:

**Strategi Korporat:** Keputusan besar yang berkaitan dengan pengelolaan portofolio bisnis, seperti ekspansi, diversifikasi, atau konsolidasi.

**Strategi Bisnis:** Pendekatan yang digunakan untuk bersaing dalam pasar tertentu, seperti diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, atau fokus pasar tertentu.

**Strategi Fungsional:** Rencana tindakan di tingkat departemen atau fungsi untuk mendukung strategi bisnis, seperti pemasaran, operasi, dan keuangan.

#### 5. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahap di mana rencana yang telah disusun diubah menjadi tindakan nyata. Proses ini mencakup pengalokasian sumber daya yang diperlukan, pembentukan struktur organisasi yang sesuai, serta komunikasi strategi kepada seluruh pihak terkait. Kunci dari implementasi yang berhasil meliputi:

**Alokasi Sumber Daya:** Menyediakan anggaran, waktu, dan sumber daya manusia yang diperlukan.

Organisasi dan Struktur: Menyesuaikan struktur organisasi agar sesuai dengan strategi yang diimplementasikan.

Komunikasi dan Koordinasi: Memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami peran mereka dalam strategi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan.

## **6. Evaluasi dan Pengendalian Strategi**

Setelah strategi diimplementasikan, tahap selanjutnya adalah evaluasi dan pengendalian. Ini mencakup proses pemantauan kinerja untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi dilakukan dengan mengukur hasil melalui indikator kinerja utama (KPI) dan membandingkannya dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Jika ada penyimpangan, tindakan korektif harus diambil untuk memperbaiki pelaksanaan strategi. Pengendalian juga mencakup pengelolaan risiko dan perubahan yang tidak terduga.

## **7. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**

Komponen ini semakin penting dalam perencanaan strategis, terutama dengan meningkatnya perhatian terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial. Organisasi harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan strategis mereka. Strategi yang baik harus mencakup prinsip keberlanjutan dan bertanggung jawab secara sosial, yang tidak hanya menguntungkan organisasi dalam jangka panjang, tetapi juga masyarakat dan lingkungan.

## BAGIAN 11

### MANAJEMEN KEUANGAN

#### A. PENDAHULUAN

Manajemen keuangan dapat dipahami sebagai serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan terhadap sumber daya keuangan suatu organisasi. Tujuan utama dari manajemen keuangan adalah untuk memastikan bahwa semua sumber daya keuangan dikelola dengan cara yang efisien dan efektif, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi (Philippas & Avdoulas, 2020). Dalam konteks ini, keterampilan manajerial yang diperlukan mencakup kemampuan analitis yang tajam dan pendekatan strategis untuk memahami serta mengelola aspek keuangan dengan baik (Ompusunggu & Irenetia, 2023).

Pentingnya manajemen keuangan dalam manajerial tidak dapat diabaikan. Seorang manajer yang kompeten harus memiliki keterampilan dalam membuat keputusan keuangan yang tepat, karena keputusan tersebut memiliki dampak langsung terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik juga sangat penting, karena manajer perlu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan keputusan keuangan kepada berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor,

karyawan, dan pihak terkait lainnya(Ompusunggu & Irenetia, 2023) .

## **B. DASAR DASAR MANAJEMEN KEUANGAN**

Manajemen keuangan adalah disiplin yang sangat penting dalam dunia bisnis, yang mencakup serangkaian proses dan praktik yang bertujuan untuk mengelola sumber daya keuangan perusahaan secara efektif. Keterampilan manajerial yang diperlukan dalam bidang ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip keuangan dasar, seperti penganggaran, perencanaan keuangan, dan analisis investasi (Nurhasanah et al., 2024).

Salah satu keterampilan utama yang harus dimiliki oleh manajer adalah kemampuan untuk menganalisis data keuangan. Analisis ini melibatkan pengumpulan dan interpretasi informasi dari berbagai laporan keuangan, termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Dengan kemampuan ini, manajer dapat memahami kondisi keuangan perusahaan secara menyeluruh, mengidentifikasi tren yang ada, serta mengevaluasi kinerja keuangan dari waktu ke waktu. Keputusan yang diambil berdasarkan analisis yang akurat akan meningkatkan peluang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Dalam konteks manajemen keuangan, pemahaman tentang aset, liabilitas, dan ekuitas adalah fundamental bagi seorang manajer (Utami, 2024).

1. Aset merujuk pada semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang memiliki nilai ekonomi, seperti kas, piutang, persediaan, dan properti. Aset ini merupakan pondasi bagi operasional perusahaan dan berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan. Manajer perlu memahami jenis-jenis aset yang dimiliki dan bagaimana mengelolanya dengan baik untuk memaksimalkan nilai perusahaan.
2. Liabilitas adalah kewajiban yang harus dipenuhi oleh perusahaan, termasuk utang jangka pendek dan jangka panjang. Memahami liabilitas sangat penting karena ini mencerminkan komitmen finansial perusahaan yang harus dipenuhi dalam jangka waktu tertentu. Manajer harus mampu mengelola liabilitas dengan bijaksana untuk memastikan bahwa perusahaan tidak menghadapi masalah likuiditas yang dapat mengganggu operasional. Keseimbangan antara aset dan liabilitas akan menentukan kesehatan finansial perusahaan.
3. Ekuitas mencerminkan nilai bersih perusahaan setelah dikurangi semua kewajiban. Ini menunjukkan klaim pemilik terhadap aset perusahaan dan merupakan indikator penting dari kekuatan finansial perusahaan. Manajer perlu memiliki keterampilan dalam analisis laporan keuangan untuk memahami hubungan

antara aset, liabilitas, dan ekuitas. Perencanaan dan Penganggaran Keuangan.

### C. PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, perencanaan dan penganggaran keuangan menjadi salah satu aspek yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Okeke et al., 2024). Proses ini tidak hanya melibatkan pengelolaan sumber daya keuangan, tetapi juga mencakup analisis mendalam terhadap kondisi keuangan saat ini dan perumusan strategi untuk masa depan. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meminimalkan risiko, dan memaksimalkan potensi pertumbuhan (Halabi et al., 2024) .

Perencanaan dan penganggaran keuangan yang efektif memerlukan keterampilan manajerial yang kuat, termasuk kemampuan untuk menganalisis data keuangan, menetapkan tujuan yang realistis, dan menggunakan alat analisis yang relevan (Prakash et al., 2024). Manajer harus mampu mengevaluasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, serta merumuskan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks ini, pemahaman tentang berbagai jenis anggaran dan teknik pengendalian anggaran juga menjadi sangat penting (Tsabitah & Arnova, 2024).

Sebagai langkah awal dalam memahami perencanaan dan penganggaran keuangan, seorang manajer perlu memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang berbagai aspek yang dapat meningkatkan efektivitas perencanaan keuangan di perusahaan. Dengan pemahaman ini, manajer dapat memastikan bahwa perusahaan mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Perencanaan keuangan adalah proses yang krusial dalam manajemen keuangan, yang melibatkan analisis menyeluruh terhadap situasi keuangan saat ini dan penetapan tujuan yang realistis untuk masa depan (Cahyasari, 2024) . Keterampilan manajerial yang diperlukan dalam perencanaan ini mencakup kemampuan untuk mengevaluasi kondisi keuangan perusahaan, termasuk pendapatan, pengeluaran, aset, dan liabilitas (Rasmawati, n.d.). Dengan pemahaman yang jelas tentang posisi keuangan saat ini, manajer dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan keuangan adalah kemampuan untuk menggunakan alat analisis yang relevan. Manajer harus mampu menerapkan berbagai teknik analisis, seperti analisis rasio dan analisis tren, untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang kinerja keuangan perusahaan (Sanggo & Dambe, 2025). Dengan menggunakan alat analisis ini, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam struktur keuangan perusahaan, serta merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.



Penggunaan perangkat lunak akuntansi dan alat analisis keuangan modern juga menjadi keterampilan yang sangat penting bagi manajer (Oyeni et al., 2024) . Perangkat lunak ini tidak hanya mempermudah pengolahan data keuangan, tetapi juga memungkinkan manajer untuk membuat proyeksi yang lebih akurat dan berbasis data (Yeo et al., 2024). Dengan memanfaatkan teknologi informasi, manajer dapat mengakses informasi keuangan secara *real-time*, yang membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat (Pandak & Nugroho, 2023).

Berikut adalah beberapa contoh alat perencanaan keuangan yang dapat digunakan :

- a. Perangkat Lunak Akuntansi, merupakan alat yang sangat penting dalam proses perencanaan keuangan. Program-program ini memungkinkan perusahaan untuk mencatat, mengelola, dan menganalisis data keuangan dengan lebih efisien. Contoh perangkat lunak akuntansi yang banyak digunakan adalah *QuickBooks*, *Xero*, dan *Sage*. Dengan memanfaatkan perangkat ini, manajer dapat secara otomatis menghasilkan laporan keuangan, memantau arus kas, dan melakukan analisis kinerja keuangan dengan lebih cepat dan akurat.
- b. Perangkat Perencanaan Keuangan, seperti *Adaptive Insights* atau *Planful*, dirancang khusus untuk membantu perusahaan dalam merencanakan dan mengelola anggaran. Alat ini memungkinkan manajer untuk membuat proyeksi keuangan,

melakukan analisis skenario, dan mengintegrasikan data dari berbagai departemen. Dengan perangkat ini, manajer dapat merumuskan rencana keuangan yang lebih strategis dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar.

- c. Sistem Manajemen Informasi Keuangan (*Financial Management Information System*) adalah sistem yang mengintegrasikan semua informasi keuangan dalam satu platform. Sistem ini memungkinkan manajer untuk mengakses data keuangan secara real-time, memantau kinerja keuangan, dan menghasilkan laporan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Dengan FMIS, perusahaan dapat meningkatkan transparansi dan akurasi data keuangan, serta mempercepat proses pelaporan.

Dengan menggunakan alat ini, manajer dapat mengevaluasi dampak dari berbagai keputusan keuangan, seperti investasi baru atau pengurangan biaya, terhadap kinerja perusahaan.

Penggunaan alat analisis yang tepat juga memungkinkan manajer untuk melakukan perencanaan yang lebih strategis. Misalnya, dengan menggunakan perangkat lunak perencanaan keuangan, manajer dapat mengintegrasikan data dari berbagai departemen dan mendapatkan gambaran yang lebih holistik tentang kondisi keuangan perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan akurasi proyeksi, tetapi juga memungkinkan kolaborasi yang lebih baik antar tim dalam organisasi.

Selain perencanaan dan penganggaran keuangan, seorang manajer perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang berbagai jenis anggaran yang tersedia dan bagaimana cara mengimplementasikannya sesuai dengan kebutuhan organisasi (Prakash et al., 2024). Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang penting, yang membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya keuangan dan mencapai tujuan strategis (Sihombing, 2024). Dengan memahami jenis-jenis anggaran, manajer dapat memilih pendekatan yang paling sesuai untuk situasi dan kondisi perusahaan mereka.

Salah satu jenis anggaran yang umum digunakan adalah *fixed cost* atau anggaran tetap. Anggaran ini menetapkan jumlah pengeluaran yang tidak berubah selama periode tertentu, terlepas dari fluktuasi dalam aktivitas operasional (Dwiastanti et al., 2024). Misalnya, jika sebuah perusahaan menetapkan anggaran tetap untuk biaya sewa gedung, jumlah yang dialokasikan untuk sewa tidak akan berubah meskipun ada perubahan dalam pendapatan atau volume penjualan. Anggaran tetap memberikan kepastian bagi manajer dalam perencanaan, tetapi dapat menjadi kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi pasar.

*Variable cost* atau anggaran fleksibel menawarkan tingkat penyesuaian yang lebih tinggi. Anggaran ini memungkinkan manajer untuk menyesuaikan pengeluaran berdasarkan perubahan dalam volume aktivitas atau output. Misalnya, jika penjualan meningkat, manajer dapat meningkatkan anggaran untuk biaya

pemasaran atau produksi. Sebaliknya, jika penjualan menurun, anggaran dapat disesuaikan untuk mengurangi pengeluaran. Anggaran fleksibel sangat berguna dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan cepat dapat terjadi.

Keterampilan dalam pengendalian anggaran juga sangat penting untuk memastikan bahwa pengeluaran tetap dalam batas yang telah ditetapkan. Manajer harus secara rutin memantau dan mengevaluasi kinerja keuangan untuk memastikan bahwa anggaran yang telah disusun diikuti dengan baik (Yeo et al., 2024). Dengan melakukan pengendalian anggaran yang efektif, manajer dapat mengidentifikasi penyimpangan dari rencana dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan (Oyenyi et al., 2024). Ini termasuk melakukan analisis varians untuk memahami perbedaan antara anggaran dan realisasi.

#### **D. PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DAN MANAJEMEN MODAL KERJA**

Keputusan investasi dan manajemen modal kerja adalah dua elemen krusial yang berkontribusi pada kesuksesan suatu perusahaan. Keputusan yang tepat dalam investasi dapat menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan, sementara pengelolaan modal kerja yang efektif memastikan perusahaan memiliki likuiditas yang memadai untuk menjalankan aktivitas

sehari-hari (Adistianingsih & Pandin, 2024). Oleh karena itu, manajer perlu memiliki keterampilan analitis yang baik serta pemahaman mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kedua aspek ini.

Proses pengambilan keputusan investasi mencakup penilaian terhadap berbagai peluang yang tersedia, serta analisis risiko yang mungkin terkait dengan setiap investasi (Saputra et al., 2024). Di sisi lain, manajemen modal kerja berfokus pada pengelolaan aset lancar dan kewajiban lancar untuk menjaga kesehatan arus kas. Dalam hal ini, penting bagi manajer untuk memahami kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan investasi dan cara yang efektif untuk mengelola modal kerja (Habib & Dalwai, 2024).

Modal kerja didefinisikan sebagai selisih antara aset lancar dan kewajiban lancar perusahaan, yang mencerminkan likuiditas serta kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Manajer harus memiliki keterampilan dalam mengelola modal kerja agar perusahaan dapat mempertahankan likuiditas yang cukup untuk operasional sehari-hari. Pengelolaan modal kerja yang efektif mencakup pengelolaan piutang, persediaan, dan utang usaha (Boegiyati, 2024).

Keputusan investasi yang efektif memerlukan analisis mendalam terhadap peluang yang ada. Manajer harus mampu menilai potensi keuntungan dan risiko dari setiap investasi dengan menggunakan metode analisis yang sesuai, seperti *Net Present Value* (NPV) dan

*Internal Rate of Return* (IRR). NPV memberikan gambaran mengenai selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan keluar, sedangkan IRR menunjukkan tingkat pengembalian yang diharapkan. Selain itu, manajer juga perlu mempertimbangkan faktor eksternal, seperti kondisi pasar dan tren industri, yang dapat memengaruhi hasil investasi (Habib & Dalwai, 2024).

Pengelolaan piutang yang efisien sangat penting untuk menjaga arus kas yang sehat. Manajer perlu memastikan bahwa piutang usaha dikelola dengan baik, termasuk menerapkan kebijakan kredit yang ketat dan menawarkan diskon untuk pembayaran awal (Angreini & Prabowo, 2024). Dengan strategi ini, perusahaan dapat mempercepat arus kas masuk dan mengurangi risiko gagal bayar.

Di samping itu, pengelolaan persediaan dan utang usaha juga memiliki peran penting dalam manajemen modal kerja. Manajer harus memastikan bahwa persediaan dikelola secara efisien, menggunakan teknik seperti *Just-In-Time (JIT)* untuk mengurangi biaya penyimpanan dan meningkatkan arus kas (Rompotis, 2024). Dalam hal utang, manajer perlu mengelola kewajiban jangka pendek dengan bijaksana, memanfaatkan syarat pembayaran yang menguntungkan dari pemasok untuk menjaga likuiditas perusahaan. Perencanaan arus kas juga merupakan komponen penting dalam manajemen modal kerja, di mana manajer harus memproyeksikan arus kas masuk dan keluar untuk memastikan likuiditas yang cukup dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

## E. ANALISIS KINERJA KEUANGAN DALAM MANAJEMEN KEUANGAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, analisis kinerja keuangan dalam manajemen keuangan menjadi aspek yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan (Sanggo & Dambe, 2025). Kinerja keuangan yang baik tidak hanya mencerminkan kesehatan finansial perusahaan, tetapi juga mempengaruhi keputusan strategis yang diambil oleh manajer. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang berbagai alat analisis keuangan, seperti rasio keuangan, serta kemampuan untuk menyampaikan informasi tersebut kepada pemangku kepentingan, sangat diperlukan.

Selain itu, etika dalam manajemen keuangan memainkan peran yang krusial dalam menjaga integritas dan reputasi perusahaan (Syukur & Yuniati, 2024). Manajer harus mampu menghadapi dilema etika yang mungkin muncul dalam praktik keuangan dan membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga sesuai dengan prinsip-prinsip etika yang berlaku. Dengan demikian, kombinasi antara keterampilan analitis dan pemahaman etika akan membantu manajer dalam mengelola keuangan perusahaan secara efektif dan bertanggung jawab. Berikut adalah beberapa teknik dalam keterampilan analitis manajer keuangan dalam menganalisa kinerja keuangan perusahaan, antara lain :

1. Penggunaan rasio keuangan merupakan salah satu metode utama dalam analisis kinerja keuangan perusahaan. Keterampilan analitis yang kuat diperlukan untuk memahami

dan menerapkan berbagai rasio, seperti rasio likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas. Rasio-rasio ini memberikan wawasan yang berharga tentang kesehatan finansial perusahaan dan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat (Syukur & Yuniati, 2024). Misalnya, rasio lancar dapat digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, sementara rasio profitabilitas seperti margin laba bersih menunjukkan seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

Manajer juga harus mampu melakukan *benchmarking*, yaitu membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing di industri yang sama. Dengan melakukan benchmarking, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta menentukan area yang perlu diperbaiki.

2. Penyusunan Laporan Keuangan memainkan peran penting dalam memberikan informasi yang diperlukan untuk analisis kinerja keuangan (Dharma et al., 2024). Keterampilan komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk menyampaikan informasi keuangan kepada pemangku kepentingan, termasuk investor, kreditor, dan manajemen. Manajer harus mampu menjelaskan hasil analisis keuangan dengan jelas dan efektif, sehingga pemangku kepentingan dapat memahami kondisi keuangan perusahaan dan membuat keputusan yang tepat (Angreini & Prabowo, 2024).

Sebagai contoh, ketika perusahaan merilis laporan tahunan, manajer harus menyajikan informasi keuangan dengan cara



yang mudah dipahami, termasuk grafik dan tabel yang menunjukkan tren kinerja. Selain itu, manajer juga perlu memberikan konteks yang memadai, seperti menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan, baik positif maupun negatif. Dengan cara ini, pemangku kepentingan dapat memiliki gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, T. (2005). *Manajemen Strategis: Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Gramedia.
- Abyad, A. (2020). The pareto principle: applying the 80/20 rule to your business. *Middle East Journal Of*, 15(1), 6–9.
- Adistianingsih, F., & Pandin, M. Y. R. (2024). Peranan Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pengambilan Keputusan Investasi Aktiva Tetap Pada Pt Samaristo Mitra Teknik. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 310–322.
- Adler, R. B., & Proctor, R. F. (2018). *Looking Out, Looking In: Interpersonal Communication (15th ed.)*. Wadsworth Cengage Learning.
- Afriyani, F., Hasan, L. D., Rokhmat, A., Wahyudin, Y., Syarweny, N., Efitra, E., Agusdi, Y., & Uzma, I. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=sT8gEQAAQBAJ>
- Alfred D. Chandler Jr. 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press
- Almalki, K., Alharbi, O., Al-Ahmadi, W., & Aljohani, M. (2020). Anti-procrastination online tool for graduate students based on the pomodoro technique. *Learning and Collaboration Technologies. Human and Technology Ecosystems: 7th International Conference, LCT 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020*,

Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings, Part II 22, 133–144.

Andayani, E., Hariani, L. S., & Jauhari, M. (2021). Pembentukan kemandirian melalui pembelajaran kewirausahaan sosial untuk meningkatkan kesadaran sosial dan kesadaran ekonomi. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 6(1), 22–34.

Anderson, L. (2023). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace* by Michàlle E. Mor Barak, Thousand Oaks, CA, USA, Sage, 2022, 512 pages, \$125.00 paperback, ISBN: 13-9781544333076. Taylor & Francis.

Angreini, M. A., & Prabowo, B. (2024). Pemanfaatan Laporan Keuangan untuk Mengetahui Tingkat Perputaran Piutang pada PT. XYZ. *KARYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 199–203.

Anwar, K., Romli, O., Salapudin, S., Pratiwi, I., Asfar, A. H., Fatari, F., Gunadi, S., Sabrawijaya, S., Auliana, S., & Lesmana, I. S. (2023). Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Dampak dan Tantangannya.

Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), D143–D148.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic management and CA - concepts and cases*. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12874%0Ahttps://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/12874/Contents.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-5
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2019). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Ivy, D. K. (2020). *Communication: Principles for a Lifetime* (7th ed.). Pearson Education.
- Berger, C. R., & Gudykunst, W. B. (2011). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bevan, J. L., & Sole, K. (2014). *Making Sense of Interpersonal Communication*. Allyn & Bacon.
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125–127.
- Boari, Y., Djabbar, A., Hutnaleontina, P. N., Ramadani, Y., Astriecia, A., Anas, M., Rumawak, I., & Susanti, R. (2024). *Buku Ajar Ekonomi Pariwisata*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Boegiyati, D. (2024). Integrasi prinsip syariah dalam pengelolaan modal kerja dan keputusan pembiayaan: Tinjauan teoritis. *Jurnal Mu'allim*, 6(1), 134–149.

- Borden, V. M., & Rittenhouse, D. (2006). *The Art of Communicating* (2nd ed.). Bedford/St. Martin's.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103.
- Brown, J. D., & Levis, J. A. (2000). *Communication in Everyday Life: A Survey of Communication*. Routledge.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles, and Skills* (5th ed.). Pearson Education.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategi dan Perencanaan Organisasi*. Penerbit Prenada Media Group.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal Communication* (7th ed.). Pearson Education.
- Burleson, B. R. (2010). *Communication and Social Interaction: Theories, Research, and Applications*. Cambridge University Press.
- Bush, M. (2023). *Why Is Diversity and Inclusion in the Workplace Important?* Great Place to Work. Retrieved from Great Place to Work
- Cahyasari, D. (2024). Analisis perilaku pengelolaan keuangan pada Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(2), 1199–1207.

- Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carter, M., & Lee, S. (2024). Sustainability Strategies for Modern Organizations. *Business Growth Quarterly*, 55(1), 23–35.
- Chen, Y., Zhang, L., & Li, H. (2024). Transformational Leadership in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 48(2), 112–130.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007a). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007b). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
- Clarkson, J. (2024). Data-Driven Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Business Strategies*, 35(2), 135–150.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great*. New York: HarperBusiness
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Membangun Perusahaan yang Bertahan Lama*. Penerbit Erlangga.
- Darmadji, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.

David, F. R. (2013). *Manajemen Strategis*. Penerbit Salemba Empat.

David, R., F., & David, R. F. (2017). *Strategic Management*, 16th Global Edition. Pearson Education, Inc. [www.ebook3000.com](http://www.ebook3000.com)

DeVito, J. A. (2017). *The Interpersonal Communication Book* (13th ed.). Pearson.

DeVito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book* (14th ed.). Pearson Education.

Dharma, B., Ramadhani, Y., & Reitandi, R. (2024). Pentingnya laporan keuangan untuk menilai kinerja suatu perusahaan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 137–143.

Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: HarperBusiness

Dwiastanti, A., Wahyudi, A., Realita, T. N., & Waluyo, S. (2024). Pelatihan Penyusunan Anggaran Penjualan pada UMKM di Desa Sanankerto Kabupaten Malang. *BERDAYA EKONOMI: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 48–58.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

Fisher, B. A., & Brown, R. L. (2016). *Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach* (6th ed.). Pearson Education.

Fisher, R. J., & Ury, W. L. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

Follet, Marry Parker, 1997. *Manajemen Dalam Organisasi*, Kencana, Jakarta.

- Gajewska, P., & Piskrzyńska, K. (2017). Leisure time management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 5(1), 57–69.
- Garcia, M., Wilson, R., & Baker, T. (2020). Core Competencies for Effective Managers. *International Journal of Business and Management*, 35(4), 45–63.
- Garcia, P., & Williams, R. (2020). Digital Surveillance Systems in Performance Management. *Organizational Excellence Journal*, 28(3), 87–99.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, dan Richard Whittington, 2008, *Exploring Strategy*, Pearson Education
- Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017). *Introduction to Sociology* (10th ed.). Pearson Education.
- Goleman, D., (2017). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* . New York, NY: Bantam Books
- Griffin, R. W. (2020). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Grosfeld-Nir, A., Ronen, B., & Kozlovsky, N. (2007). The Pareto managerial principle: when does it apply? *International Journal of Production Research*, 45(10), 2317–2325.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2006). *Nonverbal Communication in Close Relationships*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business Communication: Process and Product* (7th ed.). Cengage Learning.



- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2018). *Business Communication: Process and Product* (9th ed.). Cengage Learning.
- Habib, A. M., & Dalwai, T. (2024). Does the efficiency of a firm's intellectual capital and working capital management affect its performance? *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 3202–3238.
- Halabi, A., Rahmulyana, A., Hayadi, B. H., & Yusuf, F. A. (2024). STRATEGI KEUANGAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS MANAJEMEN KEUANGAN DI SMPN 3 CILEGON. *Bhinneka Multidisiplin Journal*, 1(2), 65–75.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Doubleday.
- Handayani, N. N. S., Suriadi, T., Yuniningsih, T., & Sangkala, M. (2023). MSDM (SDM Era Digital). [https://repository.unkris.ac.id/id/eprint/2024/1/MSDM%20\(SDM%20ERA%20DIGITAL\).pdf](https://repository.unkris.ac.id/id/eprint/2024/1/MSDM%20(SDM%20ERA%20DIGITAL).pdf)
- Hargie, O. D. W. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (5th ed.). Routledge.
- Hargie, O. D. W., & Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (4th ed.). Routledge.
- Harold Koontz dan Heinz Weihrich, 1988, *Essentials of Management* McGraw-Hill
- Harrison, R., Mills, J., & Thompson, L. (2021). Leadership Practices and Employee Motivation: An Empirical Study. *Leadership Quarterly*, 42(5), 245–262.
- Hartley, P. (2003). *Interpersonal Communication* (2nd ed.). Routledge.

- Heath, R. L., & Bryant, J. (2000). *Human Communication Theory and Research: Concepts, Findings, and Applications*. Routledge.
- Henry Mintzberg, 1973, *The Nature of Managerial Work* Harper & Row
- Herbert A. Simon *Administrative Behavior*, 1947, The Macmillan Company
- Herbert A. Simon, adalah inti dari manajemen itu sendiri. *Administrative Behavior* (1947, The Macmillan Company),
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HG, R. M., & WP, D. A. (2024). Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 94–104.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howland, J. (1988). Effective Delegation for Successful Management. *Trends L. Libr. Mgmt. & Tech.*, 2, 6.
- Imani, Z. S., Pamungkas, A. F. A., & Jamaluddin, M. (2024). Efektivitas Teknik To-Do List terhadap Time Management Mahasiswa Psikologi UIN Malang dalam Belajar. *Jurnal Psikologi*, 1(4), 9.
- Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 26(1), 10-22.

- Ishak, R., & Yuwantiningrum, S. E. (2023). SERVICE-EXCELLENT GUEST REVIEW OLEH FRONT OFFICE HOTEL SEBAGAI STRATEGI MEMPERTAHANKAN LOYALITAS TAMU. *Bogor Hospitality Journal*, 7(2), 37-50.
- Ishak, Riani P. (2024). *Dasar-Dasar Manajemen*. Eureka Media Aksara.
- James A. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. 1989 *Management*, Prentice Hall
- Jameson, A. (2022). The Mediator Role of Managers in Team Conflicts. *Conflict Resolution and Mediation Studies*, 39(4), 89–110.
- Johnson, P., Singh, A., & Patel, K. (2023). Dynamics of Managerial Functions in Rapidly Changing Environments. *Management Research Quarterly*, 50(1), 89–102.
- Jones, K., & Smith, M. (2022). Strategic Planning in Competitive Environments. *Journal of Strategic Management*, 39(4), 101–117.
- Jones, P. (2020). Creating a Positive Work Environment for High Productivity. *International Journal of Workplace Psychology*, 12(3), 204–219.
- Judijanto, L., Hildawati, H., Syarweny, N., Ishak, R. P., Heirunissa, H., Lisbet, Z. T., ... & Sugiyarti, G. (2024). *Asas-Asas Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Model Manajemen secara Universal dalam Mengelola Organisasi Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kasali, Rhenald. (2010). *Cracking Zone*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.

- Kasali, Rhenald. (2015). *Self Driving: Menjadi Driver atau Passenger*. Jakarta, Indonesia: Mizan Publika.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kim, Dean G Pruitt and Sung Hee. *Social Conflict : Escalation, Stalemate and Settlement*. McGraw-Hill Education, 2004.
- Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships* (6th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2013). *Kepemimpinan dan Perubahan*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. P. (2013). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lannon, J. P., & Hirsch, P. (2019). *Business Communication: A Rhetorical Approach* (9th ed.). Pearson Education.
- Lay, C. H., & Schouwenburg, H. C. (1993). Trait procrastination, time management. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(4), 647–662.
- Leathers, D. G., & Eaves, M. H. (2015). *Successful Communication: A Practical Approach to Business and the Professions* (5th ed.). Pearson.
- Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R., & Stone, C. B. (2018). Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence. In *Management and technological challenges in the digital age* (pp. 1–30). CRC Press.

- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). *Theories of Human Communication* (8th ed.). Waveland Press.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of Human Communication* (10th ed.). Waveland Press.
- Lopes, P. N. (2016). Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice. *Emotion Review*, 8(4), 316–321. <https://doi.org/10.1177/1754073916650496>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Educational Leadership: Concepts and Practices*. Cengage Learning.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381.
- Mancini, M., & Mancini, M. (2003a). *Time management* (Vol. 1). McGraw-Hill New York.
- Mancini, M., & Mancini, M. (2003b). *Time management* (Vol. 1). McGraw-Hill New York.
- Manning, P. K. (2012). *The Sociology of Human Communication*. Routledge.
- Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page Publishers.
- McCornack, S. A. (2016). *Reflect and Relate: An Introduction to Interpersonal Communication* (4th ed.). Bedford/St. Martin's.
- McHoul, A., & Rapley, M. (2001). *How to Analyze Talk in Institutional Settings: A Casebook of Methods*. SAGE Publications.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. Retrieved from McKinsey

- Michael A. Hitt; & Hoskisson, R. E. H. M. A. I. R. D. . (2020). Strategic Management Globalization Concepts and Cases. (13th ed.). cengage.
- Michael A. West, 2002, Innovation and Creativity in Organizations Wiley-Blackwell
- Michael E. Porter, 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press
- Miller, K. (2014). Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed.). Cengage Learning.
- Miller, K. (2017). Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Miller, T. (2023). Team Task Management and Productivity Improvement. Organizational Dynamics, 41(1), 56–72.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 68(2), 163-176.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York, NY: Free Press.
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. The Business & Management Review, 7(5), 133.
- Nisbett, R. (2015). Mindware: Tools for Smart Thinking. Penguin Books Limited. <https://books.google.co.id/books?id=-DAdCAAAQBAJ>
- Noor, A., Radiansyah, A., Ishak, R. P., Hakim, C., Rijal, S., Harto, B., ... & Hendriana, T. I. (2023). Human Resource

Management (Manajemen Sumber Daya Manusia). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Northouse, (2022). *Leadership: Theory and Practice* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Nurhasanah, F., Wiranda, W., & Syahputra, V. B. (2024). PENGELOLAAN KEUANGAN BISNIS. *JIEKA: Jurnal Integrasi Ekonomi, Keuangan, Dan Akuntansi*, 1(1), 31–42.

Okeke, N. I., Bakare, O. A., & Achumie, G. O. (2024). Forecasting financial stability in SMEs: A comprehensive analysis of strategic budgeting and revenue management. *Open Access Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(1), 139–149.

Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya manajemen keuangan bagi perusahaan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140–147.

Oyenyi, L. D., Ugochukwu, C. E., & Mhlongo, N. Z. (2024). Transforming financial planning with AI-driven analysis: A review and application insights. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(4), 626–647.

Pandak, A., & Nugroho, D. S. (2023). Pengaruh Financial Technology Dan Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Umkm. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, 1(3), 311–320.

Pearson, J. C., & Nelson, P. E. (2000). *An Introduction to Human Communication: Understanding and Sharing* (7th ed.). McGraw-Hill.

Pedersen, M., Muhr, S. L., & Dunne, S. (2024). Time management between the personalisation and collectivisation of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-

management tool in a four-day workweek company. *Time & Society*, 0961463X241258303.

Philippas, N. D., & Avdoulas, C. (2020). Financial literacy and financial well-being among generation-Z university students: Evidence from Greece. *The European Journal of Finance*, 26(4–5), 360–381.  
<https://doi.org/10.1080/1351847X.2019.1701512>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Prakash, K. O., Abdullah, K. A., Daoud, R., Moulana, Y., & Matriano, M. T. (2024). THE BUDGETING AND FORECASTING ANALYSIS AND THE IMPACT ON COMPANY FINANCIAL PERFORMANCE AND STRATEGIC DECISION-MAKING: A CASE OF NATIONAL FINANCE, OMAN. *GSJ*, 12(6).

Rampton, J. (2019). Time blocking tips top experts and scientists use to increase productivity. Inc.

Rasmawati, A. R. (n.d.). BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KEUANGAN. *DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN*, 1.

Richard L. Daft, 1983, *Organization Theory and Design* West Publishing Company

Ricky W. Griffin, 2013, *Management: Principles and Practices* Cengage Learning

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224.



- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2019). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robinson, L., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rompotis, G. (2024). Cash flow management, performance and risk: evidence from Greece. *EuroMed Journal of Business*.
- Rosmawati, R. (2019). Implementasi teknik pengelolaan diri untuk meningkatkan kedisiplinan siswa. *KONSELING: Jurnal Ilmiah Penelitian Dan Penerapannya*, 1(1), 11–18.
- Samovar, L. A., & Porter, R. E. (2012). *Intercultural Communication: A Reader* (13th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Sanggo, W. A., & Dambe, D. N. (2025). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA YAYASAN FRANKENMOLEN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 12–25.
- Saputra, H. B., Adiwana, A. W., & Kusumasari, I. R. (2024). MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEUANGAN: PENDEKATAN TEORI NILAI YANG

DIHARAPKAN PADA INVESTASI PERUSAHAAN.  
Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial, 5(3), 121–130.

Seibold, D. R., & Shea, G. F. (2001). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. SAGE Publications.

Sharpley, A., & Heppner, P. (2009). *Communication in Everyday Life: A Survey of Communication*. Routledge.

Sihombing, S. (2024). ANALISIS FUNGSI ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN PADA REGIONAL 1 PTPN ITANJUNG MORAWA.

Simbolon, E. T. (2018). Pentingnya keterampilan sosial dalam pembelajaran. *Jurnal Christian Humaniora*, 2(1), 40–52.

Smith, J., & Taylor, R. (2022). Bridging the Gap: Middle Managers and Organizational Success. *Business Horizons*, 44(3), 234–250.

Smith, K. (2021). Effective Communication in Leadership. *Management Communication Journal*, 28(5), 318–330.

Smith, L., & Wilson, J. (2013). *Interpersonal Communication: A Social Interaction Approach*. Pearson.

Solomon, D. H., & Theiss, J. A. (2013). *Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach* (2nd ed.). Pearson Education.

Stahl, A. (2021). 3 Benefits Of Diversity In The Workplace. *Forbes*. Retrieved from Forbes

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2016 *Management*, Pearson Education

Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

*Strategy and Structure* (Chandler, A. D., 1962. Cambridge, MA: MIT Press)

Syukur, M. A., & Yuniati, T. (2024). PENGARUH MANAJEMEN MODAL KERJA DAN RASIO KEUANGAN TERHADAP PROFITABILITAS PADA PERUSAHAAN INDUSTRI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(7).

Tannen, D. (2001). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. HarperCollins.

*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (Mintzberg, H., 1994. New York, NY: Free Press)

Thomas, K.W. and Killman, R.H. (2008) *Thomas-Killman Conflict Mode Instrumen: Profile and Inrepretive Report*. By Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated, is a Subsidiary of CPP, Inc.

Thomas, Kenneth. W. 2000. *Intrinsic Motivation at Work : Building Energy and Commitment*. San Fransisco : Berrett-Koehler Publishers.

Trenholm, S. (2017). *Interpersonal Communication* (7th ed.). Oxford University Press.

Tsabitah, I., & Arnova, I. (2024). PENGELOLAAN KEUANGAN DALAM RANGKA PENINGKATAN LITERASI KEUANGAN PADA INDUSTRI DI JAWA TENGAH-YOGYAKARTA. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 28(5).

- Utami, W. B. (2024). Pengaruh Total Assets, Total Utang, Total Ekuitas Dan Total Penjualan Terhadap Laba Bersih Pada Perusahaan Sub Sektor Rokok Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2018-2022. *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper STIE AAS*, 7(1), 73–83.
- van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination. In *The psychology of planning in organizations* (pp. 312–333). Routledge.
- West, R., & Turner, L. H. (2018). *Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times* (8th ed.). Cengage Learning.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Manajemen Strategis dan Kepemimpinan*. Penerbit Prenada Media Group.
- Whitaker, T., & Turner, E. (2000). What is your priority? *NASSP Bulletin*, 84(617), 16–21.
- Wilson, J., & White, D. (2023). Change Management Practices in Rapidly Evolving Markets. *Journal of Strategic Innovations*, 34(7), 110–129.
- Wood, J. T. (2008). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Wood, J. T. (2017). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* (8th ed.). Cengage Learning.
- Yeo, K. H. K., Lim, W. M., & Yii, K.-J. (2024). Financial planning behaviour: a systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(3), 979–1001.

Yukl, G., (2013). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Zhang, X., Liu, Y., & Wang, Z. (2021). Data-Driven Decision Making in Management. *Asian Journal of Management Innovation*, 39(2), 67–82.

## TENTANG PENULIS

### Penulis Bagian 1





#### **Riani Prihatini Ishak S.Pi., M.M**

Dosen tetap pada Program Studi Diploma Empat Perhotelan Sekolah Tinggi Pariwisata Bogor. Lahir di Desa Cipanas, Kabupaten Cianjur pada tanggal 19 September 1976, lulus S1 di Program Studi Ilmu Teknologi Kelautan, Institut Pertanian Bogor pada tahun 1998 dan lulus S2 di Program Magister Management STIE Jagakarsa pada tahun 2005. Penulis telah berpengalaman sebagai praktisi selama 22 tahun dengan posisi terakhir sebagai *Office Manager* sebelum berkomitmen penuh sebagai akademisi. Penulis telah tersertifikasi pendidik dengan mengampu mata kuliah Basic English, English Conversation, Principle of Management, dan Supervision Techniques. Pemegang Sertifikasi bidang penulisan buku dan jurnal. Berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasi (Buk ber-ISBN & Artikel Ilmiah) pada Jurnal internasional, Nasional & Jurnal Nasional terindeks SINTA.

 WoS ID: GOE-6394-2022

 ORCID ID: 0009-0001-7601-6645

 googlescholar ID: j0yYQZ8AAAAJ

 SintaID: 6745609

 <https://www.youtube.com/@rianiishak8028>

E-mail: [rianipishak@stpbgor.ac.id](mailto:rianipishak@stpbgor.ac.id)

## Penulis Bagian 2



### **Loso Judijanto, SSi, MM, MStats**

adalah peneliti yang bekerja pada lembaga penelitian **IPOSS Jakarta**. Penulis dilahirkan di Magetan pada tanggal 19 Januari 1971. Penulis menamatkan pendidikan *Master of Statistics* di *the University of New South Wales, Sydney, Australia* pada tahun 1998 dengan dukungan beasiswa ADCOS (*Australian Development Cooperation Scholarship*) dari Australia. Sebelumnya penulis menyelesaikan Magister Manajemen di Universitas Indonesia pada tahun 1995 dengan dukungan beasiswa dari Bank Internasional Indonesia. Pendidikan sarjana diselesaikan di Institut Pertanian Bogor pada Jurusan Statistika – FMIPA pada tahun 1993 dengan dukungan beasiswa dari KPS-Pertamina. Penulis menamatkan Pendidikan dasar hingga SMA di Maospati, Sepanjang karirnya, Penulis pernah ditugaskan untuk menjadi anggota Dewan Komisaris dan/atau Komite Audit pada beberapa perusahaan/lembaga yang bergerak di berbagai sektor antara lain pengelolaan pelabuhan laut, telekomunikasi seluler, perbankan, pengembangan infrastruktur, sekuritas, pembiayaan infrastruktur, perkebunan, pertambangan batu bara, properti dan rekreasi, dan pengelolaan dana perkebunan. Penulis memiliki minat dalam riset di bidang kebijakan publik, ekonomi, keuangan, *human capital*, dan *corporate governance*. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail di: [losojudijantobumn@gmail.com](mailto:losojudijantobumn@gmail.com).

### Penulis Bagian 3



#### **Drs. Darmayasa, M.Pd.**

Penulis adalah dosen tetap Prodi Perjalanan Wisata, Politeknik Pariwisata Makassar (Poltekpar Makassar). Lahir di Denpasar, 29 Agustus 1965. Penulis telah mengabdikan dirinya sebagai dosen di Poltekpar Makassar sejak 1993. Pendidikan Strata 1 ditempuh di Universitas Hasanuddin, Fakultas Sastra, Selesai tahun 1989. Sedangkan program Pasca Sarjana (S2) diikutinya di Universitas Negeri Makassar, pada Prodi Manajemen Pendidikan, selesai tahun 2001. Diklat kepariwisataan yang diikutinya antara lain Diklat Pariwisata Dasar, Diklat Pariwisata Menengah, Diklat Klasifikasi Hotel, Diklat MICE. Di samping itu juga pernah mengikuti ToT dan kursus singkat kepariwisataan di antaranya di Singapura dan Melbourne, Australia; serta Diklat ASEAN National Trainer, dan terakhir, tanggal 7 Mei sampai 2 Juni 2024 mengikuti ToT pemanfaatan AI dalam bidang pariwisata di Suzhou, Tiongkok. Buku dan artikel jurnal yang telah ditulisnya antara lain: buku Adaptasi dan Inovasi UMKM Ekraf; INOVASI, ADAPTASI, DAN KOLABORASI; buku Pengembangan Wisata Bahari Berbasis Inovasi, Adaptasi, dan Kolaborasi di Destinasi Super Prioritas Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19; buku Strategi Pengembangan Daya Tarik Wisata Pantai Birta Ria Kassi Kabupaten Jeneponto; buku Kebijakan Pengembangan Pembangunan Kepariwisataan Kabupaten Bone tahun 2021-2036; Muara Sungai Jeneberang (Sejarah, Kebijakan Pengembangan dan Potensi Ekowisata); buku E-Commerce: Industri Pariwisata Bisnis Perjalanan (Kesiapan Lembaga Pendidikan); buku Prototipe Pengembangan Daya Tarik Wisata Sungai di Sulawesi Selatan; buku Homestay, Mozaik Pariwisata Berbasis Kerakyatan; buku ajar Pengantar Pariwisata; dan buku ajar Kebijakan dan Manajemen Pariwisata;



buku Indonesia Tourism (History and Culture), buku ajar Pendidikan Karakter yang juga diterbitkan oleh PT. Sonpedia Publisihing Indonesia. Artikel *The Application of the Use of Indonesian Language in Promoting Tourist Destinations to Archipelago Tourists in North Toraja Regency*; Artikel Inovasi Pariwisata Melalui Kolaborasi Antara Perguruan Tinggi Dan Subsektor Parekraf; Implementasi Penyusunan Paket Wisata dengan Kemampuan Interpretasi “*Story Telling*” pada Destinasi Super Prioritas Likupang, Minahasa Utara; Artikel *Attitudes of Religious Tolerance in Junior High School Students*; *Competencies of Travel Department Students in e-Commerce- Based Business*; Artikel *Disaster Management for Tourism Destination in Labuan Bajo (Case Study on Super Priority Destinations)*; Artikel *Digitization of the Makassar City Creative Economy Sub-Sector Based on GIS*; Artikel *The Impact of Food Image, Customer Satisfaction, and Food Quality on Revisit Intention by Regression Analysis*; Artikel *Reconstruction of the Actor Collaboration Model in the Development of Marine Tourism Destinations in the New Normal Local Economy*; Artikel *Website learning media to enhance planning tour packages competencies: A case study from Makassar Tourism Polytechnic, Indonesia*; Artikel Transformasi Museum Kota Makassar Melalui Pengembangan Aktivitas Interpretasi Berbasis Edukasi; Artikel Profil Keterampilan Komunikasi Bahasa Inggris Pramusaji Café di Desa Wisata di Bali; Artikel Fakta-Fakta Sisa Makanan (Food Waste) di Hotel Bintang 3 dan Bintang 4 di Makassar, yang terbit di Jurnal Bisnis Hospitaliti, Politeknik pariwisata Bali, Desember 2024.

#### Penulis Bagian 4



**Dr. Ir. Apriyanto, S.E., M.Si., M.M.**, dilahirkan di Jakarta pada tanggal 6 April 1973. Memperoleh gelar sarjana (S-1) dan S-2 (Magister) dari Institut Pertanian Bogor (IPB), sekarang IPB University, sedangkan gelar doktor (S-3) dalam bidang Manajemen Pendidikan diperoleh dari **Universitas Islam Nusantara Bandung**. Kegiatan mengajarnya dimulai sejak tahun 1997, menjadi dosen pada STKIP Purnama Jakarta, Universitas Terbuka, STKIP Panca Sakti (sekarang Universitas Panca Sakti) Bekasi, Program Pasca Sarjana STIMA IMMI (sekarang Universitas Mitra Bangsa) Jakarta, dan STIE IPWI (sekarang Universitas IPWIJA) Jakarta. Selama sepuluh tahun penulis pernah menjadi dosen tidak tetap pada STIE Gotong Royong Jakarta, STKIP Panca dan STKIP Kusuma Negara Jakarta. Saat ini penulis masih tercatat aktif mengajar pada STIE Triguna Tangerang, dan Politeknik Tunas Pemuda Tangerang, yang sedang dalam proses penggabungan menuju **Universitas Tunas Pemuda**. Pada tahun 2010 penulis dan tim mendirikan **Yayasan Rizky Putra Harapan Bangsa**. Hal ini dilakukan seiring dengan kebutuhan layanan pendidikan, khususnya bidang vokasi di wilayah Tangerang dan sekitarnya. Hingga saat ini **Yayasan Rizky Putra Harapan Bangsa** tercatat sebagai lembaga yang menjalankan program pendidikan **SMK Tunas Pemuda** dan **Politeknik Tunas Pemuda** Tangerang.

## Penulis Bagian 5



### **Prof. Dr. Zamroni, M.Pd.**

Dosen Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda. Zamroni lahir di Nganjuk, 18 Februari 1975, Jawa Timur. Lulus S1 Pendidikan Agama Islam IAIN Antasari Samarinda-STAIN Samarinda, Lulus S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang Lulus Tahun 2007. Pada tahun 2016 menyelesaikan studi S3 Program studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maliki Malang, Dosen Tetap di STAIN Samarinda 2003 – 2015, Dosen Tetap IAIN Samarinda 2015 – 2020, Dosen Tetap UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda 2020 – Sekarang. Pernah menjabat sebagai Wakil Bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan tahun 2015 – 2019, selanjutnya Wakil Bidang Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan tahun 2019 – 2023, dan sekarang menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, Keuangan tahun 2023 – 2027. Pengalaman dalam kegiatan Kepemilihan Timsel KPU Kab/Kota tahun 2018, Timsel KPU Kab/Kota 2018, Panelis Pilkada Calon Bupati Wakil Bupati Kutai Kartanegara tahun 2019, Panelis Pilkada Calon Bupati Wakil Bupati Penajam Paser Utara tahun 2019 tahun 2019, Panelis Pilkada Calon Bupati Wakil Bupati Kutai Kabupaten Mahakam Ulu tahun 2019, Nara Sumber Bawaslu dan KPU tahun 2023, Timsel Bawaslu Kab/Kota tahun 2023. Pengalaman organisasi sebagai Kepala Bidang Penelitian dan Pengkajian Forum Koordinasi Pencegahan Terorisme (FKPT) Kaltim tahun 2019 – Sekarang, Wakil Ketua Tanpiz PC NU Kaltim tahun 2020 – 2025, Pengurus Wilayah ISNU Kaltim 2020 – 2025, Wakil Ketua IKA-PMIII Kaltim 2015 – Sekarang, Ketua Ta'mir Masjid Al Ihsan 2019 – 2021, Ketua Yayasan Ihsan Samarinda tahun 2021 – 2025, Ketua Ikatan Keluarga Ponpes Miftahul Ula Nglawak Kertoso di Kaltim tahun

2022 – 2025. Karya tulis seperti Buku Penyebaran Radikalisme dan Terorisme di Kalimantan Timur tahun 2017, Manajemen Mutu Pendidikan (Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* tahun 2017, dan lainnya serta berbagai Jurnal Kyai's Prophetic Leadership in Effectiveness of Learning in Pesantren tahun 2022 dan masih banyak lagi.

<https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=gh5BLLsAAAAJ>

ID Sinta: 6737715

## Penulis Bagian 6



### Naufal Muhammad Agil,

Naufal Muhammad Agil adalah seorang penulis buku profesional yang telah menerbitkan berbagai karya dalam bidang manajemen, filsafat, dan antropologi. Lahir di Semarang pada tanggal 8 Desember 1999, ia kini menetap di Kota Surabaya. Dengan pengalaman lebih dari satu dekade dalam dunia penulisan, Naufal telah menghasilkan buku-buku berkualitas yang menjadi rujukan di bidangnya. Sebagai lulusan S1 Keperawatan dari Universitas Diponegoro dan penyelesaian Pendidikan Profesi Ners di universitas yang sama, Naufal memulai kariernya di dunia kesehatan. Namun, hasratnya terhadap pengembangan diri dan manajemen waktu membawanya menjadi salah satu penulis paling produktif di Indonesia. Selain menggeluti bidang keperawatan, Naufal memiliki minat mendalam dalam filsafat, psikologi, dan sosiologi. Ia juga telah menerbitkan buku-buku inspiratif seperti 'Keterampilan Manajerial' dan 'Inovasi dan Perubahan dalam Manajemen Keperawatan'. Dalam karya terbarunya, Naufal menjelajahi seni mengelola waktu dengan menulis buku berjudul 'Keterampilan Manajemen Waktu'. Buku ini dirancang untuk

membantu pembaca memaksimalkan produktivitas dan mencapai keseimbangan hidup.

E-mail : [naufal.m.agil12@gmail.com](mailto:naufal.m.agil12@gmail.com)

Instagram: @naufalmagil

Beberapa karya yang telah diterbitkan adalah:

1. Buku Ajar K3RS (Keselamatan dan Kesehatan Kerja Rumah Sakit)
2. Pengantar Sosiologi Kesehatan
3. Etika dan Budaya dalam Pengembangan Keperawatan
4. Konsep Dasar Keperawatan

### Penulis Bagian 7



#### **Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd.**

Dosen Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda. Akhmad Ramli lahir di Samboja, 14 Februari 1963 Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Lulus S1 FKIP Universitas Mulawarman Lulus 1987 Magister Manajemen Pendidikan UNJ Lulus Tahun 2004. Pada tahun akademik 2009/2010 melanjutkan studi S3 Program studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta, selesai studi tahun 2013. Pengalaman kerja 1982- 1992, Guru Sekolah Dasar Pada tahun 1992 – 2002 guru SMEA, 2002 – 2010 Kepala SMK, Kasi Sarpras 2010-2011, tahun 2011- 2012 Kabid Dikmenum tahun 2012-2014 menjabat Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Samarinda, tahun 2014-2017 menjabat Sekretaris Badan Litbang dan Diklat Daerah Samarinda dan tahun 2017-2021 menjabat Kepala Dinas Kearsipan Kota Samarinda. Tahun 2021 sebagai Dosen UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda. Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Pendidikan dan Pelatihan Talent Scouting Calon Kepala SMK, Diklat Prakerin Luar Negeri Tahun 2009

di Malaysia, Workshop Manajemen & Administrasi Pendidikan Samarinda. Diklat Manajemen Kepala Sekolah di Cianjur, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklat PIM III) Angkatan I Tahun 2013, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Diklat PIM II) Angkatan V Tahun 2018. Pengalaman berorganisasi yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Sekretaris Umum Pengurus Daerah Perkemi (2010- 2014), Pengurus Pengprov Perkemi Kaltim Wakil Ketua I Tahun 2015 s/d 2019 dan Sekretaris Umum Pengprov Perkemi Kaltim Tahun 2019 sd 2023 dan 2023 – 2027.

\*Link

GS:

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=id&ser=w2MH0-8AAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=id&ser=w2MH0-8AAAAJ)

\*Link Sinta (JK ada): ID SINTA 6821342

\*Link Scopus id (jika ada): ID Scopus: 57297375500

## Penulis Bagian 8





**Dr. H. Andi Rustam, SE., MM., AK., CA., CPA.,  
Asean CPA**

Dosen Program Studi Manajemen (S1, dan Program Pasca Sarjana (S2) Universitas Muhammadiyah Makassar. Penulis adalah dosen tetap pada program studi manajemen (S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Ketua Prodi perpajakan FEB Universitas Muhammadiyah Makassar periode tahun 2016 sampai tahun 2022. Terlahir di kota Ujung Pandang pada tanggal 09 September 1967. Penulis adalah anak ketiga dari empat bersaudara dari pasangan Bapak H. Andi Yusuf Toasa dan Ibu Hj. Andi Sahrisiah Petta Useng. Penulis menamatkan Pendidikan program S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin tahun 1992 dan menyelesaikan program pascasarjana (S2) di Magister

Manajemen Keuangan Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2003 dan program pascasarjana S3 Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2011. Penulis mendekuni bidanga; Auditing, roduktivitas Kerja, Manajemen Keuangan, Manjemen Finansial, Akuntansi Keuangan, Akuntansi Manajemen dan Manajemen SDM. Penulis dapat dihubung melalui e-mail ; [Andi.rustam@unismuh.ac.id](mailto:Andi.rustam@unismuh.ac.id) dan [andirust99@gmail.com](mailto:andirust99@gmail.com) serta [andrust99@yahoo.co.id](mailto:andrust99@yahoo.co.id)

 ORCID.ID:<http://orcid.org/009-0000-2082-4339>;

 Googlescholar.ID:GCgKzy0AAAJ;  Sinta ID:6175943

## Penulis Bagian 9

**Lily Dianafitry Hasan, S.Sos., MM., CHE., CIIQA**



Penulis dan dosen tetap Program Studi Seni Kuliner di Politeknik Pariwisata Makassar. Penulis merupakan anak ketujuh dari tujuh bersaudara dari pasangan Bapak Hasan Gafa dan Ibu Sitti Salmah. Pendidikan Program Sarjana Strata 1 (S.Sos) STIA-LAN Makassar, dan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) di STIEM Bongaya Makassar dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku yang telah di tulis dan terbit berjudul , *Ekosistem Wisata Budaya Perahu*

*Phinisi, Studi Fenomena Foodie di Kota Makassar, Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori konfrehensif dalam SDM)*

## Penulis Bagian 10



### Dr. Sudadi, M.Pd.

Dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda. Lahir di Balikpapan, 24 Mei 1968. Anak ketiga dari lima bersaudara, pasangan Kasran dan Hj. Yatinah. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di FKIP Universitas Mulawarman dan Program Magister (S2) dan Program Doktor (S3) pada Universitas Negeri Jakarta (M.Pd). Pemegang Sertifikasi bidang penulisan buku dan jurnal *Certified Book Paper Authorsip* (CBPA) dengan nomor sertifikat CBPA-038062024 Berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasi (Buk ber-ISBN & Artikel Ilmiah) pada Jurnal internasional bereputasi SCOPUS & Jurnal Nasional terindeks SINTA.

 Scopus.ID: 59273816900      E-mail: [sudadi@uinsi.ac.id](mailto:sudadi@uinsi.ac.id);

 ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Sudadi-Sudadi-2>

 ORCID.ID: <https://orcid.org/0009-0004-2313-8069>

 googlescholar.ID: [srAyKncAAAAJ&hl;](https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=srAyKncAAAAJ)  SintalID: [6772789](https://sintal.id/6772789)



<https://www.youtube.com/channel/UCBkBsQ20jvmxQs65zJJmlg>



## Penulis Bagian 11



### **Murdiani Sukarana, S.E., M.M.,**

Adalah seorang akademisi, profesional, dan praktisi yang berdedikasi dalam bidang manajemen, dengan fokus pada pengembangan kemampuan manajerial dan manajemen keuangan. Penulis adalah Dosen Tetap prodi Tata Hidang di Politeknik Pariwisata Makassar, sebuah institusi pendidikan tinggi yang berkomitmen pada pengembangan sumber daya manusia di bidang pariwisata di Indonesia. Memiliki latar belakang pendidikan yang solid, meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) di bidang Manajemen pada Universitas Muslim Indonesia, Makassar pada tahun 1992. Kemudian melanjutkan pendidikan dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) di Universitas Muhammadiyah Makassar pada Tahun 2019. Sebagai seorang profesional bersertifikasi, penulis memegang Sertifikat Asesor Kompetensi resmi yang diakui secara nasional oleh BNSP, dengan pengalaman aktif dalam menilai dan meningkatkan kompetensi individu di dunia kerja. Penulis juga dikenal atas dedikasinya dalam mengintegrasikan teori dengan praktik dalam mendidik mahasiswa melalui pendekatan pembelajaran yang inovatif.

**Penerbit :**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi  
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik  
Mengikat Ilmu. Everyday New Books

**SONPEDIA.COM**  
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

**Redaksi :**

Jl. Kenali Jaya No 166

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: [sonpediapublishing@gmail.com](mailto:sonpediapublishing@gmail.com)

Website: [www.sonpedia.com](http://www.sonpedia.com)