

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/353923462>

# PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

Book · August 2021

---

CITATIONS

0

READS

3,181

1 author:



Ni Kadek Suryani

Institut Desain dan Bisnis Bali

39 PUBLICATIONS 45 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



# PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

Tim Penulis:

Ni Kadek Suryani - Pedi Riswandi - Imanuddin Hasbi - Alfi Rochmi  
Daniel J I Kairupan - Muhammad Hasan - Hesti Setiorini - Acai Sudirman  
Afdol Muftiasa - Ni Nyoman Suli Asmara Yanti - Rina Yuniarti  
Yerrynaldo Loppies - I Putu Sugih Arta

# PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

Tim Penulis:

Ni Kadek Suryani - Pedi Riswandi - Imanuddin Hasbi - Alfi Rochmi  
Daniel J I Kairupan - Muhammad Hasan - Hesti Setiorini - Acai Sudirman  
Afdol Muftiasa - Ni Nyoman Suli Asmara Yanti - Rina Yuniarti  
Yerrynaldo Loppies - I Putu Sugih Arta

## **PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS**

Tim Penulis:

Ni Kadek Suryani, Pedi Riswandi, Imanuddin Hasbi, Alfi Rochmi,  
Daniel J I Kairupan, Muhammad Hasan, Hesti Setiorini, Acai Sudirman, Afdol Muftiasa,  
Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, Rina Yuniarji, Yerrynaldo Loppies, I Putu Sugih Arta.

Desain Cover:

**Usman Taufik**

Tata Letak:

**Aji Abdullatif R**

Proofreader:

**N. Rismawati**

ISBN:

**978-623-6457-02-3**

Cetakan Pertama:

**Agustus, 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

---

**Copyright © 2021**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

**(Grup CV. Widina Media Utama)**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

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

Instagram: @penerbitwidina

## PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Pengantar Manajemen dan Bisnis” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Pengantar Manajemen dan Bisnis.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Agustus, 2021

**Tim Penulis**

# DAFTAR ISI

PRAKATA .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN DAN BISNIS .....	1
A. Pengertian manajemen .....	1
B. Sarana manajemen .....	4
C. Pengertian organisasi .....	5
D. Pengertian bisnis .....	7
E. Rangkuman materi .....	9
BAB 2 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN .....	13
A. Pendahuluan .....	13
B. Pengertian manajemen .....	14
C. Fungsi-fungsi manajemen .....	15
D. Peranan, keahlian, serta tingkatan manajemen .....	17
E. Operasional serta bidang manajemen .....	17
F. Perkembangan, aliran-aliran, dan tokoh-tokoh manajemen .....	18
G. Rangkuman materi .....	27
BAB 3 STRUKTUR ORGANISASI DAN WEWENANG .....	29
A. Pendahuluan .....	29
B. Struktur organisasi .....	30
C. Komponen struktur organisasi .....	36
D. Jenis-jenis struktur organisasi .....	38
E. Wewenang .....	56
F. Rangkuman materi .....	59
BAB 4 MANAJER, TUGAS DAN FUNGSINYA .....	61
A. Pendahuluan .....	61
B. Pengertian manajer .....	62
C. Tugas manajer .....	68
D. Fungsi manajer .....	71
E. Rangkuman materi .....	77
BAB 5 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN .....	81
A. Pendahuluan .....	81
B. Memahami fungsi manajemen dalam organisasi .....	82

C. Perencanaan ( <i>planning</i> ) .....	85
D. Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) .....	90
E. Pengarahan ( <i>directing/actuating</i> ) .....	94
F. Pengendalian ( <i>controlling</i> ) .....	96
G. Rangkuman materi .....	99
<b>BAB 6 LINGKUNGAN USAHA DAN PEMILIHAN LETAK USAHA .....</b>	<b>103</b>
A. Pendahuluan .....	103
B. Pengelolaan usaha .....	105
C. Lingkungan usaha .....	107
D. Metode penentuan lokasi usaha .....	109
E. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi usaha .....	111
F. Pengaruh penentuan lokasi usaha terhadap bisnis .....	117
G. Rangkuman materi .....	118
<b>BAB 7 BENTUK-BENTUK BADAN USAHA .....</b>	<b>121</b>
A. Pendahuluan .....	121
B. Pengertian badan usaha .....	122
C. Jenis-jenis badan usaha .....	122
D. Bentuk-bentuk badan usaha .....	124
E. Rangkuman materi .....	138
<b>BAB 8 USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN .....</b>	<b>141</b>
A. Pendahuluan .....	141
B. Konsep dasar usaha kecil dan kewirausahaan .....	143
C. Manajemen dan strategi usaha kecil dan kewirausahaan .....	145
D. Kompetensi inti dan karakteristik usaha kecil dan kewirausahaan .....	147
E. Transformasi usaha kecil dan kewirausahaan .....	151
F. Strategi inovasi usaha kecil kewirausahaan di era revolusi industri 4.0 .....	154
G. Rangkuman materi .....	156
<b>BAB 9 DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>161</b>
A. Pendahuluan .....	161
B. Karakteristik, tujuan, dan fungsi HRM .....	164
C. Pengembangan SDM .....	167
D. Kompensasi SDM .....	174
E. Rangkuman materi .....	179

<b>BAB 10 DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN .....</b>	<b>183</b>
A. Pendahuluan.....	183
B. Pengertian pemasaran dan manajemen pemasaran .....	184
C. Ruang lingkup pemasaran .....	187
D. Bauran pemasaran ( <i>marketing mix</i> ).....	191
E. Konsep manajemen pemasaran .....	194
F. Tugas dan fungsi manajemen pemasaran .....	196
G. Pendekatan manajemen pemasaran.....	198
H. Perkembangan pasar global .....	199
I. <i>Digital marketing</i> di era modern .....	201
J. Rangkuman materi .....	203
<b>BAB 11 DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN .....</b>	<b>207</b>
A. Pendahuluan.....	207
B. Perencanaan dalam manajemen .....	208
C. Pengendalian dan pengawasan dalam manajemen.....	215
D. Strategi dalam manajemen .....	221
E. Etika-etika dalam manajemen .....	227
F. Rangkuman materi .....	230
<b>BAB 12 KONSEP DASAR .....</b>	<b>233</b>
A. Pendahuluan.....	233
B. Konsep dasar sistem .....	234
C. Konsep dasar informasi .....	235
D. Nilai informasi.....	236
E. Konsep dasar sistem informasi.....	237
F. Konsep dasar sistem informasi manajemen.....	237
G. Rangkuman materi .....	245
<b>BAB 13 PEMODELAN PROSES BISNIS.....</b>	<b>249</b>
A. Pendahuluan.....	249
B. Pengertian proses bisnis .....	250
C. Pemodelan proses bisnis .....	250
D. Pemodelan proses bisnis menggunakan real .....	255
E. Rangkuman materi .....	256
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>258</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>263</b>

BAB  
1

## PENGERTIAN MANAJEMEN DAN BISNIS

---

**Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M**  
**Institut Desain dan Bisnis Bali**

### A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni mengatur dan melaksanakan” (Indartono, 2016). Seni dimaksud ditujukan bagi seorang manajer yang memiliki gaya dan seni dalam mengatur orang atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengembangan seni manajemen yang dimiliki oleh seorang manajer didapat melalui belajar formal atau studi, pengamatan lingkungan atau observasi dan praktik langsung di lapangan. Seorang manajer yang baik adalah bagaikan seorang artis, ia harus dapat memberi inspirasi, memuji, mengajar, memotivasi orang lain, baik yang berbakat maupun yang tidak, bekerja sebagai kesatuan dan melaksanakan usaha sebaik-baiknya ke arah tujuan yang diharapkan. Hal tersebut tidak dapat dicarikan dalam suatu rumus hitung-menghitung, melainkan didasarkan pada perasaan, naluri dan ilham (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Seperti yang diuraikan oleh Follet (2003) misalnya, yang memberikan definisi manajemen sebagai seni, merupakan sebuah gaya seni dalam pencapaian tujuan bersama dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini memberi gambaran bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain sebagai seni, manajemen juga digambarkan sebagai sebuah proses. Proses dimana dalam pencapaian tujuan seorang manajer tidak hanya memiliki daya seni mengatur orang namun juga dapat melaksanakan kegiatan kerja atau proses kerja yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Griffin (2006) menyebutkan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Definisi ini mengharapkan seorang manajer dapat mengefisien dan mengefektifkan proses kerja dan pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi.

Prihantin, (2011) lebih lanjut menegaskan manajemen merupakan proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai kegiatan usaha yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Seluruh kegiatan atau proses yang dilakukan memiliki tujuan agar sebuah usaha dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan rencana sehingga memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik finansial maupun *non* finansial.

Definisi yang hampir sama diberikan oleh Indartono, (2016), menyebutkan manajemen adalah proses pelaksanaan fungsi-fungsi yang ada didalamnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pada intinya manajemen dapat diartikan sebagai seni bekerja dengan orang lain untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Para manajer, dalam hal ini akan mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk

melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Lebih lanjut dalam melaksanakan tugasnya, seorang manajer harus memperhatikan bahwa manajemen semestinya dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Efektif (bekerja yang benar berorientasi pada *input-output*), dan efisien (bekerja dengan benar berorientasi pada cara untuk mencapai tujuan). Disamping itu efektif juga diartikan bahwa tujuan kerja dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan tepat waktu (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Dalam pelaksanaannya, seorang manajer hendaknya berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen yang mengikutinya. Indartono, (2016) menyebutkan bahwa menurut Henry Fayol (seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Prancis) prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

- a. Pembagian kerja (*division of work*)
- b. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- c. Disiplin (*discipline*)
- d. Kesatuan perintah (*unity of command*)
- e. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
- g. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
- h. Pemusatan (*centralisation*)
  - i. Hierarki (*hierarchy*)
  - j. Tata tertib (*order*)
  - k. Keadilan (*equity*)
- l. Stabilitas kondisi karyawan (*stabilityoftenureofpersonnel*)
- m. Inisiatif (*Inisiatif*)
- n. Semangat kesatuan (*espritsdecors*)

## B. SARANA MANAJEMEN

Disetiap menjalankan usaha, manajemen sebuah organisasi membutuhkan alat atau sarana (*tools*) yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. *Tools* yang dibutuhkan setiap manajemen tersebut sering dikenal dengan istilah 6M, yang terdiri dari *men, money, materials, machines, method, dan markets* (Indartono, 2016). Lebih lanjut *tools* 6M dimaksud diuraikan sebagai berikut:

*Man*, diartikan sebagai orang, manusia, atau sumber daya manusia yang melakukan kegiatan dalam organisasi. Faktor manusia dalam sebuah manajemen merupakan sumber daya yang paling menentukan. Mereka yang akan membuat sebuah rencana tujuan yang akan dicapai, memproses pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa ada manusia didalam organisasi dipastikan tidak akan ada proses kerja didalamnya. Oleh sebab itu, kesuksesan kerja manajemen dapat dicapai karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

*Money* atau Uang. Uang dalam sebuah usaha merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan. Dengan uang segala sesuatu dapat diperhitungkan secara rasional. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai yang dapat digunakan untuk mengukur besar-kecilnya hasil kegiatan usaha melalui jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Sehingga *Tools* ini merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Ketersediaan uang dalam organisasi sangat berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk pembiayaan operasional seperti membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

*Material*. *Tools* ini menjelaskan ketersediaan material dalam menjalankan sebuah usaha, baik itu bahan setengah jadi (*raw material*) maupun bahan jadi. Dalam dunia usaha, untuk mencapai hasil yang lebih baik maka ketersediaan material akan sangat mempengaruhi berjalan tidaknya usaha. Kekurangan *stock* material akan menentukan jumlah produksi, pemenuhan pesanan dan target hasil produksi. Sehingga tanpa adanya materi yang cukup tidak akan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.

*Machine* atau Mesin. *Tools* ini digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Ketersediaan mesin-mesin yang memadai akan menentukan tingkat produksi yang diinginkan. Pencapaian sebuah target kerja operasional produksi juga sangat dipengaruhi oleh ketersediaan mesin pendukung usaha.

*Method* merupakan sebuah metode atau *system* kerja atau suatu cara kerja yang digunakan untuk memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat ditentukan dalam berbagai aspek termasuk penetapan cara pelaksanaan kerja, penggunaan fasilitas-fasilitas yang tersedia, penggunaan waktu, serta uang dan pelaksanaan kegiatan usaha. Disini menjadi penting tatkala metode tersebut diterapkan, tidak akan cukup dengan *system* atau metode kerja yang hebat tanpa dibarengi dengan manusia yang menjalankannya. Kemampuan atau kompetensi orang yang menerapkan metode tersebut sangat mempengaruhi kesuksesan penerapan sebuah metode. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen penggunaan sebuah *system* kerja adalah tetap manusianya itu sendiri.

Market atau pasar merupakan tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produk atau jasa yang dihasilkannya. Penguasaan pasar dalam arti sasaran penyebaran hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Besar kecilnya pasar atau jangkauan ketersebaran pasar akan mempengaruhi tingkat kesuksesan organisasi dalam penjualan yang berdampak pada tingkat keuntungan usaha. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas, kuantitas dan harga harus sesuai dengan jangkauan dan daya beli konsumen sehingga jumlah produksi yang dihasilkan dapat diserap pasar secepatnya.

## C. PENGERTIAN ORGANISASI

Selain mengenal kata manajemen, dalam sebuah bisnis sering juga menggunakan kata organisasi. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manajemen yang terdiri dari orang-orang yang dimiliki dan bekerja di dalamnya.

Dalam bukunya Filsafat Administrasi, Siagian (2007) menyebutkan organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang secara formal bekerja bersama, terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Dalam ikatan tersebut adanya susunan struktur seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Definisi ini menunjukkan bahwa dalam organisasi terdapat adanya tempat untuk melaksanakan kegiatan dan interaksi kerja sama diantara orang-orang yang ada didalamnya. Ikatan orang-orang tersebut didasari oleh tugas dan wewenang dalam struktur organisasi yang diberlakukan (Suryani dan FoEh, 2019)

Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa Istilah organisasi memiliki dua arti umum yaitu mengacu pada tempat dan proses. Faletahan (2014) lebih jelas menguraikan sebagai berikut :

1. Arti organisasi yang mengacu pada suatu tempat atau lembaga atau kelompok fungsional, seperti perusahaan, industri, rumah sakit, sekolah, pabrik, yayasan, dan lainnya
2. Arti organisasi yang mengacu pada proses pengorganisasian. Di sinilah letak dari fungsi manajemen *Organizing*, yang bermakna pengaturan dan pengalokasian pekerjaan di antara sumber daya manusia yang dimiliki dalam organisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien. Pengertian *Organizing* juga dipahami sebagai tindakan seorang manajer dalam penggolongan kegiatan-kegiatan (proses penetapan dan pembagian pekerjaan, pembatasan tugas dan wewenang) yang diperlukan untuk tujuan organisasi. Disini seorang manajer juga diharapkan dapat mengusahakan hubungan tingkah laku yang efektif di antara orang-orangnya sehingga dapat bekerja sama dengan baik. Dengan demikian, *Organizing* secara singkat ialah suatu proses diferensiasi tugas dalam mengatur orang. Hal penting lain dalam *organizing* ialah Staffing, yakni meliputi perekrutan, pengerahan, penyaringan penaikan pangkat, pemindahan, motivasi dan pemensiunan karyawan termasuk didalamnya menempatkan pekerja pada tempat kerjanya yang tepat; "*The Right man on The Right Place*".

Salah satu alasan dibentuknya sebuah organisasi oleh sekelompok orang karena disadari setiap kerja sama dalam mencapai tujuan bersama tidak dapat dicapai oleh perorangan. Oleh karenanya Priyono, (2007) menyebutkan organisasi memiliki beberapa unsur penting didalamnya, yaitu :

1. Adanya dua orang atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama yang diuraikan dalam rincian atau detail pekerjaannya dan visi misi organisasi;
3. Adanya aturan dan pengaturan hubungan yang meliputi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi;
4. Adanya arah tujuan yang hendak dicapai yang telah ditentukan dan ditetapkan.

Keberhasilan jalannya organisasi tidak saja dilihat dari indikator kinerja internal mereka, namun juga dilihat dari dampak yang ditimbulkan oleh eksternal mereka (Suryani *et al*, 2020). Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi nyata untuk mereka. Dalam hal ini contohnya pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-organisasi sehingga menekan angka pengangguran. Selain itu organisasi yang memiliki program kerja yang berdampak terhadap masyarakat sekitar sangat diharapkan, contohnya pada program CSR (*corporate social responsibility*) yang sudah banyak diterapkan oleh organisasi.

## D. PENGERTIAN BISNIS

Sudah tidak bisa di tunda lagi, untuk meningkatkan pendapatan ekonomi keluarga, masyarakat harus sudah memiliki usaha nyata atau pengelolaan bisnis yang matang. Hal ini mengingat akan dapat membantu negara dalam meningkatkan pendapatan masyarakat, peningkatan perekonomian dan penurunan tingkat pengangguran (Ni Kadek Suryani, *et al*, 2019).

Kata ‘bisnis’ sudah tidak asing lagi didengar. Istilah ini sudah *popular* di masyarakat yang ditujukan untuk sebuah usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang, baik dalam skala besar maupun kecil. Masyarakat mengidentifikasi kata bisnis untuk mereka yang memiliki usaha. Secara luas dan umum bisnis diasumsikan sebagai kegiatan yang memiliki jaringan pasar, memiliki karyawan, memiliki produksi, memiliki tempat usaha, kantor dan mendapatkan keuntungan usaha.

Menurut Sembiring, (2014) secara histori, kata bisnis berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu ‘*business*’, yang berarti usaha, perusahaan, urusan. Business memiliki kata dasar ‘*busy*’ yang bermakna sibuk. Disini kata sibuk diartikan sebagai seseorang yang melakukan kegiatan atau mengerjakan aktivitas pekerjaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan

Menurut Raymond E. Glos (yang diuraikan oleh Sembiring, 2014) bisnis diartikan sebagai seluruh kegiatan atau usaha yang diorganisir oleh mereka yang terjun langsung dalam bidang industri, menghasilkan produk, barang atau jasa untuk membantu memenuhi kebutuhan dan meningkatkan standar kualitas kehidupan masyarakat. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sebuah bisnis dituntut agar selalu menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan tersebut. Dalam hal ini kebutuhan keterampilan seseorang dalam berinovasi dan berkreativitas dalam menghasilkan produk atau jasa sangat diperlukan agar produk dan jasa tersebut laku terjual dan bermanfaat saat digunakan oleh masyarakat.

Sebuah bisnis dapat didirikan oleh perorangan maupun berkelompok yang memiliki tujuan yang sama dalam mendapatkan keuntungan. Artinya, seseorang atau sekelompok orang mulai sebuah bisnis pasti memiliki tujuan yang normatif yaitu untuk mendapatkan laba atau keuntungan sebagai capaian timbal balik dari waktu, tenaga dan material yang mereka korbankan.

Pembukaan bisnis pada awalnya akan terus melakukan kegiatan untuk mendapatkan laba, namun seiring perkembangan bisnisnya, pengusaha akan memiliki tujuan jangka panjang yang akan diraihnya. Tujuan jangka panjang ini sering disebut sebagai tujuan strategik. Menurut Sembiring (2014) tujuan jangka panjang sebuah bisnis pada dasarnya ingin mencapai beberapa hal, diantaranya:

1. Menguasai pasar. Tujuan penguasaan pasar ini berorientasi untuk memastikan pelanggan tentang produk atau jasa yang dihasilkan adalah yang terbaik sehingga pelanggan akan membeli secara terus menerus. Dalam pencapaian tujuan ini diperlukan inovasi dan kreativitas dengan ide-ide yang tidak membuat pelanggan jenuh atau bosan agar mereka tidak berpindah ke produk atau jasa lain.
2. Kemampuan dalam keuangan dan sumber daya. Disini tujuan yang ingin dicapai adalah adanya ketebalan keuangan dan ketersediaan sumber daya pendukung usaha. Diawal usaha, seorang pebisnis akan melakukan peminjaman modal untuk menjalankan usahanya, di tahap selanjutnya mereka akan memikirkan keamanan modal dalam artian keuntungan disimpan sebagai modal dalam mengoperasikan usaha. Termasuk didalamnya memiliki *asset*, peralatan dan sejenisnya sehingga efisiensi dapat dilakukan.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Tujuan ini termasuk pengembangan SDM yang dimiliki, pemberian pelatihan dan kegiatan untuk peningkatan kompetensi agar dapat menghasilkan produksi dan mencapai tujuan yang ditetapkan (Suryani *et al*, 2017) . Sebuah bisnis yang memiliki SDM berkualitas akan dapat mencapai kesuksesan usaha, mengingat SDM yang kompeten akan dapat menghasilkan produk dan jasa sesuai permintaan pasar. Program ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, Karyawan yang puas bekerja akan memberikan pelayanan maksimal, hal ini akan berdampak pada kepuasan konsumen (Suryani *et al*, 2018)

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pembentukan sebuah bisnis tidak hanya bertujuan memiliki laba, namun juga memiliki tujuan strategik jangka panjang untuk kelangsungan hidup usaha dari sumber daya dan orang-orang yang ada didalamnya.

## E. RANGKUMAN MATERI

Dalam kegiatan usaha, tidak asing lagi didengar istilah manajemen, organisasi dan bisnis. Seluruh istilah tersebut memiliki arti dan makna berbeda-beda dari para ahli. Kata Manajemen mengandung dua makna yaitu sebagai seni dan proses. Sebagai seni, Follet (2003) mendefinisikan

manajemen merupakan sebuah gaya seni dalam pencapaian tujuan bersama dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini memberi gambaran bahwa seorang manajer menggunakan seni dalam bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai proses, Griffin (2006) menyebutkan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Pengertian organisasi diberikan oleh Siagian (2007) yang menyebutkan organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang secara formal bekerja bersama, terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Dalam ikatan tersebut adanya susunan struktur seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Istilah bisnis dijelaskan oleh Raymond E. Glos (yang diuraikan oleh Sembiring, 2014) yang menuturnya bisnis diartikan sebagai seluruh kegiatan atau usaha yang diorganisir oleh mereka yang terjun langsung dalam bidang industri, menghasilkan produk, barang atau jasa untuk membantu memenuhi kebutuhan dan meningkatkan standar kualitas kehidupan masyarakat. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sebuah bisnis dituntut agar selalu menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan tersebut.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

Jawablah pertanyaan berikut:

1. Sebutkan beberapa pengertian Manajemen menurut para ahli dan jelaskan pengertian tersebut menurut pendapat anda!
2. Sebutkan beberapa pengertian Organisasi menurut para ahli dan jelaskan pengertian tersebut menurut pendapat anda!
3. Sebutkan beberapa pengertian Bisnis menurut para ahli dan jelaskan pengertian tersebut menurut pendapat anda!
4. Sebutkan 6M sebagai Sarana Manajemen menurut ahli dan jelaskan pengertian tersebut menurut pendapat anda!

## DAFTAR PUSTAKA

- Eka Prihantin, 2011, Manajemen Peserta Didik, Bandung: Alfabeta
- Faletehan, Aun Falestien, 2014, Pengantar Ilmu Manajemen, Buku Perkuliahian Program D-1 Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya, IAIN Press, Suryabaya
- Griffin, R. 2006. Business, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Indartono, Setyabudi, 2016, Pengantar Manajemen: *Character Inside*. Yogyakarta; Fakutas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Mary Parker Follet, Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics - 2003. - Page 51.
- Ni Kadek Suryani dan John Foeh, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif, Nilacakra Publisher, Denpasar Bali
- Ni Kadek Suryani, Gede Agus Dian Maha Yoga dan Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, 2018, Impact of Human Resources Management Practice on Employee Satisfaction and Customer Satisfaction (case study SMEs in Bali, Indonesia), *International Journal of Sustainability, Education and Global Creative Economic (IJSEGCE)*, Vol 1, November 2018, pp; 56-62
- Ni Kadek Suryani, IAPW Sugianingrat, KDIS Laksemini, 2020, Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian, Nilacakra Publisher, Denpasar Bali
- Ni Kadek Suryani, Kadek Dewi Indah Laksemini dan Mateus Ximenes, 2019, Buku Perilaku Organisasi, Nicakra Publisher, Denpasar Bali
- Ni Kadek Suryani, Made Wardana, Desak Ketut Sintaasih, dan Ida Bagus Ketut Surya, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (case study of Line Manager Support in Star-Hotel Bali Indonesia), *International Business Management 11 (7), 1523-1531, 2017*
- P. Siagian, 2006, Filsafat Administrasi, Jilid 1. Bandung: Gramedia
- Priyono, 2007, Pengantar Manajemen, Sidoarjo; Zifatama Publisher
- Sarinah dan Mardalena, 2017, Pengantar Manajemen, Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Sembiring, Rasmulia, 2014, Pengantar Bisnis, Jakarta; La Good's publisher





## **SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN**

---

**Pedi Riswandi, S.E., M.Ak**  
**Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH**

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen merupakan istilah yang cukup banyak digunakan dalam setiap kerja sama pada lembaga atau kelompok yang melibatkan banyak orang. Manajemen sendiri dimaknai, baik dalam pengertian sebagai seni mengelola kerja sama, ilmu tentang manajemen maupun jabatan-jabatan pimpinan di sebuah unit atau lembaga. Manajemen adalah cabang dari ilmu sosial. Semua ilmu dari cabang ilmu sosial pasti mengalami perkembangan. Hal ini terjadi karena ilmu sosial bersifat dinamis yaitu selalu mengikuti perkembangan zaman. Ada pendapat yang menyatakan bahwa hari ini takkan ada tanpa ada masa lalu, maka dari itu apapun yang ada di dunia ini pasti memiliki sejarah termasuk juga manajemen. Sebelum kita mempelajari manajemen alangkah baiknya kita mempelajari sejarah perkembangan manajemen agar kita lebih senang dalam mempelajari manajemen. Istilah manajemen yang selama ini digunakan dalam hampir semua lapangan kehidupan dikenal berasal dari Barat. Begitu juga sejarah-sejarah yang diungkap untuk menelusuri jejak manajemen di dunia diambil dari sejarah bangsa-bangsa Barat dan Eropa. Jika ditelusuri lebih awal, manajemen dinisbatkan dari sejarah Yunani Kuno dan Romawi Kuno. Selanjutnya sejarahnya langsung lompat sampai pada zaman manajemen

modern. Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajer. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusia dan manajemen modern yang merupakan asal mula teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya.

## B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Istilah manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” berarti “*control*” dan dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai berikut: mengendalikan, mengenai atau mengolah. Selanjutnya kata benda “manajemen” atau “*management*” dapat mempunyai berbagai arti. Pertama sebagai pengolahan, pengendalian atau penanganan (“*managing*”). Kedua berupa perlakuan secara terampil untuk menangani sesuatu berupa “*skill full treatment*”. Ketiga merupakan gabungan dari dua pengertian tersebut ialah yang berhubungan dengan pengolahan suatu perusahaan, rumah tangga atau suatu bentuk kerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Tiga pengertian tersebut mendukung kesepakatan bahwa manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan seni.

Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yaitu menekannya kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengolahan. Sedangkan manajemen sebagai seni artinya bahwa kemampuan mengelola sesuatu itu adalah merupakan seni mencipta (kreatif) dan ini merupakan keterampilan dari seseorang, dengan kata lain penerapan ilmu manajemen itu adalah bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah suatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan pencapaian tujuan. Adapun pengertian lain dari manajemen adalah ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Salah satu kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajemen dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu juga, manajemen dapat didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Definisi manajemen tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Manajemen merupakan sebuah proses. Artinya, seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan.
2. Pencapaian tujuan dilakukan secara efektif dan efisien. Efektivitas menunjukkan tercapainya tujuan yang diinginkan melalui serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan efisiensi menunjukkan pencapaian tujuan secara optimal dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal.
3. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi manajemen dan mencangkup fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian.
4. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan

## C. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Sebagaimana yang dikatakan oleh Louis A. Allen di dalam bukunya *“The Profession of Management”* menyatakan bahwa manajemen itu adalah suatu jenis pekerjaan khusus yang menghendaki usaha mental dan fisik yang diperlukan untuk memimpin, merencanakan, menyusun, mengawasi, serta meneliti. Menurut Allen pekerjaan manajer itu mencakup empat fungsi yaitu:

### a. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer agar orang lain bertindak. Fungsi *Leading* ini terdiri dari beberapa kegiatan yaitu sebagai berikut;

1. Mengambil keputusan (*decision making*)
2. Mengadakan komunikasi (*communicating*)
3. Memberikan motivasi (*motivating*)

4. Memilih orang-orang (*selecting people*)
5. Mengembangkan orang-orang (*developing people*)

**b. Merencanakan (*Planning*)**

Meliputi beberapa kegiatan yaitu :

1. Meramalkan (*forecasting*) adalah pekerjaan seorang manajer dalam memperkirakan waktu yang akan datang.
2. Menetapkan maksud dan tujuan (*establishing objective*) yaitu pekerjaan manajer dalam menentukan tujuan atau sasaran.
3. Mengacarkan (*programming*) menetapkan urutan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
4. Mengatur waktu (*scheduling*) menetapkan urutan yang tepat, hal ini sangat penting agar semua tindakan dapat berhasil dengan baik.
5. Menyusun anggaran belanja (*budgeting*) mengalokasikan sumber daya yang ada.
6. Mengembangkan prosedur (*developing procedures*) menormalisasikan cara-cara pelaksanaan pekerjaan.
7. Menetapkan dan menafsirkan kebijaksanaan (*establishing and interpreting policies*) menetapkan dasar-dasar pelaksanaan pekerjaan.

**c. Menyusun (*Organizing*)**

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mengatur dan menghubungkan pekerjaan yang akan dilakukan sehingga dapat dilaksanakan dengan efektif. Fungsi manajemen *organizing* ini meliputi:

1. Merencanakan struktur organisasi
2. Mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang
3. Menetapkan hubungan-hubungan

**d. Mengawasi dan meneliti (*Controlling*)**

Pekerjaan seorang manajer dalam menilai dan mengatur pekerjaan yang diselenggarakan dan yang telah selesai. Cara-cara pengawasan dalam manajemen diperoleh melalui:

1. Perkembangan derajat pekerjaan
2. Pengukuran hasil pekerjaan
3. Penilaian hasil pekerjaan
4. Pengambilan tindakan perbaikan

## D. PERANAN, KEAHLIAN, SERTA TINGKATAN MANAJEMEN

Menurut Henry Mintzberg 1988 mengemukakan konsep peranan manajer (*managerial roles*) untuk lebih mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Dalam hal ini Mintzberg merumuskan manajer sebagai orang yang memiliki wewenang di dalam suatu organisasi karena manajer diberikan wewenang formal (*formal authority*) oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Mintzberg terhadap apa yang sesungguhnya dilakukan oleh manajer dalam menjalankan statusnya, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi dalam tiga kelompok peran yaitu:

### 1. *Interpersonal roles*

Peran manajer yang bersifat interpersonal yang diwujudkan ke dalam tiga peran yang penting yakni *figurehead, leader role and liaison role*.

### 2. *Informational roles*

Peran manajer yang kedua yakni *informational role*, yang selanjutnya dijabarkan menjadi tiga peran yaitu monitor *role*, disseminator *role* dan *spokesman*.

### 3. *Decisional roles*

Peran ketiga yang dilakukan oleh para manajer adalah *decisional roles* yang mencakup *entrepreneurial role, disturbance handler, resources allocator role* dan *negotiator role*.

## E. OPERASIONAL SERTA BIDANG MANAJEMEN

Berdasarkan operasionalnya, manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi:

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia Adalah penerapan manajemen untuk memperoleh SDM yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik dapat terpelihara dan dapat bekerja bersama dengan baik.
- b. Manajemen Produksi Adalah penerapan manajemen untuk menghasilkan produk sesuai standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang se-efesien.
- c. Manajemen Pemasaran Adalah kegiatan manajemen untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

- d. Manajemen Keuangan Adalah kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yang diukur secara profit.
- e. Manajemen Informasi Adalah kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa bisnis yang berjalan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang.

Kesemua tingkatan manajemen di atas bekerja pada berbagai bidang dalam suatu perusahaan, meliputi:

- 1. Manajer Sumber Daya Manusia bertugas rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan.
- 2. Manajer Informasi bertugas dan bertanggung jawab terkait perancangan dan penerapan sistem untuk menggabungkan, mengorganisasikan, dan mendistribusikan informasi.
- 3. Manajer Keuangan bertugas merencanakan dan mengawasi fungsi akuntansi dan sumber-sumber keuangan.
- 4. Manajer Operasi terkait dengan tugas-tugas dan tanggung jawab pada sistem yang digunakan oleh perusahaan dalam produksi, persediaan, dan pengawasan kualitas dari barang dan jasa yang dihasilkan.
- 5. Manajer Pemasaran bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang mencakup pengembangan, penetapan harga, promosi dan distribusi barang dan jasa dari produsen kepada konsumen.

## F. PERKEMBANGAN, ALIRAN-ALIRAN, DAN TOKOH-TOKOH MANAJEMEN

### 1. Perkembangan Manajemen

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Beberapa orang melihatnya (dengan definisi) sebagai konseptualisasi modern akhir (*late modern conceptualization*). Dalam istilah tersebut manajemen tidak memiliki sejarah pra-modern, hanya merupakan pertanda. Beberapa orang lainnya, mendekripsi aktivitas mirip-manajemen di masa pra-modern. Para pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksloitasi/memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (memaksa otoritas), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak

merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. namun, inovasi seperti penyebaran sistem angka Hindu-Arab (abad ke-5 hingga ke15) dan kodifikasi kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen.

a. Abad 19

Bidang pelajaran manajemen berkembang dari kondisi ekonomi di abad ke-19. Pelaku Ekonomi klasik seperti Adam Smith dan John Stuart Mill memberikan teori alokasi sumber daya, produksi dan penetapan harga. Pada saat yang hampir bersamaan, penemu seperti Eli Whitney, James Watt, dan Matthew Boulton mengembangkan teknik produksi seperti standarisasi, prosedur kontrol kualitas, akuntansi biaya, penukaran bahan, dan perencanaan kerja. Pada pertengahan abad 19, Robert Owen, Henry Poor, dan M. Laughlin dan lain-lain memperkenalkan elemen manusia dengan teori pelatihan, motivasi, struktur organisasi dan kontrol pengembangan pekerja. Pada akhir abad 19, Pelaku ekonomi marginal Alfred Marshall dan Leon Walras dan lainnya memperkenalkan lapisan baru yang kompleks ke teori manajemen. Pada 1900an manajer mencoba mengganti teori mereka secara keseluruhan berdasarkan sains.

b. Abad 20

Teori pertama tentang manajemen yang lengkap muncul sekitar tahun 1920. Orang seperti Henry Fayol dan Alexander Church menjelaskan beberapa cabang dalam manajemen dan hubungan satu sama lain. Peter Drucker menulis salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*), diterbitkan tahun 1946. Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi. H. Dodge, Ronald Fisher, dan Thorton C Fry memperkenalkan teknik statistika ke dalam manajemen. Pada tahun 1940an, Patrick Blackett mengkombinasikan teori statistika dengan teori mikroekonomi dan lahirlah ilmu riset operasi. Riset operasi, sering dikenal dengan "Sains Manajemen", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Mendekati akhir abad 20, manajemen terdiri dari beberapa bidang terpisah, termasuk :

- 1) Manajemen Sumber daya manusia
- 2) Manajemen operasi atau produksi
- 3) Manajemen strategi
- 4) Manajemen pemasaran
- 5) Manajemen keuangan
- 6) Manajemen informasi teknologi

## **2. Aliran-Aliran Manajemen**

- 1) Aliran Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor walaupun Henry R. Towne memperkenalkan dalam tulisannya "*The Engineer as an Economist*". Taylor pada hakikatnya berusaha untuk mengenali tanggung jawab serta tugas khusus manajemen. Adapun inti dari aliran ini adalah:

- a. Melalui metode ilmiah menemukan unsur-unsur kerja manusia tidak lagi digunakan intuisi.
- b. Mengidentifikasi fungsi manajemen dalam pekerjaan merencanakan.
- c. Memilih dan melatih buruh serta mengembangkan kerja sama
- d. Membagi kerja antara manajemen dan pekerja sehingga masing-masing dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan kemampuannya sehingga diharapkan bertambahnya efisiensi.

Maka aliran ini menyumbang banyak dalam perkembangan manajemen praktis. Ditambah lagi dengan peranan Frank Gilberth yang menyelidiki tentang gerak kerja serta Lilian Gilberth yang memperhatikan unsur waktu dan psikologi pekerja.

Dari penemuan ini timbul reaksi-reaksi, yaitu ditakutkan dengan adanya "efisiensi" akan menimbulkan pengangguran, bahwa pekerja semata-mata adalah pelengkap mesin dan tidak diperhatikan kebutuhan serta sikap tingkah lakunya. Selain itu aliran ini dikritik karena tidak memperhatikan sama sekali usaha-usaha memecahkan persoalan yang dihadapi dan pengambilan keputusan-keputusan yang merupakan aspek yang penting dalam manajemen.

2) Aliran Akuntansi Manajemen

Dalam aliran ini pada hakikatnya diterapkan prinsip-prinsip ekonomi dimana orang berusaha untuk mencapai keuntungan yang maksimal dengan sumber daya tertentu atau dengan sumber ekonomi yang minim dalam memperoleh keuntungan tertentu.

3) Aliran Kuantitatif

Aliran kuantitatif menitikberatkan peranan pemakaian data angka, matematik dan statistik dalam membantu manajemen dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya. Pembagian lain aliran manajemen adalah menurut John Hutchinson, dalam bukunya *"Management Strategy and Tactics"*

4) Aliran Proses Manajemen

Identifikasikan prinsip dan membentuk teori manajemen. Sedangkan dasar pendekatan aliran ini adalah mempelajari fungsi manajer dan menetapkan prinsip dasar untuk praktik manajemen. Aliran ini dipelopori oleh Hendry Fayol. Pengikut aliran ini tidak memasukan dalam teorinya dalam ilmu pengetahuan secara keseluruhan seperti sosiologi, ekonomi, psikologi, fisika dan lain-lain. Hal ini bukan karena ilmu-ilmu tersebut tidak penting, tetapi mereka berpendapat bahwa dalam mendekati manajemen ini mereka perlu membatasi bidangnya untuk dapat memperoleh yang diinginkan.

5) Aliran Empiris

Aliran ini mempelajari manajemen dari pengalaman-pengalaman yang sudah lampau. Tipe aliran ini adalah melihat manajemen dengan mempelajari dan menganalisa masalah-masalah yang khusus. Pelopor-pelopor aliran ini berpendapat bahwa dengan melalui studi akan pengalaman-pengalaman yang sukses dan kesalahan-kesalahan yang dibuat manajemen di dalam masalah-masalah khusus serta cara-cara pemecahan masalah tersebut, orang akan mengerti dan belajar menerapkan teknik-teknik yang efektif pada situasi yang sama atau hampir sama.

6) Aliran Tingkah Laku Manusia

Aliran ini didasarkan pada tesis bahwa manajemen berarti pencapaian tujuan dengan bantuan orang lain. Maka pelajaran manajemen harus dipusatkan pada hubungan antar orang. Kadang-kadang disebut juga

penelaahan *Human Relation*, *Leadership* atau *Behavior Sciences Approach*. Aliran ini menggambarkan teori-teori baru dan yang telah ada. Metode dan teknik ilmu pengetahuan sosial dalam mempelajari peristiwa antar perorangan dan hubungan perorangan sampai kepada hubungan kebudayaan. Dengan kata lain, aliran ini menekankan pada aspek kemanusiaan di dalam manajemen dan prinsip bahwa apabila orang-orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Maka sudah seharusnya seseorang harus mengerti orang lain yang menjadi teman kerjanya. Menurut aliran ini, manajemen harus memperhatikan tingkah laku manusia dan mempelajari interaksi antar manusia baik di dalam lingkungan manajemen maupun di luarnya. Dua aliran ini menitik beratkan tinjauannya pada faktor individu dan psikologi sosial.

7) Aliran Sistem Sosial

Aliran ini melihat manajemen sebagai suatu sistem interelasi kultural. Kadang-kadang suatu sistem dibatasi pada organisasi yang formal. Pelopor-pelopor ini berpendapat bahwa gejala-gejala manajemen adalah sama dengan gejala-gejala sosial. Aliran ini banyak memberikan sumbangan kepada manajemen, khususnya mengenai pengelolaan organisasi perusahaan sebagai organisasi dan konflik kultural telah menolong para teoretisi dan manajer-manajer di dalam praktik. Selain itu, kewajiban organisasi yang dikemukakan oleh aliran ini seperti adanya dasar-dasar institusional, hak-hak organisasi, pengaruh-pengaruh organisasi informal dan faktor-faktor sosial lainnya sangat penting untuk dunia manajemen. Pelopor aliran ini ialah Chester Barnard.

8) Aliran Teori Keputusan

Aliran ini memusatkan perhatiannya pada proses pengambilan keputusan yakni memilih suatu tindakan atau ide dari berbagai alternatif yang ada. Aliran ini selain menganalisa keputusan, juga menganalisa tentang siapa yang mengambil keputusan dan bagaimana cara pelaksanaan pengambilan keputusan. Aliran ini mengembangkan teori-teori tentang pilihan konsumen yang mempertimbangkan berbagai segi ekonomi seperti pendayagunaan secara maksimum, *indifference curves*, teori marginal dan sifat-sifat ekonomis didalam menghadapi risiko dan ketidakpastian. Kelemahan aliran ini ialah

terletak pada ruang penyelidikan yang sempit (pengambilan keputusan), tetapi hasilnya digunakan untuk memberikan pandangan pada bidang yang luas yaitu perusahaan sebagai suatu sistem sosial.

### 9) Aliran Matematis

Aliran ini melihat manajemen sebagai suatu sistem matematik yang lengkap dengan model prosesnya. Yang paling dikenal ialah orang-orang yang menyelenggarakan penyelidikan tentang *operation research* yang kadang-kadang menyebut dirinya sebagai "*management scientists*". Mereka percaya bahwa manajemen organisasi atau perencanaan atau pengambilan keputusan adalah proses yang logis yang dapat diinterpretasikan dalam simbol-simbol dan hubungan matematik. Titik berat aliran ini ialah model yang diperuntukkan guna memecahkan masalah-masalah. Jadi kalau orang menghadapi suatu masalah maka terlebih dahulu orang-orang menentukan model matematiknya, kemudian setelah modelnya ditemukan orang baru dapat memecahkan masalah yang dihadapinya.

## 3. Tokoh-tokoh Manajemen

Berikut merupakan tokoh-tokoh manajemen yang memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat, yang terdiri dari beberapa orang sebagai berikut :

### a. Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek mempekerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini. Pada awal tahun revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya Owen berniat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut "Bapak

Personal Manajemen Modern". Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja karena menurutnya investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

b. Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "*On the Economy Of Machinery and Manufactures*" (1832). Di samping itu, Babbage sangat memperhatikan faktor manusia dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam peningkatan produktivitas.

c. Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunnya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan.

d. Henry L Grant (1861 -1919)

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajer dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan.

e. The Gilberths (Frank B. Gilbreth:1868 -1924 dan Lilian Gilberth:1878 - 1972)

Mereka terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru atau terkenal dengan konsep "*Three Position Plan of Promotion*". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa. Perhatian Lilian Gilberth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian pada efisiensinya yaitu usaha untuk menemukan cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip manajemen ilmiah harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan diantara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

f. Henry Fayol (1841 -1925)

Henry Fayol mengarang buku "*General and Industrial management*". Tahun 1916 dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja. Ada 8 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :

- Pembagian kerja (*Division of Labour*)
- Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)
- Disiplin

- Kesatuan komando (*Unity of Comando*)
- Kesatuan pengarahan (*Unity of Direction*)
- Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interest*)
- Renumerasi Personil (*Renumeration of Personal*)
- Sentralisasi (*Centralisation*)

g. Mary Parker Folett (1868-1933)

Mary percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasarkan persamaan tujuan namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

h. Oliver Sheldon (1894 -1951)

Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923 yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia usaha sehingga etika sama pentingnya dengan ekonomi dalam manajemen. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat. Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu :

- Kebijakan keadaan dan metode industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.
- Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sanksi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktisi terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

i. Chester L. Bernard (1886 -1961)

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat kemudian Bernard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Chester L. Bernard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Buku yang terkenal berjudul "*The Functions of The Executive*" (1983) tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi

## G. RANGKUMAN MATERI

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian atau pengawasan dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Peranan yang dilakukan oleh seorang manajer adalah *interpersonal roles*, *informational roles* dan *decisional roles*. Tiga keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu *technical skill*, *human skill* dan *conceptual skill*. Dalam sebuah perusahaan terdapat tiga tingkatan manajemen adalah manajemen puncak, manajemen menengah dan manajemen lini pertama. Ilmu manajemen telah mengalami perkembangan dari masa ke masa sehingga muncullah beberapa aliran-aliran manajemen adalah Aliran Manajemen Ilmiah, Aliran Akuntansi Manajemen, Aliran Kuantitatif, Aliran Proses Manajemen, Aliran Empiris, Aliran Tingkah Laku Manusia, Aliran Sistem Sosial, Aliran Teori Keputusan dan Aliran Matematis. Berdasarkan operasionalnya, manajemen organisasi dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi yaitu: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Produksi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Informasi.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Dalam bahasa Indonesia manajemen dapat diartikan sebagai mengendalikan mengenai atau mengolah, Jelaskan *point* penting dari manajemen tersebut?
2. Jelaskan fungsi-fungsi dari manajemen?
3. Sebutkan dan jelaskan bidang-bidang terpisah manajemen pada saat mendekati akhir abad ke 20?
4. Jelaskan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat dari Oliver Sheldon (1894 -1951)?
5. Jelaskan peranan yang dilakukan oleh seorang manajer?

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amanah, D. 2011. *Pengantar Manajemen*. Medan: Penerbit Unimed.
- Athoillah, H.M & Anton. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung:Pustaka Setia.
- Harahap, Dedy Ansari & Amanah, Dita. 2018. *Pengantar manajemen*. Penerbit ALFABETA  
<http://www.dizhakatraSEJARAHPERKEMBANGANMANAJEMEN.com>  
<http://www.Pengantar> Manajemen.com
- Winardi. 2017. *Sejarah perkembangan dalam bidang pemikiran manajemen*. CV. Mandar Maju



## **STRUKTUR ORGANISASI DAN WEWENANG**

---

**Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M**  
**Universitas Telkom**

### **A. PENDAHULUAN**

Sebuah kelompok untuk mencapai tujuan bersama dengan cara bergerak bersama untuk mencapai tujuan dalam wadah organisasi. Berdasarkan KBBI pengertian kata Struktur adalah cara sesuatu yang disusun atau dibangun dengan pola tertentu. James A. Stoner (1986) mengungkapkan organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama. Organisasi menurut James D. Mooney (1939) adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Chester I. Bernard (2004) menyatakan organisasi ialah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Berdasarkan pengertian dari ahli-ahli tersebut organisasi adalah aktivitas kelompok kerja sama antar individu dengan individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

Alasan pentingnya organisasi membentuk struktur organisasi agar bisa efektif dan efisien untuk pengelolaannya. Ahli manajemen Peter Drucker yang terkenal menyatakan bahwa organisasi adalah salah satu dari fungsi manajemen. Terintegrasi dan bersinergi dengan fungsi manajemen lainnya

seperti perencanaan, penyelenggaraan (*actuating*), penggerahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Kesuksesan organisasi profit (Perusahaan/Bisnis) dan organisasi nirlaba (Yayasan, Sekolah, LSM) tergantung struktur organisasinya.

Struktur organisasi merupakan sistem menjalankan misi untuk mendefinisikan level/hierarki tata kelola dan rantai komando dalam sebuah organisasi. Mulai menemukan setiap pekerjaan (*job*), fungsi-fungsinya, tanggung jawab, hak dan kewenangan dalam organisasi. Suatu struktur organisasi berkembang untuk menetapkan bagaimana organisasi beroperasi untuk melaksanakan tujuannya.

Banyak desain dan bentuk struktur organisasi dengan kelebihan dan kekurangan yang berbeda dan hanya dapat berfungsi untuk perusahaan atau organisasi dalam situasi tertentu atau pada titik tertentu dalam siklus hidupnya. Desain struktur organisasi yang jelek bisa menimbulkan kebingungan peran wewenang, fungsi pengelolaan, koordinasi antar departemen/unit/divisi, berbagi gagasan, informasi, pengetahuan, dan pengambilan keputusan menjadi konflik, ketegangan, kerumitan, dan tidak tercapainya tujuan organisasi. Hakikat struktur organisasi adalah untuk menyelaraskan wewenang seluruh anggota organisasi untuk mencapai produktivitas, efektivitas, dan efisiensi yang tinggi.

## B. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi ialah sebuah diagram yang mendeskripsikan rantai komando, rentang kendali dan pimpinan organisasi, relasi pekerjaan, tugas yang dibagi, pengarahan, tanggung jawab, kewenangan, berfungsi sebagai kerangka kerja, koordinasi dan pengelompokan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan alir perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan (*job description*) yang harus dipertanggung jawabkan setiap hierarki dan posisi masing-masing jenis pegawai.

Hierarki dalam struktur organisasi merupakan wadah untuk menjalankan, tanggung jawab, wewenang serta sistem pelaporan terhadap atasan dan akhirnya memberikan kestabilan dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup meskipun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Desain penyusunan struktur organisasi yang sesuai ciri organisasi dan manajemen

bisa mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Struktur organisasi dirancang untuk menjaga organisasi tetap stabil, kontinyu, dan memperkuat nilai budaya organisasi untuk mencapai tujuan Bersama.

Banyak ahli manajemen dan organisasi mengungkapkan definisi tentang struktur organisasi. Penulis mengutip dari beberapa sumber, berikut pengertian struktur organisasi:

**Tabel 3.1 Pengertian Struktur Organisasi**

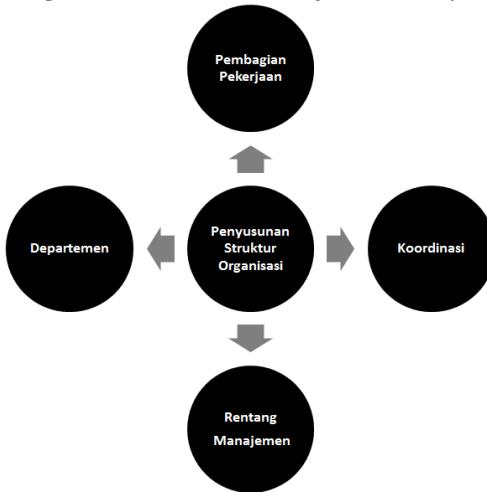
No.	Definisi	Nara sumber
1	Pengorganisasian adalah proses mengusahakan hubungan-hubungan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan tertentu.	Terry (1986)
2	Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antar fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.	S.Reksohadiprodjo, dan T.H.Handoko (1992:74)
3	Struktur organisasi ialah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan.	Gibson dkk. (2002, 9)
4	Struktur organisasi adalah rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.	Robbin (2003),
5	Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikordinasi secara formal	Sunarto (2003),
6	Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.	Handoko (2003:169)

7	Struktur organisasi adalah suatu diagram yang menggambarkan tipe organisasi, perdepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.	Hasibuan (2004, 128)
8	Struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja	Siswanto (2005),
9	Kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.	Robbins dan Coulter (2007)
10	<i>Organization structure can be viewed as a framework that focuses on the differentiation of positions, formulations of rules and procedures, and prescriptions of authority. Structure refers to relatively stable relationships and processes of the organization</i> (struktur organisasi dapat dilihat sebagai kerangka kerja yang berfokus pada diferensiasi dari posisi, formulasi aturan dan prosedur, dan otoritas. Struktur mengacu pada hubungan yang relatif stabil dan proses organisasi).	Ivancevich, et al., (2014:473)
11	<i>An organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated</i> (struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan).	Robbins dan Judge (2013:480)

Beberapa faktor yang menentukan desain struktur organisasi :

1. Formulasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi *output* akan menentukan perbedaan bentuk struktur organisasi.
3. Kompetensi dan kerangka cara berpikir para anggota organisasi serta kebutuhan mereka pula dengan lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.
4. Ukuran organisasi besar/sedang/kecil dan satuan kerjanya.

Aspek-aspek utama apabila ingin menyusun sebuah organisasi yang perlu diperhatikan secara seksama, agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pada gambar berikut menunjukkan 4 aspek utama.



Gambar 3.1 Empat aspek utama penyusunan struktur organisasi

Robbins dan Coulter (2007) mengungkapkan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pembuatan struktur organisasi sebagai berikut:

- a. Pembagian pekerjaan (*division of work*)

Pembagian pekerjaan adalah tingkat dimana tugas dalam sebuah organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang berbeda. Setiap orang tidak akan mampu melakukan seluruh aktivitas dalam tugas-tugas yang paling rumit, dan tidak seorang pun akan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan yang

rumit. Melaksanakan suatu tugas yang memerlukan sejumlah langkah, perlu diadakan pemilahan bagian-bagian tugas dan membagi-bagikan kepada sejumlah orang, pembagian kerja yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi pakar dalam bidang pekerjaan tertentu.

b. Departementalisasi

Departementalisasi adalah kegiatan pengelompokan pekerjaan dan para spesialis akibat pembagian kerja. Oleh karena itu departementalisasi adalah cara organisasi mengkoordinasikan kegiatan yang telah dibedakan secara horizontal. Departementalisasi merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok. Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen (divisi kerja). Banyaknya bagian suatu organisasi tergantung dari kebutuhan perusahaan bersangkutan. Asas departementalisasi adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja.

c. Hierarki

Hierarki adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan. Pada hierarki terdapat pendeklegasian dalam mengerjakan tugas. Pendeklegasian dapat didefinisikan sebagai pemberian otoritas/kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu yakni para manajer mengalokasikan wewenang kepada orang-orang yang melapor kepadanya atau bawahannya. Pendeklegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan perlu agar suatu organisasi berfungsi secara rinci karena tidak ada atasan yang dapat mengawasi setiap tugas-tugas organisasi, terlebih apabila organisasi tersebut mempunyai aktivitas yang banyak dan kompleks.

d. Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif. Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada

satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi mencapai tujuan organisasi secara efisien. Terdapat dua jenis koordinasi, yaitu: 1. Koordinasi Horizontal. Koordinasi yang dilakukan antar departemen atau antar bagian yang mempunyai *activity level of authority* yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan; dan 2. Koordinasi Vertikal. Merupakan tindakan atau kegiatan penyatuan, pengarahan, kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggung jawabnya.

e. Rentang manajemen (*span of control*)

Rentang manajemen adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efisien dan efektif. Rentang kendali sangat penting dalam organisasi karena rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan manajer yang dimiliki organisasi. Rentang yang terlalu lebar bisa mengakibatkan perhatian manajer tercerai-berai dan para bawahannya kurang mendapat bimbingan dan pengendalian. Rentang yang terlalu sempit bisa mengakibatkan kemampuan manajer tidak tercurah sepenuhnya. Rentang manajemen yang tidak sesuai bisa menghambat produktivitas, efisiensi, dan memperbesar biaya meskipun hasil penelitian mengenai hal ini tidak konsisten. Pedoman dalam memilih rentang yang sesuai mempertimbangkan faktor-faktor yang berkaitan dengan situasi, bawahan, dan manajer.

f. Kesatuan perintah (*unity of command*)

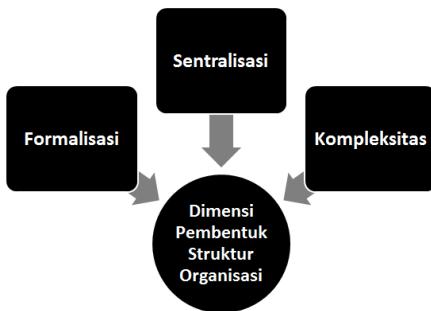
Dalam setiap organisasi terdapat berbagai tingkat dan jenjang jabatan. Semua mereka berperan sebagai pimpinan sekelompok orang lain. Artinya, dalam kenyataan seseorang anggota organisasi mempunyai lebih dari seorang atasan, misalnya; dipimpin oleh seorang manajer yang menduduki jabatan pimpinan yang paling rendah dalam organisasi, seperti mandor, kepala seksi dan berbagai literatur lainnya. Pejabat pimpinan tingkat rendahan ini juga dipimpin oleh manajer yang memangku jabatan pimpinan yang lebih tinggi. Demikian seterusnya sampai pada tingkat jabatan manajerial puncak dalam organisasi.

Dalam operasionalisasiannya, penerapan prinsip kesatuan perintah biasanya dilaksanakan berdasarkan pendekatan *one step down*. Artinya, seorang manajer memberikan perintah kepada orang-orang yang setingkat lebih rendah dari-padanya yang meneruskannya ke tingkat yang lebih bawah lagi apabila hal itu diperlukan. Dengan demikian dapat dicegah kesimpang siuran, bukan hanya dalam pemberian perintah, akan tetapi juga dalam hal pertanggungjawaban. Dampak positif dari penerapan prinsip ini terlihat tidak hanya dalam hal adanya kepastian perintah yang diterima oleh seseorang, akan tetapi juga berkaitan langsung dengan pembinaan perilaku para bawahan yang bersangkutan.

### C. KOMPONEN STRUKTUR ORGANISASI

Organisasi yang mempunyai struktur yang jelas tersebut dinamakan organisasi formal. Dalam organisasi formal setiap tugas, relasi tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing orang atau individu, secara resmi telah diatur oleh peraturan yang telah ditentukan. Hanya saja organisasi formal ini tidak selalu dapat memenuhi keperluan, hasrat, dan perasaan dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut, sehingga mereka mencari saluran lain, yaitu saluran informal.

Ivancevich, et al., (2013:490) mengungkapkan tiga dimensi yang membentuk struktur organisasi, yaitu: a. Formalisasi (*Formalization*) mengacu pada sejauh mana aturan, prosedur, dan panduan lain untuk bertindak ditulis dan diberlakukan; b. Sentralisasi (*Centralization*) mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan dalam hierarki organisasi; dan c. Kompleksitas (*Complexity*) adalah membagi pekerjaan dan menciptakan departemen.



Gambar 3.2 Dimensi Pembentuk Struktur Organisasi

Komponen/element struktur organisasi dianalogikan seperti rangka tubuh dari organ manusia. Stoner dan Wengkell (1986) mengemukakan setidaknya ada 4 elemen untuk menganalisis struktur organisasi yaitu:

1. Spesialisasi aktivitas (*specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan unit kerja (departementasi). Dalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan merupakan keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian pekerjaan/tugas pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi yang merupakan pondasi dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi sebuah kelompok.

2. Standarisasi aktivitas (*standardization of activities*)

Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin preditabilitas aktivitasnya. Membakukan berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

3. Koordinasi aktivitas (*coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas ialah proses mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai bagian (departemen) dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (*centralization and decentralization of decision making*)

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hierarki manajemen menengah dan bawah.

## D. JENIS-JENIS STRUKTUR ORGANISASI

Stoner (1996), Hasibuan (2004), dan situs *accurate* mengungkapkan jenis-jenis struktur organisasi sebagai berikut:

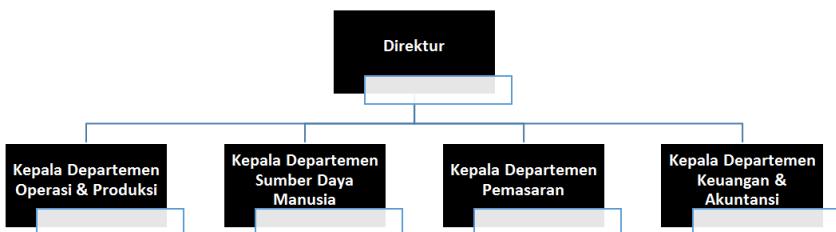
### 1. Struktur Organisasi Berbasiskan Lini/Garis/Komando

Struktur organisasi lini/garis/komando sebagai struktur organisasi tertua dan pertama kali digunakan di bidang militer. Struktur ini diciptakan oleh Henry Fayol, di samping itu bentuk organisasi garis merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana. Ciri khasnya sebagai organisasi lini/garis/komando jika pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan, dan kebijakan berada pada pucuk pimpinan.

Wewenang pucuk pimpinan didelegasikan kepada satuan-satuan unit di bawahnya berdasarkan garis komando. Pada bentuk struktur organisasi lini/komando dikenal adanya unsur pimpinan dan unsur pelaksana. Pimpinan yang dimaksud merupakan pucuk pimpinan tunggal di struktur organisasi. Pelaksana merupakan orang-orang atau unit yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kelebihan (Keunggulan)	Kekurangan (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garis tanggung jawab dan wewenang yang langsung bersifat sederhana serta mudah untuk dimengerti.</li> <li>• Disiplin dan pengawasan dipermudah karena jelasnya saluran perintah.</li> <li>• Keputusan dapat dibuat lebih cepat.</li> <li>• Jika digunakan secara tepat, dapat memiliki fleksibilitas terhadap perubahan keadaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelompok pelaksana terkadang bingung untuk membedakan perintah dan bantuan nasihat.</li> <li>• Solidaritas pegawai kurang, karena adanya pegawai yang tidak saling mengenal.</li> <li>• Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannya adalah yang penting.</li> <li>• Pimpinan lini mengabaikan advokasi staf</li> <li>• Apabila tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kerja antara pelajat garis dan staf tidak tegas, maka akan</li> </ul>

	<p>menimbulkan kekacauan dalam menjalankan wewenang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan staf ahli bisa menambah pembebanan biaya yang besar.</li> <li>• Kemungkinan pimpinan staf melampaui kewenangan stafnya sehingga menimbulkan ketidaksenangan pegawai lini.</li> <li>• Kemungkinan akan terdapat perbedaan interpretasi antara orang lini dan staf dalam kebijakan dan tugas-tugas yang diberikan sehingga menimbulkan permasalahan menjadi kompleks.</li> </ul>
--	---



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Berbasiskan Lini/Garis/Komando

## 2. Struktur Organisasi Berbasiskan Fungsional

Organisasi fungsional merupakan suatu bentuk departementasi. Setiap orang terlibat dalam sebuah kegiatan fungsional, seperti kegiatan pemasaran atau keuangan, yang dikelompokkan ke dalam satu unit. Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang disusun berdasarkan fungsi yang telah dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi. Organisasi fungsional memiliki beberapa ciri khusus antara lain wewenang dari puncak pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi yang ada di bawahnya, sehingga seorang bawahan dapat menerima perintah dari beberapa orang pimpinan, tidak menekankan hierarki struktural.

Struktur organisasi jenis ini menggabungkan semua orang yang terlibat dalam suatu aktivitas atau beberapa kegiatan terkait menjadi satu bagian. Sebagai contoh sebuah organisasi dibagi berdasarkan fungsi antara lain bagian-bagian penerimaan, produksi, akuntansi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, penjualan, pengiriman, dan sistem informasi yang secara terpisah.

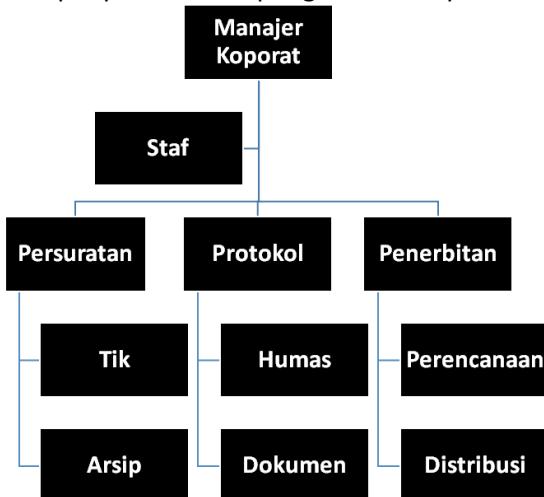
<b>Kelebihan (Keunggulan)</b>	<b>Kekurangan (Kelemahan)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocok bagi lingkungan stabil.</li> <li>• Menunjang pengembangan keahlian.</li> <li>• Memberi kesempatan bagi para spesialis. Spesialisasi keterampilan yang mendalam dan pengembangan</li> <li>• Hanya memerlukan koordinasi minimal.</li> <li>• Hanya memerlukan keperluan antar pribadi yang kecil.</li> <li>• Penggunaan sumber daya yang efisien, skala ekonomis.</li> <li>• Kemajuan karier dalam departemen fungsional</li> <li>• Panduan dan pengendalian dari manajemen Puncak.</li> <li>• Koordinasi yang luar biasa dalam fungsi-fungsi.</li> <li>• Pemecahan masalah teknikal yang berkualitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada organisasi yang besar, tanggapan lebih lambat diterima.</li> <li>• Menyebabkan terjadinya kemacetan karena pelaksanaan tugas yang berurutan.</li> <li>• Tidak merangsang inovasi, perspektif yang sempit.</li> <li>• Dapat menimbulkan konflik mengenai prioritas produk.</li> <li>• Tidak menunjang pengembangan manajer umum.</li> <li>• Mengatur rasa tanggung jawab atas kelancaran kerja secara keseluruhan.</li> <li>• Komunikasi lintas departemen fungsional yang buruk.</li> <li>• Tanggapan lambat yang diberikan pada perubahan lingkungan, ketinggalan inovasi.</li> <li>• Keputusan terkonsentrasi pada hierarki puncak, menciptakan penundaan.</li> <li>• Tanggung jawab bagi masalah yang muncul sulit ditunjukkan secara tepat.</li> <li>• Pandangan terbatas mengenai sasaran organisasi dari pada karyawan.</li> <li>• Pelatihan manajemen umum yang terbatas bagi karyawan.</li> </ul>



Gambar 3.4 Struktur Organisasi Berbasiskan Fungsional

### 3. Struktur Organisasi Berbasiskan Lini dan Staf

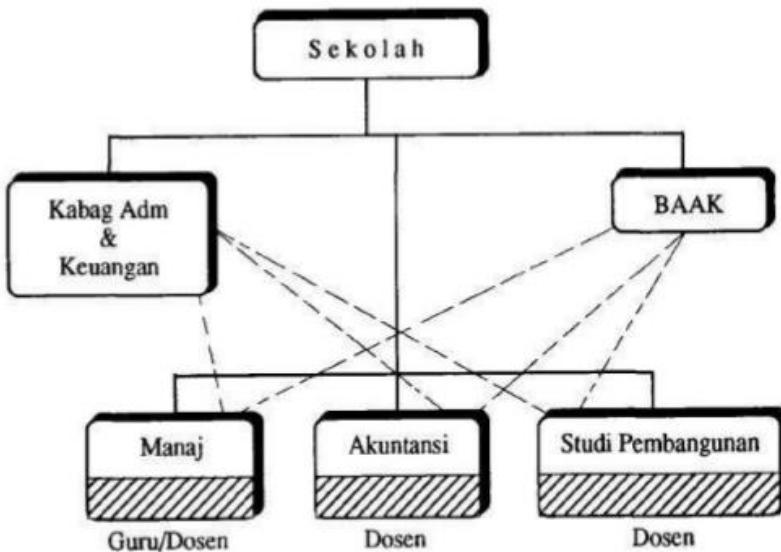
Organisasi yang telah berkembang semakin luas, akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan (*decision making*), sehingga pimpinan tersebut merasa perlu untuk minta bantuan kepada orang lain yang dianggap mampu dan ahli. Oleh sebab itu, dibentuklah suatu staf penasihat yang merupakan kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang-bidang tertentu. Adapun tugas dari staf tersebut adalah membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 3.5 Struktur Organisasi Berbasiskan Lini dan Staf

#### 4. Struktur Organisasi Berbasiskan Fungsional dan Lini

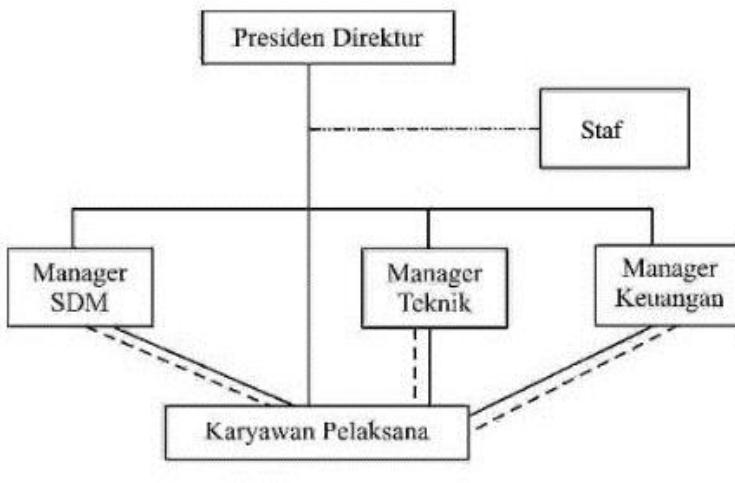
Sebuah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada per-kepala unit (Kepala Bagian) untuk mengambil keputusan dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.



Gambar 3.6 Struktur Organisasi Berbasiskan Fungsional

#### 5. Struktur Organisasi Berbasiskan Lini, Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk struktur organisasinya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiga bentuk organisasi tersebut. Sehingga bentuk struktur organisasi gabungan ini akan mempunyai kebaikan serta kelemahannya mengikuti kebaikan maupun kelemahan organisasi yang dibentuknya dalam rangka penggabungan tersebut.



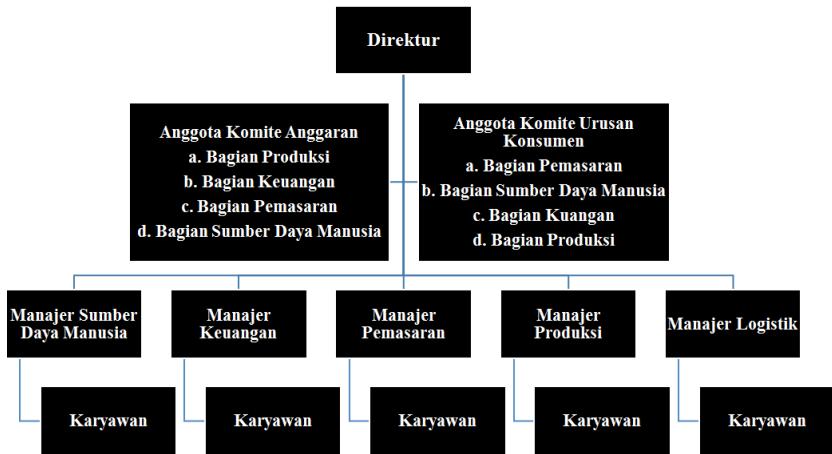
Keterangan:

- = line authority
- - - - = functional authority
- - - - = staff authority

Gambar 3.7 Struktur Organisasi Berbasiskan Lini, Staf dan Fungsional

## 6. Struktur Organisasi Berbasiskan Komite

Struktur organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (panitia) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan kolektif presidium/plural *executive* dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus. Suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif. Organisasi komite terdiri dari: a. *Executive Committee* (Pimpinan Komite), yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini; dan b. *Staff Committee*, yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf.



Gambar 3.8 Struktur Organisasi Berbasiskan Komite

## 7. Struktur Organisasi Berbasiskan Produk atau Pasar

Struktur organisasi berbasiskan/berdasarkan produk adalah struktur organisasi yang mengumpulkan dalam satu unit kerja semua yang terlibat dalam produksi dan pemasaran dari sebuah produk atau kelompok produk yang terkait dan berhubungan dengan tipe pelanggan tertentu.

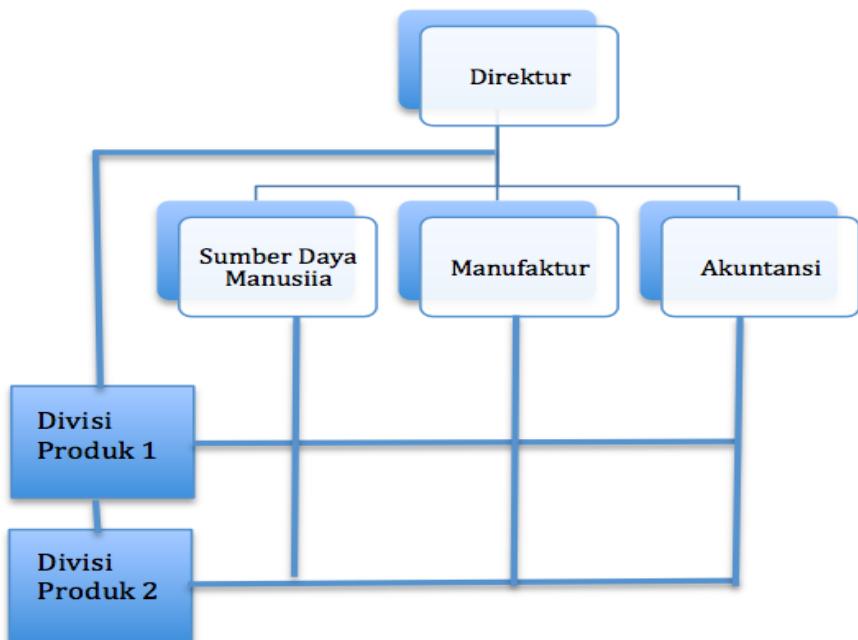
Kelebihan (Keunggulan)	Kekurangan (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocok untuk perubahan yang cepat.</li> <li>Memungkinkan adanya fisibilitas produk yang tinggi.</li> <li>Memungkinkan konsentrasi penuh terhadap tugas-tugas.</li> <li>Kejelasan tanggung jawab.</li> <li>Memungkinkan pemrosesan tugas-tugas ganda secara paralel.</li> <li>Memudahkan pelatihan manajer umum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyebabkan terjadinya pertikaian untuk alokasi sumber daya.</li> <li>Tidak mendukung koordinasi aktivitas antar berbagai divisi.</li> <li>Mendorong pengabaian prioritas jangka panjang.</li> <li>Memungkinkan menurunnya pendalamannya kecakapan.</li> <li>Menimbulkan konflik antara tugas divisi dengan prioritas perusahaan.</li> </ul>

## 8. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks terdapat dua jenis struktur yang berjalan secara serempak. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan *standard* profesional unit mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional dan melapor kepada manajer proyek, yang bertanggung jawab atas kerja tim. Rantai komando divisional dan fungsional diimplementasikan secara simulatan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama. Terdapat dua rantai komando, dan beberapa karyawan memberikan laporan pada dua bos.

Kelebihan (Keunggulan)	Kekurangan (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan keluwesan kepada organisasi.</li> <li>• Merangsang kerja sama dan disiplin.</li> <li>• Melibatkan, memotivasi, dan menantang para pegawai.</li> <li>• Mengembangkan keterampilan pegawai.</li> <li>• Membebaskan pimpinan teras dan keharusannya menyusun rencana.</li> <li>• Merangsang orang untuk mengidentifikasi diri dengan produk akhir.</li> <li>• Memungkinkan para pakar dialihkan ke setiap bidang yang memerlukannya.</li> <li>• Penggunaan sumber daya yang lebih efisien dibandingkan pada hierarki tunggal.</li> <li>• Fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap lingkungan yang terus berubah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko timbulnya perasaan anarki.</li> <li>• Mendorong terjadinya persaingan kekuasaan.</li> <li>• Dapat menimbulkan lebih banyak diskusi dari pada tindakan.</li> <li>• Menuntut adanya keterampilan yang tinggi dalam hubungan antar perorangan.</li> <li>• Penerapannya memerlukan biaya besar.</li> <li>• Ada risiko beberapa tim proyek mengerjakan tugas yang sama.</li> <li>• Merugikan moral jika pegawai harus dihukum kembali.</li> <li>• Frustrasi dan kebingungan dari rantai komando ganda.</li> <li>• Konflik tinggi antara dua sisi matriks.</li> <li>• Banyak pertemuan, lebih banyak diskusi daripada tindakan.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan keterampilan manajemen umum dan spesialis.</li> <li>Kerja sama interdisiplin, ketersediaan ahli untuk seluruh divisi.</li> <li>Pelebaran tugas-tugas bagi para karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membutuhkan pelatihan hubungan manusia.</li> <li>Dominasi kekuatan oleh salah satu sisi matriks.</li> </ul>
---	--



Gambar 3.9 Struktur Organisasi Berbasiskan Matriks

## 9. Struktur Organisasi Divisional

Departemen dikelompokkan ke dalam divisi mandiri terpisah berdasarkan pada kesamaan produk, program, atau daerah geografis. Perbedaan keterampilan merupakan dasar departementalisasi, dan bukannya kesamaan keterampilan.

Kelebihan (Keunggulan)	Kekurangan (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepat tanggap, fleksibilitas pada lingkungan yang tidak stabil.</li> <li>• Memperhatikan kebutuhan konsumen.</li> <li>• Koordinasi yang luar biasa lintas departemen fungsional.</li> <li>• Pembebanan tanggung jawab yang jelas bagi permasalahan produk.</li> <li>• Penekanan terhadap keseluruhan produk dan tujuan divisional.</li> <li>• Pengembangan keterampilan manajemen umum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplikasi sumber daya lintas divisi</li> <li>• Kurang pendalaman teknis dan spesialisasi dalam divisi-divisi</li> <li>• Koordinasi yang buruk lintas divisi</li> <li>• Kurangnya kendali sumber daya manajemen puncak</li> <li>• Kompetensi untuk sumber daya perusahaan.</li> </ul>



Gambar 3.10 Struktur Organisasi Berbasiskan Divisional

## 10. Struktur Organisasi Jaringan

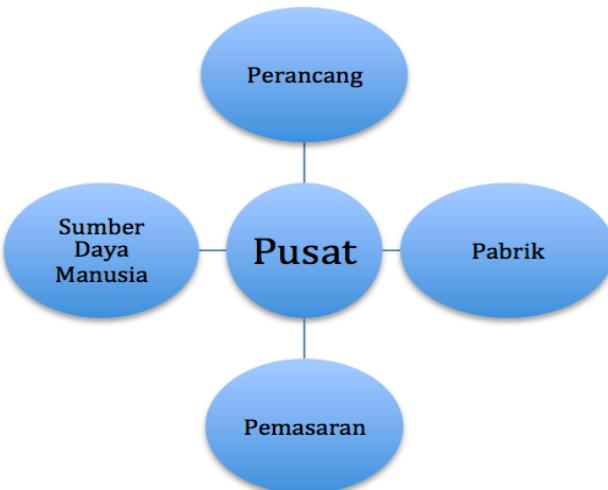
Organisasi menjadi suatu pusat yang kecil, terhubung secara elektronis dengan organisasi lainnya yang melakukan fungsi-fungsi vital. Departemen bersifat independen dan melayani kontrak dengan sentral untuk mendapatkan keuntungan.

Struktur jaringan sering kali dibuat ketika satu perusahaan bekerja dengan perusahaan lain untuk berbagi sumber daya atau jika perusahaan memiliki banyak lokasi dengan fungsi dan kepemimpinan yang berbeda. Struktur ini untuk menjelaskan alur kerja perusahaan Anda jika banyak staf

atau layanan Anda dialihdayakan ke *freelancer* atau beberapa bisnis lainnya. Strukturnya terlihat hampir sama dengan Struktur Organisasi Divisi. Namun, alih-alih kantor, itu mungkin mencantumkan layanan yang dialihdayakan atau lokasi satelit di luar kantor.

Jika perusahaan tidak melakukan semuanya di bawah satu atap, ini adalah cara yang bagus untuk menunjukkan kepada karyawan atau pemangku kepentingan bagaimana proses *outsourcing* bekerja di luar lokasi.

<b>Kelebihan (Keunggulan)</b>	<b>Kekurangan (Kelemahan)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya saing global</li> <li>• Fleksibilitas tenaga kerja / tantangan</li> <li>• Mengurangi biaya administratif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada pengendalian langsung</li> <li>• Dapat kehilangan bagian organisasi</li> <li>• Lemahnya kesetiaan karyawan.</li> <li>• Bentuk bagan dapat bervariasi berdasarkan berapa banyak perusahaan atau lokasi tempat bekerja. Jika tidak dibuat sederhana dan jelas, mungkin ada banyak kebingungan jika banyak kantor atau <i>freelancer</i> melakukan hal serupa.</li> <li>• Jika melakukan <i>outsourcing</i> atau memiliki beberapa lokasi kantor, pastikan bagan organisasi dengan jelas menyatakan di mana setiap peran dan fungsi pekerjaan tertentu berada sehingga seseorang dapat dengan mudah memahami proses dasar perusahaan.</li> </ul>

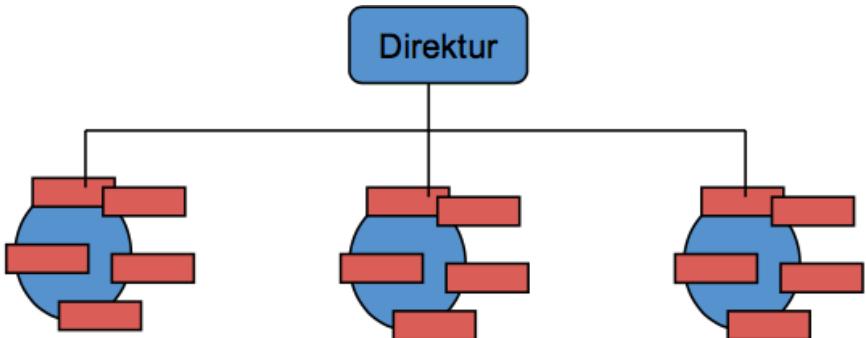


Gambar 3.11 Struktur Organisasi Jaringan

## 11. Struktur Organisasi Tim

Organisasi membentuk serangkaian tim untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dan untuk mengkoordinasikan departemen-departemen utama.

Kelebihan (Keunggulan)	Kekurangan (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Punya beberapa keunggulan struktur fungsional</li> <li>Mengurangi hambatan antar departemen, meningkatkan kompromi</li> <li>Mengurangi waktu untuk merespon, keputusan lebih cepat diambil</li> <li>Moril yang lebih baik, antusiasme dari keterlibatan karyawan</li> <li>Mengurangi biaya <i>overhead</i> administrasi rutin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesetiaan ganda dan konflik</li> <li>Waktu dan sumber daya lebih banyak untuk pertemuan</li> <li>Desentralisasi tidak terencana.</li> </ul>

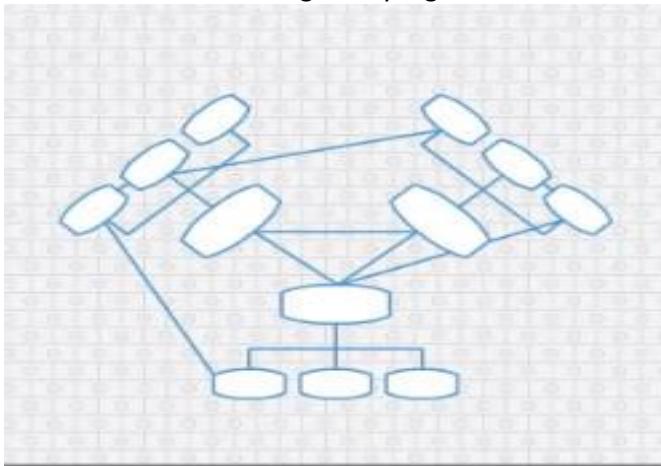


Gambar 3.12 Struktur Organisasi Tim

## 12. Struktur Organisasi Datar

Sementara struktur yang lebih tradisional mungkin terlihat lebih seperti piramida dengan beberapa tingkatan supervisor, manajer dan direktur antara staf dan kepemimpinan, struktur datar membatasi tingkat manajemen sehingga semua staf hanya berjarak beberapa langkah dari kepemimpinan.

Mungkin juga tidak selalu berbentuk atau piramida, atau bentuk apa pun dalam hal ini. Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, Ini juga merupakan bentuk dari "Struktur Organik" yang kami catat di atas.



Gambar 3.13 Struktur Organisasi Datar

Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

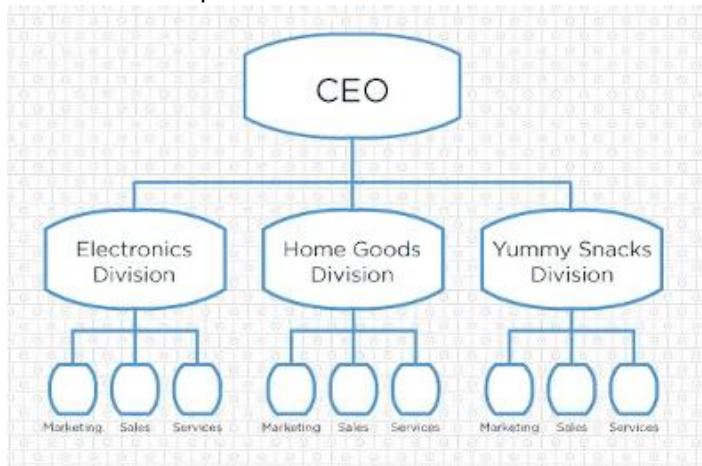
Struktur ini mungkin salah satu yang paling detail, karyawan juga dianggap dapat menjadi lebih produktif di lingkungan di mana tekanan terkait hierarki lebih sedikit. Struktur ini mungkin juga membuat staf merasa bahwa manajer yang mereka miliki lebih mirip atau anggota tim daripada mengintimidasi atasan.

Jika ada saat ketika tim dalam organisasi datar tidak setuju pada sesuatu, seperti proyek, mungkin sulit untuk menyesuaikan diri dan kembali ke jalur tanpa keputusan eksekutif dari pemimpin atau manajer. Karena betapa rumitnya desain struktur, mungkin sulit untuk menentukan manajer mana yang harus dituju karyawan jika mereka memerlukan persetujuan atau keputusan eksekutif untuk sesuatu.

Apabila memilih organisasi yang datar, maka harus memiliki tingkat manajemen atau jalur yang ditandai dengan jelas yang dapat dirujuk oleh pemberi kerja saat mereka mengalami skenario ini.

### **13. Struktur Organisasi Divisi Berbasiskan Produk**

Struktur organisasi divisi terdiri dari beberapa struktur fungsional yang lebih kecil (yaitu setiap divisi dalam struktur divisi dapat memiliki tim pemasarannya sendiri, tim penjualannya sendiri, dan seterusnya). Dalam hal ini - struktur divisi berbasis produk - setiap divisi dalam organisasi didedikasikan untuk lini produk tertentu.



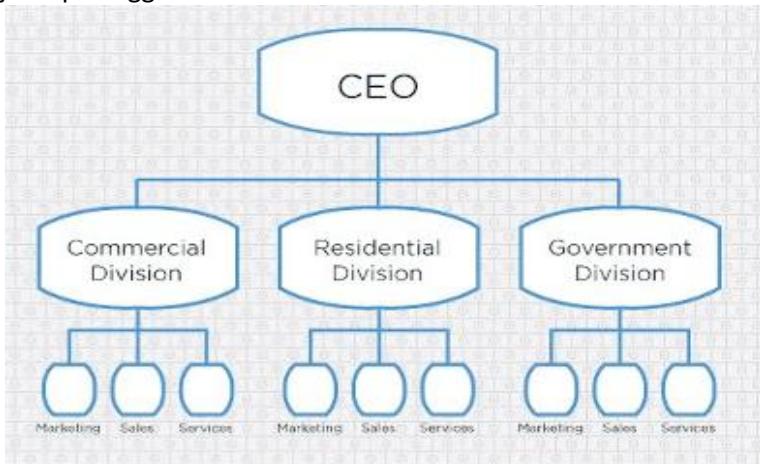
Gambar 3.14 Struktur Organisasi Berbasiskan Produk

Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Jenis struktur ini ideal untuk organisasi dengan banyak produk dan dapat membantu mempersingkat siklus pengembangan produk. Hal ini memungkinkan bisnis kecil masuk ke pasar dengan penawaran baru dengan cepat. Mungkin sulit untuk menskalakan struktur divisi berbasis produk, dan organisasi dapat berakhir dengan sumber daya duplikat karena divisi yang berbeda berusaha untuk mengembangkan penawaran baru.

#### 14. Struktur Organisasi Berbasiskan Divisi Pasar

Variasi lain dari struktur organisasi divisi adalah struktur berbasis pasar, di mana divisi dari suatu organisasi didasarkan pada pasar, industri, atau jenis pelanggan.



Gambar 3.15 Struktur Organisasi Berbasiskan Divisi Pasar

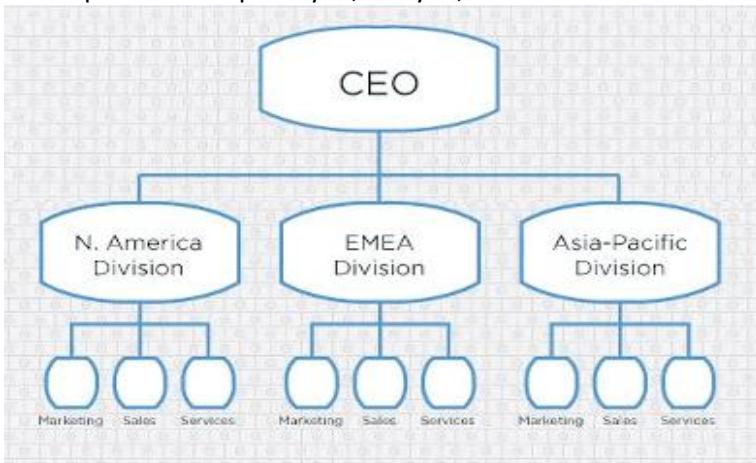
Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Struktur berbasis pasar ideal untuk bisnis yang memiliki produk atau layanan yang unik untuk segmen pasar tertentu, dan sangat efektif jika bisnis tersebut memiliki pengetahuan lanjutan tentang segmen tersebut. Struktur ini juga membuat bisnis selalu sadar akan perubahan permintaan di antara segmen *audiens* yang berbeda. Terlalu banyak otonomi dalam setiap tim berbasis pasar dapat menyebabkan perpecahan yang mengembangkan sistem yang tidak kompatibel satu sama lain. Divisi

mungkin juga berakhir secara tidak sengaja menduplikasi aktivitas yang sudah ditangani oleh divisi lain.

### 15. Struktur Organisasi Berbasiskan Divisi Geografis

Struktur divisi geografis menetapkan pembagiannya berdasarkan – Anda dapat menebaknya – geografi. Lebih khusus lagi, pembagian struktur geografis dapat mencakup wilayah, wilayah, atau distrik.



Gambar 3.16 Struktur Organisasi Berbasiskan Divisi Geografis

Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

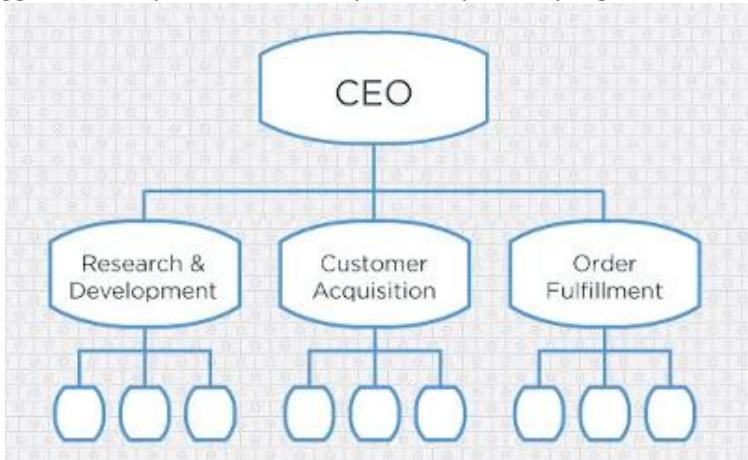
Jenis struktur ini paling cocok untuk bisnis yang perlu dekat dengan sumber pasokan dan / atau pelanggan (misalnya untuk pengiriman atau untuk dukungan di tempat). Ini juga menyatukan berbagai bentuk keahlian bisnis, memungkinkan setiap divisi geografis untuk membuat keputusan dari sudut pandang yang lebih beragam.

Kelemahan utama dari struktur organisasi geografis: Pengambilan keputusan dapat dengan mudah menjadi terdesentralisasi, karena pembagian geografis (yang dapat berjarak ratusan, bahkan ribuan mil jauhnya dari kantor pusat perusahaan) sering kali memiliki otonomi yang besar.

## 16. Struktur Organisasi Berbasiskan Proses

Struktur berbasis proses dirancang di sekitar aliran ujung ke ujung dari proses yang berbeda, seperti "Riset & Pengembangan," "Akuisisi Pelanggan," dan "Pemenuhan Pesanan". Tidak seperti struktur yang berfungsi secara ketat, struktur berbasis proses tidak hanya mempertimbangkan aktivitas yang dilakukan karyawan, tetapi juga bagaimana aktivitas yang berbeda tersebut berinteraksi satu sama lain.

Untuk sepenuhnya memahami diagram di bawah ini, perlu melihatnya dari kiri ke kanan: Proses akuisisi pelanggan tidak dapat dimulai hingga memiliki produk yang dikembangkan sepenuhnya untuk dijual. Dengan cara yang sama, proses pemenuhan pesanan tidak dapat dimulai sampai pelanggan telah diperoleh dan ada pesanan produk yang harus diisi.



Gambar 3.17 Struktur Organisasi Berbasiskan Proses

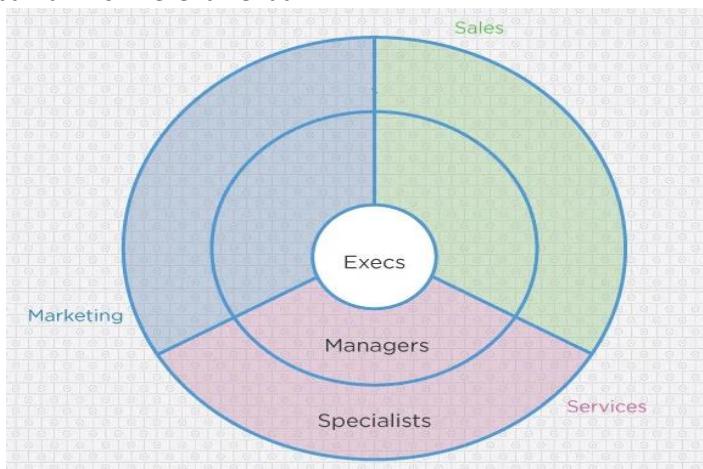
Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Struktur berbasis proses sangat ideal untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi bisnis, dan paling cocok untuk mereka yang berada di industri yang berubah dengan cepat, karena mudah beradaptasi. Kekurangannya mirip dengan beberapa struktur lain dalam daftar ini, struktur berbasis proses dapat membangun penghalang antara kelompok proses yang berbeda. Hal ini menyebabkan masalah dalam berkomunikasi dan menyerahkan pekerjaan kepada tim dan karyawan lain.

## 17. Struktur Organisasi Berbasiskan Melingkar

Meskipun mungkin tampak berbeda secara drastis dari struktur organisasi lain yang disorot di bagian ini, struktur melingkar masih bergantung pada hierarki, dengan karyawan tingkat tinggi menempati lingkaran dalam lingkaran dan karyawan tingkat bawah menempati lingkaran luar.

Meskipun demikian, para pemimpin atau eksekutif dalam organisasi melingkar tidak dipandang duduk di atas organisasi, mengirimkan arahan ke bawah rantai komando. Sebaliknya, mereka berada di pusat organisasi, menyebarkan visi mereka ke luar.



Gambar 3.18 Struktur Organisasi Berbasiskan Melingkar

Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Perspektif ideologis, struktur melingkar dimaksudkan untuk mendorong komunikasi dan arus informasi bebas antara berbagai bagian organisasi. Sedangkan struktur tradisional menunjukkan departemen atau divisi yang berbeda sebagai individu, cabang semi-otonom, struktur melingkar menggambarkan semua divisi sebagai bagian dari keseluruhan yang sama. Dari perspektif praktis, struktur melingkar dapat membingungkan, terutama bagi karyawan baru. Tidak seperti struktur atas-bawah yang lebih tradisional, struktur melingkar dapat menyulitkan karyawan untuk mengetahui kepada siapa mereka melapor dan

bagaimana mereka dimaksudkan untuk menyesuaikan diri dengan organisasi.

## E. WEWENANG

Banyak sekali orang-orang yang saling berebut kekuasaan dan mendambakan wewenang yang tinggi untuk memudahkan mendapatkan penghormatan, harta kekayaan, dengan cara yang mudah dan cepat. Masih ada di organisasi laba (misal bisnis/perusahaan) maupun nirlaba (misal pemerintahan/yayasan) yang mendapat kekuasaan dan wewenang seringkali disalah gunakan oleh orang-orang yang mendapat amanah wewenang itu sendiri. Penggunaan wewenang seharusnya berlaku bijaksana, sebab merupakan faktor yang sangat penting bagi efektivitas dan efisiensi serta produktivitas organisasi.

**Tabel 3.2 Perbedaan Kekuasaan, Kewenangan, dan Legitimasi**

Kewenangan (Authority)	Kekuasaan (Power)	Keabsahan (Legitimate)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berhubungan dengan posisi atau peran sosial seseorang.</li> <li>Hak moral untuk membuat dan melaksanakan keputusan politik (<i>top-down</i>).</li> <li>Wewenang sebagai representasi hubungan yang sah dan yang tidak tunduk pada perintah orang yang berwenang dapat dikenai sanksi tertentu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berhubungan dengan kepribadian individu</li> <li>Penggunaan sumber-sumber kekuasaan untuk mempengaruhi pembuat dan pelaksana kebijakan politik.</li> <li>Tidak selalu mempunyai kewenangan.</li> <li>Mempunyai Keabsahan (<i>Legitimate Power</i>).</li> <li>Tidak selalu mempunyai keabsahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berhubungan dengan kepercayaan terhadap individu sesuai nilai-nilai dan norma-norma berlaku.</li> <li>Pengakuan dan penerimaan kepada pemimpin (bersifat <i>bottom-up</i>).</li> </ul>

Wewenang sebagai suatu representasi hak moral mengarahkan manajemen yang berfungsi sebagai penggerak dari pada kegiatan-kegiatan. Wewenang dapat di analogikan seperti *system syaraf* dalam tubuh manusia. Tanpa otak dan syaraf, tubuh manusia tidak dapat berfungsi melakukan sesuatu. Begitupula sebuah organisasi tidak memiliki *system wewenang*, maka tidak dapat berfungsi. Wewenang yang bersifat informal, untuk mendapatkan kerja sama yang baik dengan bawahan. Disamping itu wewenang juga tergantung pada kemampuan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kepemimpinan. Wewenang berfungsi untuk menjalankan kegiatan yang ada dalam organisasi. Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya.

Hani T. Handoko (1989) berpendapat dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang: a. Pandangan klasik (teori formal): wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberikan atau dilimpahkan hal tersebut. Pandangan menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ketingkat; dan b. *Acceptance theory of authority* (teori penerimaan): berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan dan ini tidak tergantung pada penerima.

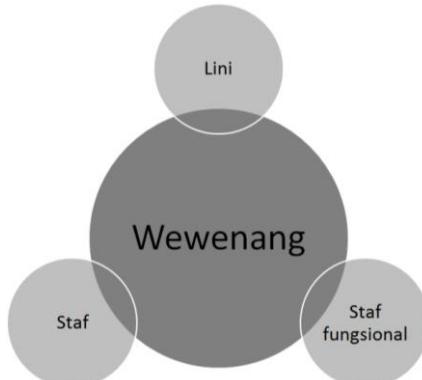
Ditinjau dari sumbernya wewenang dibedakan menjadi dua yaitu a. Wewenang personal yaitu bersumber pada nilai, norma, pengalaman, kecerdasan, dan kompetensi, dan kesanggupan memimpin; dan b. Wewenang ofisial sebagai wewenang resmi yang diperoleh dari kewenangan yang berada di level atasnya.

Pada sebuah organisasi terdapat jenis-jenis wewenang yakni wewenang lini, staf dan fungsional

1. Wewenang lini ialah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung. Yaitu atasan langsung memberi wewenang kepada bawahannya, wujudnya dalam wewenang perintah dan

tercermin sebagai rantai perintah yang diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi.

2. Wewenang staf ialah hak yang dipunyai oleh satuan-satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia ini. Kualifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang duduk sebagai taf yaitu dengan menganalisa melalui metode kuisioner, metode observasi, metode wawancara atau dengan menggabungkan ketiganya. Kualifikasi utama yaitu memiliki keahlian pada bidangnya dan punya loyalitas yang tinggi. Konsekuensi organisasi yang menggunakan staf yaitu menambah biaya administrasi struktur organisasi menjadi kompleks dan kekuasaan, tanggung jawab serta akuntabilitas. yaitu memiliki keahlian pada bidangnya dan punya loyalitas yang tinggi. Wewenang staf Yaitu hak para staf atau spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi konsultasi pada personalia yang tinggi. Hal yang perlu diperintahkan dalam mendelegasikan suatu kegiatan kepada orang yang ditunjuk yaitu: a. Menetapkan dan memberikan tujuan serta kegiatan yang akan dilakukan; b. Melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang yang di tunjuk; c. Orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan agar tercapainya tujuan; dan d. Menerima hasil pertanggung jawaban bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan.
3. Wewenang staf fungsional ialah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini.



Gambar 3.19 Jenis-Jenis Wewenang

Kewenangan diperoleh oleh seseorang melalui 2 cara yaitu dengan atribusi atau dengan pelimpahan wewenang.

1. Atribusi ialah wewenang yang melekat pada suatu jabatan. Dalam tinjauan hukum tata Negara, atribusi ini ditunjukkan dalam wewenang yang dimiliki oleh organ pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya berdasarkan kewenangan yang dibentuk oleh pembuat undang-undang. Atribusi ini menunjuk pada kewenangan asli atas dasar konstitusi (UUD) atau peraturan perundang-undangan.
2. Pelimpahan wewenang ialah penyerahan sebagian dari wewenang pejabat atasan kepada bawahan tersebut membantu dalam melaksanakan tugas-tugas kewajibannya untuk bertindak sendiri. Pelimpahan wewenang ini dimaksudkan untuk menunjang kelancaran tugas dan ketertiban alur komunikasi yang bertanggung jawab, dan sepanjang tidak ditentukan secara khusus oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## F. RANGKUMAN MATERI

Beberapa definisi menurut para ahli tersebut maka jelaslah bahwa struktur organisasi merupakan deskripsi bagaimana organisasi membagi tugas dan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan serta mengatur siapa yang mengerjakan tugas dan pekerjaan, selain itu dalam struktur organisasi menggambarkan kedudukan dan jenis wewenang pejabat dan juga hubungan secara internal maupun eksternal.

Setiap organisasi memiliki ciri yang berbeda dan tidak ada struktur organisasi yang sempurna, tetapi salah satu jenis struktur organisasi di atas mungkin ada yang terbaik. Penerapan struktur organisasi yang cocok dengan kewenangan yang diberikan pada setiap level manajemen menentukan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

Terdiri dari 5 (Lima) buah pertanyaan yang bersifat tekstual ataupun kontekstual analisis berikut:

1. Jelaskan apa hubungan nilai, tujuan, dan sasaran dalam organisasi!
2. Apa yang dimaksud dengan struktur organisasi dan jelaskan!
3. Mengapa orang berpendapat penting bahwa struktur organisasi untuk mencapai tujuan?
4. Jelaskan pendapat minimal 4 ahli mengenai struktur organisasi!
5. Siapakah yang mempunyai sumber wewenang dan bagaimana prosedurnya? Jelaskan!

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Hasibuan, Malayu, S.P. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern*, Penerjemah Agus Dharmo, Edisi III, Jakarta : Erlangga.
- Gibson, John M., Ivanevihch, dan Donelly Jr. James I. 1990, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T., Hani, (1998). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty. Reksohadiprodjo, Soekanto, dan Hani Handoko, 1996, *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta, BPFE.
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Sunarto. (2003). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta.
- Stoner, James. (1996). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- R. Terry, George. (1986) Prinsip- Prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.  
<https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>
- <https://ucakgratis.wordpress.com/2010/01/06/wewenang-dalam-organisasi/>

BAB

4

## MANAJER, TUGAS DAN FUNGSINYA

---

**Alfi Rochmi, S.Pd.I., M.E.Sy**

**UIN STS Jambi, IAI Nusantara Batanghari, IAI TEBO**

### A. PENDAHULUAN

Manajer adalah orang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional. Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) dan kompetensi khusus yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi berdasarkan tingkatannya dalam organisasi yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer. Keahlian tersebut meliputi keahlian teknis, keahlian konseptual, keahlian berkomunikasi dan berinteraksi, keahlian dalam pengambilan keputusan, keahlian dalam pengaturan waktu, keahlian dalam manajemen global dan keahlian dalam teknologi. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu

pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin merupakan elemen yang sangat fatal dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi.

Seorang manajer mengembangkan tugas menjamin ketersediaan, keakuratan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Salah satu tugas atau peran manajer yaitu harus bisa mengendalikan konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Dalam menjalankan tugasnya manajer disyaratkan mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, manajemen, dan kepemimpinan.

Manajemen merupakan fungsi dari pada dewan Manajer untuk menetapkan kebijaksanaan mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana membiayainya, menyalirkannya, memberikan, *service* dan memilih serta melatih karyawan dan juga faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha, lebih-lebih lagi manajemen bertanggung jawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melaksanakan kebijaksanaan perusahaan. Sebagai perangkat manajemen yang berfungsi untuk meraih tujuan organisasi, merumuskan filosofi dan memperantara perubahan organisasi atau perusahaan.

## B. PENGERTIAN MANAJER

Manajer adalah seorang yang menduduki posisi formal tertentu di dalam sebuah organisasi formal, yang bertanggung jawab terhadap sedikitnya pekerjaan satu orang (bawahannya) dan yang mempunyai wewenang atau otoritas formal. Manajer selalu ada dalam setiap perusahaan, baik perusahaan besar, sedang, maupun kecil. Para manajer tersebut melakukan pekerjaan sesuai peran dan tanggung jawabnya. biasanya berperan untuk melakukan pengambilan keputusan-keputusan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, mengkoordinir dan mengintegrasikan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer merupakan roda penggerak

perusahaan yang vital bagi bisnis agar dapat bersaing secara efektif. (Sudono Sukirno, 2004: 20),

John D. Millet manajer adalah orang yang memimpin serta melancarkan sebuah kinerja dari orang-orang yang sudah terorganisir secara formal sebagai sebuah kelompok guna untuk memperoleh suatu tujuan yang sama. (John D Millet, 2002 : 78)

Menurut Marno manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Seorang disebut manajer apabila dia mampu merencanakan, mengelola dan mengendalikan organisasi dengan baik.

Manajer merupakan anggota organisasi yang menjadi pemimpin untuk menjalankan suatu tugas tertentu, melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai. Pekerjaan manajer bukanlah menyelesaikan tugas-tugasnya pribadi melainkan berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Wujudnya dapat berupa koordinasi atas pekerjaan suatu kelompok dari departemen tertentu di dalam perusahaan, dapat pula berupa mengawasi pekerjaan individu tertentu. Tindakan manajerial dapat melibatkan aktivitas sekelompok orang dari berbagai departemen dalam perusahaan atau bahkan orang-orang dari luar organisasi. (Marno & Triyo Supriyatno, 2008 : 25)

Seorang manajer harus mampu mengatasi masalah dan mampu meramalkan kejadian yang akan terjadi bila sebuah keputusan diambil. Sekali lagi, hal ini tentunya tidak mudah. Seringkali dalam keseharian organisasi kita menemukan ada manajer yang hanya bisa memerintah dan tidak mau dikoreksi, padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan kritik dari bawahannya. Manajer yang melaksanakan kegiatan manajemen, dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional.

Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan seorang manajer akan menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi. Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatannya guna mencapai sasaran suatu organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam suatu organisasi. Seorang manajer dalam melakukan tugasnya menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multi disiplin, seperti dalam bidang : teknologi, bisnis, manajemen, serta kepemimpinan. (Pandji Anoraga, 2004 : 67)

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh manajer dalam kegiatan organisasi, Keahlian tersebut meliputi :

1. Keahlian teknis (*Technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat *lay out* perusahaan, dan lain sebagainya.
2. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*Human Relation skills*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Diantara dari keahlian ini adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.
3. Keahlian Konseptual (*Conceptual skills*), yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang

4. Keterampilan Administratif (*Administrative Skills*), merupakan kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kemampuan ini harus dimiliki seorang manajer agar mampu mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran yang terbatas. Keterampilan ini merupakan perluasan dari keterampilan konseptual, dimana manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan keterampilan administratifnya. (Sirai, Justine T. T; 2006 78)

Selain tiga keahlian di atas, seorang manajer juga dituntut memiliki keahlian berikut :

- a. Keahlian dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Making-Skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- b. Keahlian dalam Mengelola Waktu (*Time Management Skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.
- c. Keahlian dalam Manajemen Global (*Global Management Skills*), yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.
- d. Keahlian dalam hal teknologi (*Technological Skills*), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap manajer sekiranya ingin mewujudkan tujuan organisasinya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan global. Manajer dalam organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberhasilan ataupun kegagalan proyek. Karena dalam hal ini manajer adalah orang yang memegang peranan penting dalam mengintegrasikan, mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi. (Miftah Thoha, 2006: 12),

*Manager* terbagi menjadi dua bagian yaitu *manager* fungsional (*functional manager*) dan *manager* umum (*general manager*)

1. *Manager* fungsional (*Functional Manager*)

*Manager* fungsional adalah *manager* yang memiliki tanggung jawab pada satu bagian fungsional perusahaan atau organisasi saja dan tidak ikut campur pekerjaan fungsional pada bagian lain. contohnya adalah seperti *manager* keuangan, *manager* pemasaran, *manager* akuntansi, *manager* operasional, *manager* hrd, dan banyak lagi contoh lainnya.

2. *Manager* umum (*General Manager*)

*Manager* umum adalah *manager* yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian dan fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. *manager* umum memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh *manager* fungsional. pada perusahaan yang berskala kecil mungkin cukup diperlukan satu orang *manager* umum, sedangkan pada perusahaan atau organisasi yang berkaliber besar biasanya memiliki beberapa orang *manager* umum yang bertanggung jawab pada area tugas yang berbeda-beda. (Henry Mintzberg, 1973 : 67)

Para manajer biasanya dikelompokkan ke dalam kelas manajemen lini pertama, manajemen tingkat menengah, dan manajemen puncak.



Gambar 4.1 piramida tingkatan manajer

- a. Manajer lini pertama (*first line manager*) mengelola pekerjaan para karyawan *non-manajemen*, yang biasanya melibatkan kegiatan memproduksi barang-barang atau jasa bagi para pelanggan organisasi. Manajer lini pertama seringkali disebut juga penyelia (*supervisor*), namun dapat juga disebut manajer *shift* kerja (*shift manager*), manajer distrik, manajer departemen, atau manajer kantor (*office manager*).
- b. Manajer tingkat tengah (*middle manager*) adalah mereka yang berada pada posisi diantara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi. Para manajer dari kelompok ini mengelola pekerja para manajer tingkat pertama dan dapat memiliki sebutan, atau nama jabatan (*title*) semisal manajer regional, pemimpin proyek (*project leader*), manajer toko (*store manager*), atau manajer devisi.
- c. Manajer puncak (*top manager*), yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan-keputusan yang dapat mempengaruhi jalannya seluruh organisasi, dan menentukan rencana kerja dan sasaran-sasaran bagi organisasi secara keseluruhan.

Mintzberg mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi tiga bidang peranan, yaitu Peran interpersonal, Peran *informational* dan Peran *decisional*.

1. Peran interpersonal: peran hubungan personal terdiri atas :
  - a. Figur kepala (*figur head*): manajer mewakili organisasi untuk kegiatan-kegiatan di luar organisasi.
  - b. Pemimpin (*leader*): manajer mengoordinasikan, mengendalikan, memotivasi, dan mendukung bawahan-bawahannya.
  - c. Penghubung (*liaison*): manajer menghubungkan personal di semua tingkatan manajemen
2. Peran *informational*: peran dari manajer sebagai pusat syaraf (*nerve center*) organisasi untuk menerima informasi yang paling mutakhir dan sebagai penyebar (*disseminator*) informasi ke seluruh personel di organisasi. Peran informasi lainnya adalah manajer sebagai juru bicara (*spokesman*) untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang informasi yang dimilikinya.

3. Peran *decisional*: yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai *entrepreneur*, sebagai orang yang menangani gangguan, orang yang mengalokasikan sumber daya organisasi, dan negosiator jika terjadi konflik dalam organisasi. (Irine Diana Sari Wijayanti,2008 ; 67)

### C. TUGAS MANAJER

Tugas manajer secara umum adalah mengatur keseimbangan sebuah manajemen, dengan melakukan perencanaan, mengelola dan mengawasi kegiatan dalam manajemen, menentukan standar kualitas, mengadakan evaluasi dan memberikan pengaruh baik kepada karyawan. Oleh sebab itu, dilakukan pendekatan kegiatan (*activities approach*) untuk memahami fungsi manajemen dengan aktivitas yang dilakukan dalam organisasi. Berikut adalah tugas-tugas penting yang dilakukan para manajer, yaitu:

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. Istilah “orang” disini merupakan para bawahan maupun atasan dalam suatu organisasi, dan juga individu-individu di luar organisasi. Misalnya, pelanggan, *supplier*, pemerintah, dan lain sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah, kebutuhan organisasional yang saling bersaing untuk memperebutkan sumber daya yang sifatnya terbatas. Oleh karena itu, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk mencapai “sukses”. Mereka juga dievaluasi atas apa yang mereka kerjakan. Sehingga manajer harus bertanggung jawab secara total atas apa yang dilakukan oleh bawahannya dan mempertanggungjawabkan tugas dan jabatannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.
4. Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual. Manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisis komponen-komponen tersebut, melihat pengaruh setiap komponen, dan mampu mencari

penyelesaian yang layak dan optimal (*feasible*) serta akurat. Yang lebih penting lagi adalah seorang manajer harus memiliki pandangan secara konseptual, yaitu pandangan yang menyeluruh terhadap semua aktivitas yang terjadi di dalam organisasi.

5. Manajer adalah seorang mediator. Suatu organisasi terdiri dari banyak orang yang berbeda pandangan dan bertentangan pendapat. Bila hal itu terjadi maka akan menurunkan semangat kerja dan produktivitas, sehingga suasana kerja menjadi tidak stabil dan luwes. Seorang manajer harus mampu sebagai mediator yang memberikan jalan tengah dan solusi jika terjadi pertentangan dalam organisasi.
6. Manajer adalah seorang politisi. Seperti yang dilakukan seorang politisi, maka seorang manajer harus mampu mengkampanyekan program-program yang dibuat agar mendapatkan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang diinginkan. Setiap manajer yang efektif mampu “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerja sama dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal organisasi.
7. Manajer adalah seorang diplomat. Manajer harus berperan sebagai wakil yang “representatif” bagi organisasi yang dipimpinnya pada setiap pertemuan-pertemuan organisasional untuk mempererat hubungan kerja dan menindaklanjuti setiap program yang ingin dilaksanakan. Manajer harus mampu mengambil keputusan-keputusan yang sulit. Seorang manajer harus mampu mengambil risiko terhadap setiap keputusan yang dibuat. Setiap organisasi akan selalu mengalami kesulitan untuk keberlangsungan organisasi, apakah itu kesulitan finansial, sumber daya, maupun budaya organisasi itu sendiri. (John D Millet, 2002 : 25)

Menurut minzberg ada tiga peran manajer utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hierarkinya antara lain ialah:

1. Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)
  - a. Peran sebagai tokoh (*figurehead*): Sebagai tokoh, seorang manajer seringkali berperan dengan melakukan tugas-tugas seremonial seperti menghadiri undangan dan menyambut tamu. Seorang manajer harus menjalankan sejumlah tugas rutin resmi atau yang bersifat sosial.

- b. Peran sebagai pemimpin (*leader*): Seorang manajer bertanggung jawab untuk memotivasi dan menggerakkan unit-unit dibawahnya, bertanggung jawab dalam penempatan, pelatihan, dan mensosialisasikan tugas-tugas kepada karyawan.
  - c. Peran sebagai penghubung (*liaison*): Sebagai penghubung, manajer melakukan hubungan dengan orang-orang yang bukan bawahan atau atasan diluar organisasinya dan memelihara perkembangan komunikasi dengan pihak diluar organisasi dan penyedia informasi.
2. Peran informasional (*informational role*)
- a. Peran sebagai pengawas (monitor): Menyerap informasi untuk mengembangkan organisasi dan lingkungannya dengan seksama serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi.
  - b. Peran sebagai penyebar informasi (disseminator): Menyalurkan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari unit yang lain kepada seluruh anggota organisasi.
  - c. Peran sebagai juru bicara (*spokesperson*): Menyampaikan dan menjabarkan informasi kepada pihak di luar unit bahkan di luar organisasi mengenai rencana organisasi, kebijakan, langkah-langkah, hasil, dan sebagainya.
3. Peran pengambil keputusan (*decisional role*)
- a. Peran sebagai pengusaha (*entrepreneur*): Memanfaatkan peluang organisasi untuk berinisiatif menciptakan rencana pengembangan guna membawa organisasi pada suatu perubahan yang lebih baik, dan mengawasi rencana-rencana tersebut agar berjalan dengan baik.
  - b. Peran sebagai pereda gangguan (*disturbance handlers*): Bertanggung jawab untuk mereda gangguan, menyelesaikan masalah, dan melakukan tindakan perbaikan pada saat organisasi mengalami gangguan yang tidak diinginkan dan tidak diprediksikan sebelumnya agar tidak terjadi masalah yang lebih rumit.
  - c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*): Bertanggung jawab untuk mengalokasikan semua jenis sumber

daya organisasi berdasarkan persetujuan semua keputusan organisasi.

- d. Peran sebagai perunding (*negotiator*): peran ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam negosiasi.

Selain memiliki tugas tugas utama, manajer juga memiliki tanggung jawab secara khusus dalam menjalankan manajemen pada organisasi maupun perusahaan. Tanggung jawab manajer secara khusus adalah sebagai berikut :

- 1. Mencapai tujuan organisasi dan perusahaan bersama dengan karyawan yang dipimpin

Tugas dan tanggung jawab manajer secara khusus ialah berusaha bekerja sama dengan karyawan/*staff* yang dipimpinnya untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan maupun departemen merupakan tanggung jawab besar seorang manajer. Karena melalui manajerlah perencanaan dan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan diambil.

- 2. Bertanggung jawab terhadap proses manajemen secara keseluruhan

Manajer memiliki tugas dan fungsi dalam manajemen. Tugas dan fungsi manajer kali ini lebih pada pelaksanaan fungsi manajemen mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Manajer harus memastikan fungsi manajemen berjalan dengan baik.

## D. FUNGSI MANAJER

Manajer perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

- 1. Fungsi Perencanaan kegiatan-kegiatan pokok perencanaan melalui penentuan tujuan, penyusunan, program dan jadwal, penyusunan anggaran, pengembangan prosedur, serta penetapan dan penafsiran kebijakan. perencanaan perusahaan antara lain meliputi produksi, pemasaran, SDM, dan ketatausahaan.
- 2. Fungsi Pelaksana Kerja Berdasarkan Rencana Yang Telah Disusun rencana baru berarti bila telah dilaksanakan. Agar dicapai hasil yang diinginkan, manajer harus terlibat dalam pelaksanaan rencana kerja.

tujuannya supaya dicapai koordinasi antar bagian dan kualitas proses dan hasil produksi senantiasa terjaga.

3. Fungsi memimpin yang mencakup memotivasi bawahan, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran-saluran komunikasi yang efektif dan memecahkan konflik-konflik.
4. Fungsi pengawasan (kontrol), yaitu memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu, apakah sesuai dengan yang telah direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan.

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajer yang dilaksanakan sesuai fungsinya, yaitu : Manajer administratif dan manajer operatif.

- a. Manajer administratif merupakan fungsi manajemen yang berurusan dengan penetapan tujuan, kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan yang terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan manajemen administrasi ini bisa dicapai apa bila fungsi-fungsinya dijalankan dengan benar. Adapun tujuan administrasi antara lain: Mengelola seluruh data dan keterangan secara lengkap, melindungi dan menyimpan serta memberikan informasi kepada yang membutuhkan. Menampilkan laporan dan catatan penting dengan rincian biaya yang sesuai. Membantu perusahaan untuk memelihara dan memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan administrasi. Pemberian pelayanan oleh tata usaha kepada para mitra kerja dan pelanggan. Millis Geoffrey membagi tugas pokok manajer administrasi yaitu:
1. Melakukan Perencanaan Proses Kerja Dalam kesehariannya di perusahaan, Tugas utama seorang manajer administrasi adalah melakukan perencanaan dan koordinasi dengan pihak pihak lain di perusahaan terkait prosedur dan sistem administrasi yang diterapkan serta merancang cara untuk merampingkan proses demi efisiensi perusahaan.
2. Melakukan Perekutan Pegawai  
Selain tugas utamanya di atas, seorang manajer administrasi juga memiliki tugas untuk melakukan perekutan dan pelatihan pegawai agar mempunyai kemampuan sesuai dengan yang diharapkan oleh

perusahaan. Selain itu *Manager Administrasi* juga memiliki tugas untuk mengatur pembagian tanggung jawab bagi tiap-tiap pegawai dan pembagian posisi ruang kantor.

3. Melakukan Penilaian atas Kinerja Pegawai dan Melakukan Evaluasi  
Tugas lain dari seorang manajer administrasi adalah melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dan melakukan evaluasi agar terjadi *filtering* secara alami bagi pegawai yang memiliki kans untuk maju dan bertahan di perusahaan dengan karyawan yang tidak memiliki kans. Bisa juga dengan memberikan pengarahan dan pendidikan secara mendalam terhadap karyawan yang memiliki potensi namun belum menemukan momentum yang tepat.
4. Memastikan Ketersediaan Data  
Dalam dunia kerja dalam ranah industri apapun, data dan informasi adalah hal yang sangat penting karena banyak sekali proses kerja perusahaan yang bergantung pada informasi ini. *Manager Administrasi* bertugas untuk memastikan ketersediaan arus informasi ini untuk memfasilitasi operasi bisnis perusahaan lainnya.
5. Mengelola jadwal dan target waktu  
Dalam hal administrasi terkadang ada kendala yang terjadi tugas manajer administrasi selanjutnya adalah melakukan pengelolaan jadwal *processing* data ini agar tidak melewati target atau tenggat waktu yang ditentukan.
6. Mengelola fasilitas dan inventoris  
Dalam perusahaan, fasilitas dan inventoris yang disediakan oleh perusahaan adalah poin yang sangat penting. Dalam hal ini, seorang manajer administrasi memiliki tugas untuk memantau persediaan perlengkapan kantor dan melakukan pembelian fasilitas atau inventoris baru dengan memperhatikan batasan anggaran.
7. Memantau biaya pengeluaran dan membantu penyusunan anggaran  
Bersama dengan manajer dari divisi lainnya, seorang manajer administrasi saling bahu membahu untuk menekan pengeluaran perusahaan dan memastikan penyusunan anggaran perusahaan kedepannya terorganisir dengan baik dan tidak merugikan perusahaan.

8. Memastikan operasi administrasi mematuhi kebijakan dan peraturan  
Seorang manajer administrasi memiliki tugas untuk melakukan penelitian dan pengawasan terhadap pegawainya agar kinerja dan proses penggerjaan administrasi sesuai dengan kebijakan dan aturan perusahaan
- b. Manajemen Operatif merupakan fungsi manajemen yang terlibat dalam kegiatan memotivasi, mengawasi, melakukan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka agar mencapai hasil yang efektif. Pada tingkatan manajemen rendah (*first line*), para manajer lebih banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, maka mereka lebih terlibat dengan fungsi manajemen administratif. Beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer operasional diantaranya:
  1. Memiliki jiwa kepemimpinan
  2. Manajemen konflik
  3. Mampu melakukan negosiasi Bisnis
  4. Dapat berorganisasi dengan baik
  5. Pengambilan Keputusan
  6. Manajemen Sumber Daya Manusia
  7. Keterampilan Entri Data
  8. Keterampilan Pemrosesan Data
  9. Dapat diandalkan untuk penyelesaian masalah
  10. Keterampilan Pelaporan
  11. Berorientasi pada Batas Waktu
  12. Pengembangan Anggaran
  13. Berpikir Kritis dan Pemecahan Masalah
  14. Perencanaan dan Pengorganisasian
  15. Kemampuan berkomunikasi dengan baik
  16. Persuasif
  17. Mempengaruhi dan Memimpin
  18. Kemampuan untuk mendelegasi tugas dengan benar
  19. Dapat menjalin kerja sama dengan tim
  20. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan
  21. Toleransi stres

Tugas manajer operasional adalah bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja, produktivitas, kontrol kualitas dan keselamatan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. tugas manajer operasional, yaitu :

- Mengelola dan mengarahkan tim operasi untuk mencapai target bisnis.
- Membantu untuk mengembangkan atau memperbarui prosedur operasi standar untuk semua kegiatan operasional bisnis.
- Membangun hubungan yang kuat dengan menangani masalah dan keluhan pelanggan secara tepat waktu.
- Memberikan penilaian karyawan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan tinjauan kinerja.
- Memberikan dukungan operasional dan bimbingan kepada staf.
- Membantu mengembangkan anggaran operasional dan modal.
- Memantau dan mengendalikan pengeluaran sesuai anggaran yang dialokasikan.
- Membantu dalam mewawancara, merekrut dan melatih kandidat.
- Mengelola penugasan kerja dan alokasi untuk staf.
- Meninjau kinerja dan memberikan umpan balik kinerja kepada staf.
- Menyimpan dokumentasi yang akurat dan jelas untuk prosedur dan kegiatan operasional.
- Bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan.
- Memastikan tim mengikuti prosedur operasi standar untuk semua fungsi operasional.
- Melakukan pertemuan rutin dengan tim untuk membahas tentang masalah, masalah, pembaruan, dll.
- Mendukung risiko operasional dan proses audit untuk tujuan pemeliharaan preventif. (Ernie Trisnawati. S. , Kurniawan. S, 2005 : 22)

Manajer operasional memiliki peran sentral dalam menstabilkan kebijakan dan prosedur perusahaan. Hal ini membuat tanggung jawab manajer operasional sangat berat karena mereka memiliki peran utama dalam melakukan fungsinya dan memungkinkan bagian lain di perusahaan untuk berhasil. Tantangan yang dihadapi oleh manajer operasional diantaranya:

a. Produktivitas karyawan yang rendah

Tantangan manajer operasional yang pertama adalah mendorong karyawan untuk bekerja lebih cepat dan baik. Oleh sebab itu manajer operasional harus mendapatkan kerangka kerja untuk memberikan panduan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas mereka dengan cepat dan dengan kesalahan yang sedikit saat bekerja.

b. Kualitas proses yang buruk

Salah satu penyebab tingginya biaya dari perusahaan adalah terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan kesalahan tersebut dilakukan dengan konsisten

c. Terjadi konflik yang belum terselesaikan.

Mengelola konflik dalam perusahaan merupakan tantangan tersendiri bagi seorang manajer operasional. Konflik ini bisa merugikan operasional perusahaan sehingga mempengaruhi efisiensi dan produktivitas perusahaan. Manajer operasional harus mampu mengatasi konflik ini dengan mendorong komunikasi yang terbuka diantara mereka.

d. Pelaporan perusahaan

Salah satu tugas manajer operasional adalah bertanggung jawab atas pelaporan perusahaan termasuk data keuangan dan kinerja untuk disampaikan kepada pemilik kepentingan dan audit. Tantangan dapat muncul apabila perusahaan tidak memiliki menyimpan catatan terbaru dan akurat. (Herujito, M Yayat 2001 : 78)

Tugas dari manajer operasional adalah mengontrol pelaksanaan operasional pelaksanaan proyek. Melakukan identifikasi serta menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi selama proses penggerjaan proyek di bawah koordinasi dari *Operation Director*. Mengawasi proses kegiatan proyek yang tengah berlangsung di lapangan untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan rencana atau belum menganalisa hasil dan Melakukan evaluasi kinerja.

(Pandji Anoraga, 2004 : 56)

## E. RANGKUMAN MATERI

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan dan diperankan oleh manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut. Untuk itu, peranan manajer sangat diharapkan dapat memacu laju perkembangan suatu perusahaan. Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, merencanakan kebijakan untuk diadopsi di perusahaan dan memprediksi hasil dari tindakan yang akan diambil dan memberikan pelatihan, pengaturan, pendelegasian, dan penerapan otoritas atau hak, jika dikaitkan dengan tanggung jawab atau dalam sistem komunikasi, dan untuk mengoordinasikan semua pekerjaan dengan anggota organisasi.

Manajer merupakan orang yang memimpin serta melancarkan sebuah kinerja dari orang-orang yang sudah terorganisir secara formal sebagai sebuah kelompok guna untuk memperoleh suatu tujuan yang sama, Kepemimpinan (*leading*) yang memungkinkan orang lain untuk melakukan pekerjaan itu, mendorong mereka, memotivasi mereka dan menciptakan suasana kerja yang baik. *Evaluating*, yang menganalisis hasil dari semua kegiatan yang dilakukan.

Setiap organisasi terdiri dari orang-orang dan tugas seorang manajer untuk bekerja bersama dan memanfaatkan bantuan orang-orang tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Hal ini merupakan fungsi kepemimpinan. Seorang manajer memotivasi para bawahannya, membantu mereka menyelesaikan konflik diantara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, atau menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan, maka ia sedang menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai manajer.

Seorang manajer bertanggung jawab atas proyek pekerjaan temporer yang melibatkan partisipasi orang-orang dari berbagai fungsi dan level organisasi, dan mungkin dari luar perusahaan juga. Manajer bekerja

dengan berbagai proyek dan tim pada saat yang bersamaan, dan dimana beberapa diantaranya melintasi perbatasan geografis, kebudayaan dan fungsional. Manajer harus mampu mengatasi masalah dan mampu meramalkan kejadian yang akan terjadi bila sebuah keputusan diambil, hal ini tentunya tidak mudah. Seringkali dalam keseharian organisasi kita menemukan ada manajer yang hanya bisa memerintah dan tidak mau dikoreksi, padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan kritik dari bawahannya. Manajer yang melaksanakan kegiatan manajemen, dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Manajer yang bertanggung jawab atas keseluruhan organisasi dan menciptakan kondisi perubahan, sebutkan peran dan tugas seorang manajer !
2. Sebutkan dan jelaskan keahlian yang harus dimiliki seorang manajer!
3. Jelaskan pemahaman anda terkait dengan *functional manager* dan *general manager* !
4. Sebut dan jelaskan fungsi manajer dalam sebuah perusahaan!
5. Jelaskan tugas *first line manager* !

## DAFTAR PUSTAKA

- Ernie Trisnawati. S. , Kurniawan. S, (2005) Pengantar Manajemen, Jakarta, Kencana
- Herujito, Yayat M.( 2001) Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Grasindo
- Henry Mintzberg, (1973), The Nature of Managerial Work, New York, New York: Harper & Row
- Irine Diana Sari Wijayanti,( 2008), Manajemen, Jogjakarta: Mitra Cendikia Press
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, (1996), Manajemen, Jilid Satu, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhallindo
- John D Millet, (2002) Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Jakarta: Grasindo
- Marno & Triyo Supriyatno, (2008), Manajemen dan kepemimpinan, Bandung: Refika Aditama
- Miftah Thoha, (2006), Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta: PRaja Grafindo Persada
- Pandji Anoraga, (2004), Manajemen Bisnis, Jakarta: RINEKACIPTA
- Sudono Sukirno,(2004), Pengantar Bisnis, Jakarta: Kencana
- Sirai, Justine T. T( 2006), Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen: Ikhtisar Teori dan soal-Soal. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia



BAB

5

## FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

---

**Daniel J I Kairupan, S.A.B., M.B.A**  
**STIE YKPN Yogyakarta**

### A. PENDAHULUAN

Manajemen merupakan bagian integral dari kehidupan berorganisasi dan sangat penting di semua jenis organisasi atau perusahaan. Manajemen sangat penting untuk kehidupan yang terorganisir dan diperlukan untuk menjalankan semua jenis organisasi. Mengelola berarti menyelesaikan sesuatu untuk mencapai tujuan hidup dan mengelola organisasi berarti menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuannya. Sementara itu manajemen juga berfungsi sangat besar bagi sebagian besar posisi dan departemen dalam bisnis. Karena masing-masing akan diberi tugas khusus berdasarkan pengetahuan, keahlian, atau kebutuhan tertentu dan manajer dapat memiliki serangkaian tanggung jawab yang lebih luas serta lebih kompleks untuk mengelolanya.

Pada mulanya Henri Fayol telah mengidentifikasi akan adanya fungsi manajemen menjadi lima elemen, namun sekarang ada empat fungsi manajemen yang diterima secara umum yang mencakup keterampilan yang diperlukan ini: *planning* atau perencanaan, *organizing* atau pengorganisasian, *actuating* atau pengarahan dan *controlling* atau pengendalian. Manajer perlu mengembangkan rencana, kemudian

mengatur sumber daya mereka dan mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan rencana, kemudian memimpin orang lain untuk melaksanakan rencana tersebut secara efisien, dan akhirnya mengevaluasi efektivitas rencana tersebut saat dijalankan dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Semakin berkembangnya keilmuan, akhirnya banyak yang kemudian membagi fungsi manajemen menjadi lebih dari 4 fungsi. Pada tingkat yang paling mendasar, manajemen adalah disiplin yang terdiri dari seperangkat lima fungsi umum: perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, memimpin dan mengendalikan. Perbedaan ada pada proses penempatan staf atau *staffing*. Namun pada pokok pembahasan bab ini, kita akan menyepakati akan menggunakan 4 fungsi manajemen oleh Henri Fayol.

## B. MEMAHAMI FUNGSI MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

Pada bab sebelumnya kita sudah banyak mempelajari mengenai pengertian manajemen. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus memahami konsep penerapan manajemen dengan baik. Manajemen adalah suatu seni atau prinsip untuk menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing* atau *actuating*) dan pengawasan atau evaluasi (*evaluating*). Keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi dinilai dari penerapan fungsi manajemen. Jika fungsi manajemen dapat dilakukan dengan baik, maka tingkat kesuksesan organisasi tersebut akan semakin optimal.

Pada dasarnya tujuan utama dari manajemen adalah mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Untuk melakukan proses manajemen diperlukan kerja sama yang cukup baik antar pemangku kepentingan (*stakeholder*). Seorang pimpinan atau manajer perlu melibatkan karyawan atau anggota organisasi lain untuk dapat melakukan tugas tanggung jawab yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini terlihat dari definisi manajemen yang menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah seni. Definisi ini mengartikan bahwa seorang manajer bertugas mengatur atau mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen pada prinsipnya adalah sebuah cara untuk dapat mengatur kegiatan yang bersifat rutin agar dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang telah

direncanakan sebelumnya. Sehingga peran manajemen sangat penting dalam menjalankan kegiatan organisasi. Sebagai contoh dalam proses aktivitas perusahaan perbankan. Manajemen diperlukan agar semua kegiatan atau rutinitas dapat terlaksana dengan baik. Seorang manajer memiliki peran sebagai pengarah atau pengatur tugas bagi karyawan. Seorang manajer juga memiliki tugas untuk mengatur strategi jangka pendek dan jangka panjang yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu karyawan memiliki tugas melaksanakan tugas tanggung jawabnya sesuai dengan *job desk* yang sudah ada sebelumnya. Dari kasus ini dapat kita lihat bahwa fungsi manajemen telah berhasil dilakukan oleh manajer dan karyawan. Kedua posisi ini dapat dikategorikan sebagai pihak internal perusahaan. Proses operasional sebuah organisasi tidak hanya melibatkan pihak internal saja. Namun juga pihak eksternal dengan contoh pemegang saham. Pemegang saham merupakan salah satu *stakeholder* atau pemangku kepentingan yang memiliki hak untuk mengevaluasi kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga berdasarkan fungsi manajemen, aktivitas pemangku kepentingan dapat dikategorikan pada proses evaluasi atau pengawasan (*controlling*).



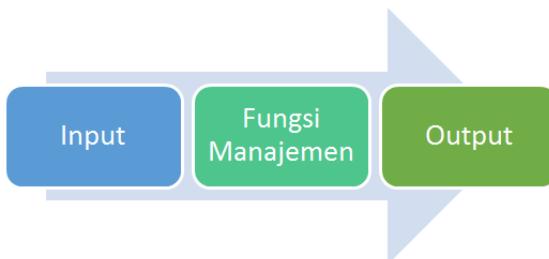
Gambar 5.1 Fungsi Manajemen  
Sumber: Rohman (2017)

Proses organisasi pada industri perbankan tersebut memberikan gambaran kepada kita bahwa pekerjaan dalam sebuah organisasi bersifat sangat kompleks. Sifat organisasi yang kompleks ini membuat sebuah

organisasi harus mampu membentuk susunan jabatan serta peran dengan sebaik-baiknya agar pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efektif dari sisi hasil dan efisien dari sisi proses baik tenaga, biaya atau waktu. Selain itu penerapan manajemen yang baik dapat meningkatkan kinerja dari semua sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sumber daya tersebut terdiri dari beragam, mulai dari manajemen lini atas sampai manajemen lini bawah. Masing-masing fungsi manajemen tentu harus dapat berjalan dengan baik dan secara optimal. Oleh sebab itu perlu adanya penerapan fungsi manajemen yang baik agar semua tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada gambar 5.1 terdapat 4 fungsi manajemen yang selama dimiliki oleh sebuah organisasi. Dimulai dari perencanaan atau *planning*, pengorganisasian atau *organizing*, pengarahan atau *actuating/directing* dan pengawasan atau *controlling*. Keempat fungsi dasar manajemen tersebut dipengaruhi atas adanya *input* yang terdiri atas ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya tersebut terdiri atas tenaga kerja, keuangan atau juga fisik. Tenaga kerja menjadi salah satu faktor paling krusial bagi sebuah organisasi agar dapat terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi. Organisasi perlu melakukan proses pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan cermat. Karena hal ini akan mempengaruhi kondisi internal perusahaan terutama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah sumber daya keuangan atau finansial yang merupakan sebuah aspek penting dalam sebuah organisasi. Manajer keuangan perlu dengan cermat menghitung anggaran apa saja yang akan dibelanjakan, ditabung, diinvestasikan, termasuk memikirkan sumber pemasukan untuk kegiatan operasional. Sumber daya lain yang perlu dimiliki adalah yang bersifat fisik. Dapat dicontohkan pada kepemilikan mesin produksi yang dapat mendukung proses operasional aktivitas organisasi. Ketiga sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang sangat mempengaruhi aktivitas organisasi sebagai *input* perusahaan. Setelah proses *input* maka langkah selanjutnya adalah penerapan fungsi manajemen dan diakhiri oleh adanya hasil *output* pencapaian tujuan akhir perusahaan. Proses atau arus fungsi manajemen tergambar pada gambar 5.2.



Gambar 5.2 Proses Fungsi Manajemen

### C. PERENCANAAN (*PLANNING*)

#### a. Definisi Perencanaan

Menurut *Oxford Advanced Learners Dictionary* 7th ed., menjelaskan bahwa perencanaan adalah tindakan atau proses membuat rencana untuk sesuatu. Pernyataan ini menjelaskan bahwa perencanaan adalah fungsi pertama yang dilakukan oleh manajer untuk dapat menentukan pola tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Koontz dan O'Donnell (1984) menyatakan bahwa perencanaan adalah sebuah tindakan untuk memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya dan siapa yang melakukannya. Perencanaan akan menjembatani kesenjangan dari tempat kita berada, ke tempat yang ingin kita tuju. Itu memungkinkan hal-hal terjadi yang tidak akan terjadi jika tidak.

George Terry dalam Ibinwangi (2011) menjelaskan bahwa perencanaan adalah aktivitas memilih dan menghubungkan serta menggunakan asumsi mengenai masa depan dalam visualisasi dan perumusan kegiatan yang telah diusulkan dan diyakini perlu untuk dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk pengambilan keputusan yang baik, maka pemimpin perlu membuat sebuah perencanaan akan aktivitas apa yang akan dilakukan. Perlu adanya kemampuan visualisasi akan masa depan untuk dapat menjalankan proses perencanaan.

## b. Proses Perencanaan

Dari beberapa penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa perencanaan dapat diartikan sebagai sebuah seni untuk melihat peluang dan ancaman di masa depan sehingga kita dapat mempersiapkan apa saja yang perlu dilakukan sehingga dapat mengurangi ancaman dan menjadikannya sebuah peluang.

Sebuah proses perencanaan adalah sebuah kesatuan aktivitas atau kegiatan yang saling terkait dan saling bergantung untuk mencapai tujuan perencanaan. Hal ini dapat dilihat dari diagram proses perencanaan yang diadopsi dari Koontz dan Donnel (1972) dibawah ini.



Gambar 5.3 Proses Perencanaan

Sumber: H. Koontz dan C O' Donnel (1984)

- *Step One : Developing an awareness of the present state*

Pada tahap ini para manajer membuat pondasi darimana mereka akan mengembangkan sebuah rencana untuk proses perencanaan berikutnya. Langkah pertama ini merupakan pondasi yang sangat penting untuk menentukan strategi kedepan. Perlu adanya sebuah pondasi yang cukup kuat sebelum melakukan langkah perencanaan berikutnya. Karena dalam fase ini perlu adanya komitmen serta analisis strategi yang cukup kuat terutama dalam mendiagnosis kekuatan dan kelemahan serta pencapaian apa yang akan diperoleh. Manajer pada fase ini harus memahami organisasi termasuk sejarah mereka karena ini sangat erat kaitannya dengan pengenalan visi misi organisasi yang juga berkaitan dengan budaya organisasi.

- *Step Two : Establishing Goals*

Pada tahapan ini perlu adanya tujuan tertentu untuk mengembangkan perencanaan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan cara mengidentifikasi tujuan dan mengembangkan tindakan untuk mewujudkan tujuannya. Perencanaan ini dapat disebut juga sebagai perencanaan terarah, dimana manajer perlu mengembangkan tindakan

yang menggerakkan organisasi menuju satu domain yang dituju. Dalam domain yang dipilih terdapat sejumlah tujuan spesifik yang diterima. Tidak seperti perencanaan pada umumnya, perencanaan domain ini hanya bergerak kearah tertentu. Artinya setelah membuat sebuah perencanaan umum, kita perlu membuat sebuah perencanaan secara khusus yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan keunggulan perusahaan.

- *Step Three : Premising*

Dalam proses ini, seorang manajer perlu menerapkan sebuah asumsi mengenai kemungkinan peristiwa yang akan terjadi di masa depan. Pada tahapan ini perlu adanya peramalan perencanaan. Peramalan ini dapat didasarkan pada pengalaman masa lalu yang bersifat internal dan eksternal organisasi. Misalnya tentang perkembangan teknologi yang secara tidak langsung ikut mempengaruhi aktivitas operasional organisasi. Peramalan yang muncul akan menciptakan sebuah asumsi tentang kemungkinan peristiwa di masa depan.

- *Step Four : Determining a course of Action*

Pada tahap ini, seorang manajer mulai memutuskan bagaimana pindah dari posisi mereka saat ini menuju sebuah tujuan mereka atau masuk kedalam domain yang telah diidentifikasi. Dalam tahapan ini biasanya manajer perlu mengembangkan pernyataan terkait tindakan apa yang perlu untuk dilakukan sehingga tujuan akhir organisasi dapat tercapai. Sehingga perlu adanya pemilihan tindakan, menentukan alternatif, pengadaan eksperimen, dan membuat evaluasi merupakan sebuah langkah-langkah yang bersifat penting bagi organisasi.

- *Step Five : Formulating supportive plans*

Setelah merumuskan rencana dasar, perlu kembali membuat sebuah rencana turunan seperti perencanaan untuk membeli peralatan, membeli bahan baku, mengembangkan produk baru dan sebagainya. Rencana turunan ini dirumuskan dari rencana dasar atau utama yang selalu diperlukan untuk mendukung rencana dasar.

Aspek perencanaan dalam sistem perencanaan dicetuskan oleh Peter Drucker, seorang ahli manajemen asal Austria yang menentang manajemen birokrasi dan mendukung manajemen kreatif. Menurutnya manajemen harus berinovasi. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk menggabungkan ide-ide lama dan baru sehingga dapat terus dikembangkan untuk tercipta sebuah inovasi yang baru. Drucker menekankan berbagai macam aspek perencanaan yang menjelaskan bahwa sistem perencanaan yang baik membutuhkan 6 P (6 P's Drucker) sebagai berikut:

1. *Purpose* yaitu tujuan yang jelas dan rinci akan apa yang akan diraih,
2. *Philosophy* yaitu penggabungan antara keyakinan yang mendasar dan tujuan organisasi yang hendak dicapai,
3. *Premise* yaitu pelibatan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan menciptakan sebuah peramalan terkait tren yang ada,
4. *Policies* yaitu pedoman umum atau batasan yang membantu pemikiran atau tindakan manajerial. Pedoman umum biasanya disebut juga kebijakan,
5. *Plans* yaitu panduan tentang bagaimana mencapai sebuah tujuan yang akan dicapai,
6. *Priorities* yaitu sebuah kondisi yang harus diistimewakan atau didahulukan. Prioritas akan menentukan alokasi sumber daya yang tepat karena prioritas akan menentukan apa yang relatif lebih penting.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses berkelanjutan untuk membuat keputusan secara sistematis sekaligus proses pengorganisasian yang baik. Secara sistematis upaya yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan-keputusan dapat tercipta secara sistematis sehingga dapat memperoleh umpan balik yang terorganisir.

### c. Jenis-Jenis Perencanaan

Menurut Rohman (2017), perencanaan memiliki berbagai jenis sesuai dengan sudut pandang yang digunakan. Jenis-jenis perencanaan tersebut adalah:

1. Berdasarkan penggunaannya terbagi menjadi:
  - *Single use planning* yaitu perencanaan yang dimaksudkan untuk satu kali perencanaan.
  - *Repeats planning* yaitu perencanaan yang digunakan dalam pelaksanaan yang berulang-ulang.
2. Berdasarkan prosesnya terbagi menjadi:
  - *Policy planning* yaitu perencanaan yang hanya berisi kebijakan tanpa dilengkapi teknis pelaksanaan,
  - *Program planning* yaitu perencanaan yang merupakan penjelasan dari *policy planning* misalnya program apa saja yang akan dilakukan, ikhtisar dan sumber serta bahan yang digunakan,
  - *Operational planning* yaitu perencanaan yang memuat cara-cara melakukan pekerjaan tertentu agar maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Berdasarkan jangka waktunya terbagi menjadi:
  - *Long range planning* (LRP) yaitu perencanaan jangka panjang yang membutuhkan waktu lama sekitar 10 tahun dalam pelaksanaannya,
  - *Intermediate planning* (IP) yaitu perencanaan jangka menengah yang biasanya membutuhkan waktu lima tahun,
  - *Short range planning* (SRP) yaitu perencanaan jangka pendek yang membutuhkan waktu kurang dari setahun.
4. Berdasarkan wilayah pelaksanaannya terbagi menjadi:
  - *Rural planning* yaitu perencanaan pedesaan,
  - *City planning* yaitu perencanaan perkotaan,
  - *Regional planning* yaitu perencanaan tingkat daerah kabupaten atau kota,
  - *National planning* yaitu suatu perencanaan tingkat nasional yang mencakup suatu wilayah negara.
5. Berdasarkan materinya terbagi menjadi:
  - *Personel planning* yaitu perencanaan mengenai masalah-masalah yang berkenaan dengan pegawai,
  - *Financial planning* yaitu perencanaan mengenai pembiayaan secara komprehensif dari suatu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama,

- *Industrial planning* yaitu perencanaan yang menyangkut aktivitas industri yang bertujuan agar dari berbagai hambatan dalam pencapaian tujuan,
  - *Educational planning* yaitu perencanaan yang menyangkut aktivitas pendidikan.
6. Berdasarkan keumuman dan kekhususannya
- *General plans* (rencana umum) yaitu perencanaan yang dibuat hanya garis besar untuk mencapai tujuan,
  - *Special planning* (rencana khusus) yaitu perencanaan yang dibuat secara mendetail dan rinci,
  - *Overall planning* (rencana keseluruhan) yaitu perencanaan yang memberikan pola secara keseluruhan dari pekerjaan yang harus dilaksanakan.

## D. PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

### a. Definisi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang mengikuti perencanaan. Pengorganisasian adalah fungsi dimana terjadi sebuah singkronisasi antar sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Baik berupa sumber daya manusia, fisik dan keuangan. Ketiga sumber daya tersebut sangat penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Jika melihat dari Bahasa Yunani, organisasi berasal dari kata “*organon*” yang berarti “alat” atau “sarana”. Sehingga pengorganisasian merupakan sarana (*means*) untuk mencapai suatu sasaran.

Budiharjo (2011) menjelaskan bahwa organisasi merupakan sekumpulan atau entitas sosial yang memiliki suatu tujuan serta dirancang secara sengaja untuk beraktivitas yang dikoordinasikan secara sistematis serta terbuka dan terkait dengan lingkungan eksternal. Robbins dan Judge (2011) menambahkan dalam sebuah organisasi sewajarnya memiliki visi, misi dan sasaran yang hendak dicapai. Organisasi juga dinyatakan sebagai sebuah kumpulan entitas yang secara sadar terkoordinasi dalam batasan-batasan yang relatif lebih jelas serta dalam batasan waktu tertentu dan diulang secara terus menerus untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan fungsi pengorganisasian, terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh manajer.

1. Identifikasi kegiatan. Sebuah proses mencari dan menemukan serta mengumpulkan semua informasi sesuai dengan kebutuhan.
2. Pengorganisasian secara departemen. Sebuah proses menggabungkan dan mengelompokkan aktivitas yang serupa kedalam unit atau departemen. Dalam hal ini organisasi membagi seluruh perhatian mereka menjadi antar unit.
3. Pengklasifikasian. Setelah proses departemen dilakukan, langkah selanjutnya adalah penyusunan wewenang secara hierarki. Misalnya manajemen puncak bertugas untuk merumuskan kebijakan, manajemen tingkat menengah menjadi pengawas kebijakan dan manajemen tingkat bawah bertugas pengawas teknis.
4. Pengkordinasian wewenang dan tanggung jawab. Hubungan yang terjalin antara berbagai kelompok untuk menciptakan interaksi yang lancar menuju pencapaian tujuan organisasi. Setiap individu dibuat sadar akan otoritasnya dan tahu kepada siapa mereka harus menerima perintah dan kepada siapa mereka bertanggung jawab dan kepada siapa mereka harus melapor. Sehingga dalam hal ini, struktur organisasi dibuat dengan sangat jelas dan semua karyawan dibuat menyadarinya.

**b. Kegunaan Penerapan Fungsi Pengorganisasian**

Pengorganisasian memiliki fungsi yang cukup penting setelah penerapan fungsi perencanaan. Kegunaan penerapan fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Spesialisasi. Struktur organisasi adalah jaringan hubungan di mana pekerjaan dibagi menjadi unit dan departemen. Pembagian kerja ini membantu dalam membawa spesialisasi dalam berbagai kegiatan yang menjadi perhatian.
2. Pekerjaan yang terdefinisi dengan baik. Struktur organisasi membantu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat yang dapat dilakukan dengan memilih orang untuk berbagai departemen sesuai dengan kualifikasi, keterampilan dan pengalaman mereka. Ini

membantu dalam mendefinisikan pekerjaan dengan benar yang menjelaskan peran setiap orang.

3. Memperjelas otoritas. Struktur organisasi membantu dalam memperjelas posisi peran untuk setiap manajer (*status quo*). Hal ini dapat dilakukan dengan menjelaskan wewenang kepada setiap manajer dan cara dia menggunakan kekuasaan itu harus diklarifikasi sehingga penyalahgunaan kekuasaan tidak terjadi. Pekerjaan dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik membantu dalam membawa efisiensi menjadi manajer yang bekerja. Ini membantu dalam meningkatkan produktivitas.
4. Koordinasi. Pengorganisasian adalah sarana untuk menciptakan koordinasi di antara berbagai departemen perusahaan. Ini akan menciptakan hubungan yang jelas antara posisi dan menjamin kerja sama yang saling menguntungkan antar individu. Untuk kelancaran organisasi, koordinasi antara wewenang-tanggung jawab sangat penting. Harus ada koordinasi antara hubungan yang berbeda.
5. Alat administrasi yang efektif. Struktur organisasi sangat membantu dalam mendefinisikan posisi pekerjaan. Karena setiap peran yang dilakukan oleh setiap karyawan jelas berbeda. Sehingga ini semua mengarah pada administrasi yang efisien dan efektif.
6. Pertumbuhan dan diversifikasi - Pertumbuhan perusahaan sangat bergantung pada tingkat efisiensi pekerjaan. Efisiensi tersebut dapat dicapai dengan mengklarifikasi posisi peran kepada manajer dan melakukan koordinasi antar otoritas. Selain itu, sebuah perusahaan dapat melakukan peningkatan pertumbuhan dengan melakukan diversifikasi. Dengan melakukan diversifikasi, perusahaan akan terus tumbuh dan semakin berkembang.
7. Rasa aman - Struktur organisasi memperjelas posisi pekerjaan. Oleh karena itu, kejelasan kekuatan inilah yang akan membantu untuk meningkatkan kepuasan mental dan dengan demikian rasa aman di dalam sebuah struktur organisasi akan meningkat.

### c. Prinsip-prinsip pengorganisasian

Proses pengorganisasian akan berjalan dengan baik jika manajer memiliki pegangan atau tuntunan untuk mereka dapat mengambil keputusan dan tindakan.

1. Prinsip spesialisasi. Prinsip spesialisasi menjelaskan bahwa seluruh jenis pekerjaan harus terbagi berdasarkan pemusatan keunggulan masing-masing pekerjaan. Seluruh pekerjaan harus dibagi berdasarkan spesialisasi kerja untuk menghasilkan organisasi yang efektif.
2. Prinsip fungsional. Dalam prinsip fungsional, semua fungsi dalam suatu organisasi harus lengkap dan ditetapkan dengan jelas kepada para pelaksana baik dari bawahan sampai tingkat manajer. Cara pengelolaan ini dapat didefinisikan secara jelas berdasarkan tugas tanggung jawab, wewenang, dan hubungan yang baik antara pemangku kepentingan. Adanya pendefinisian tersebut tentu akan membantu pencapaian koordinasi antar bagian sehingga organisasi diharapkan dapat berlangsung secara efektif.
3. Prinsip supervisi. Prinsip supervisi disebut juga sebagai prinsip rentang kendali atau *span of control*. Prinsip ini menjelaskan mengenai penggambaran jumlah karyawan yang dapat ditangani dan dikendalikan secara efektif oleh satu pimpinan atau manajer. Seorang manajer harus dapat menangani beberapa karyawan sekaligus memutuskan *job desk* apa saja yang harus dikerjakan dan diselesaikan oleh masing-masing karyawan. Keputusan ini dapat diambil dari adanya rentang kendali yang bersifat sempit dan lebar.

Rentang kendali lebar (*wide span of control*) yang artinya seorang manajer memiliki kuasa untuk mengawasi dan mengendalikan sekelompok besar orang pada satu waktu. Dalam *wide span of control* biasanya biaya *overhead* jauh lebih sedikit. Selain itu memiliki respon dan komunikasi yang lebih baik serta pengawasan yang lebih cepat sehingga cocok untuk pekerjaan yang berulang. Hal ini dikarenakan koordinasi yang dianggap cocok dan efisien.

Sementara itu rentang kendali kecil (*narrow span of control*) adalah rentang kendali yang mengatur pembagian pekerjaan dan wewenang yang berdasarkan jumlah bawahan. Seorang manajer juga tidak mengawasi dan

tidak mengendalikan sekelompok besar orang di bawahnya. Dalam *narrow span of control*, seorang manajer mengawasi sejumlah karyawan yang dipilih pada satu waktu tertentu.

## E. PENGARAHAN (*DIRECTING/ACTUATING*)

### a. Definisi Pengarahan

Pengarahan adalah proses dimana manajer menginstruksikan, membimbing dan mengawasi kinerja pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengarahkan dapat dikatakan sebagai jantung dari proses manajemen. Artinya proses perencanaan, pengorganisasian tidak akan berfungsi dengan baik tanpa adanya proses pengarahan. Dengan sederhana dapat digambarkan bahwa pengarahan adalah pemberian bimbingan kepada pekerja dalam melakukan pekerjaan. Dalam proses pengarahan pemimpin perlu merancang semua kegiatan untuk mendorong bawahan agar dapat bekerja secara efisien dan efektif.

Fungsi mengarahkan manajemen mengacu pada proses menginstruksikan, membimbing, menasihati, memotivasi dan memimpin orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini adalah salah satu fungsi manajerial utama yang dilakukan oleh setiap manajer. Sehingga fungsi pengarahan dilakukan oleh manajer bersama dengan perencanaan, penempatan staf, pengorganisasian dan pengendalian untuk melaksanakan tugas mereka dalam organisasi. Sementara fungsi lain menyiapkan platform untuk tindakan, mengarahkan memulai tindakan.

### b. Prinsip-prinsip pengarahan

Seorang manajer harus berurusan dengan orang-orang dengan latar belakang dan harapan yang beragam. Prinsip-prinsip pengarahan tertentu yang dapat membantu dalam proses pengarahan dijelaskan secara singkat di bawah ini:

#### 1. Pemaksimalan kontribusi individu.

Salah satu prinsip utama mengarahkan adalah kontribusi individu.

Pihak manajemen harus dapat mengadopsi kebijakan pengarahan yang dapat memotivasi karyawan untuk menyumbangkan potensi maksimal mereka untuk pencapaian tujuan organisasi. Pengarahan

diperlukan di semua tingkat organisasi. Pemberian bimbingan dan inspirasi wajib diberikan oleh manajer kepada bawahannya.

2. Penyatuan tujuan

Dalam berorganisasi terkadang ada konflik antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Misalnya, organisasi menginginkan keuntungan meningkat dan mempertahankan bagian utamanya, sedangkan karyawan mungkin merasa bahwa mereka harus mendapatkan bagian besar sebagai bonus karena mereka telah bekerja sangat keras untuk itu. Di sini, pengarahan memiliki peran penting dalam membangun keselarasan dan koordinasi antara tujuan kedua belah pihak.

3. Pemberian instruksi dengan jelas

Prinsip ketiga ini menyatakan bahwa seorang bawahan atau anggota harus menerima sekaligus menjalankan instruksi hanya dari satu atasan dalam satu waktu. Karena apabila ia menerima instruksi dari lebih dari satu atasan secara bersamaan, maka akan menimbulkan kebingungan yang bisa saja akan menimbulkan konflik bahkan kekacauan dalam organisasi. Hal ini perlu untuk dipahami karena jika tidak tidak maka bawahan akan kesulitan untuk memprioritaskan pekerjaannya.

4. Komunikasi Manajerial

Menurut prinsip ini, penyampaian instruksi harus disampaikan dengan jelas kepada karyawan dan harus dipastikan bahwa mereka telah memahami makna yang sama seperti yang dimaksudkan untuk segera dikomunikasikan. Komunikasi manajerial yang efektif di semua tingkatan organisasi akan membuat proses pengarahan akan menjadi efektif. Sehingga pengarahan harus menyampaikan instruksi yang jelas untuk menciptakan pemahaman kepada bawahan.

5. Kepemimpinan

Saat mengarahkan bawahan, manajer harus menjalankan kepemimpinan yang baik karena dapat mempengaruhi bawahan secara positif tanpa menimbulkan ketidakpuasan di antara mereka.

6. Teknik pengarahan yang tepat

Teknik motivasi dan kepemimpinan yang tepat harus digunakan saat mengarahkan orang berdasarkan kebutuhan bawahan, kemampuan, sikap dan variabel situasional lainnya. Misalnya dengan cara

mengawasi, memimpin, berkomunikasi dan memotivasi karyawan berdasarkan kebutuhan, kemampuan atau faktor lain yang melekat dalam diri bawahan.

#### 7. Pembentukan grup informal

Dalam setiap organisasi formal, terdapat kelompok atau organisasi informal. Peran seorang manajer harus dapat mengidentifikasi kelompok-kelompok tersebut dan menggunakan untuk mengkomunikasikan informasi. Harus ada arus informasi yang bebas antara senior dan bawahan karena pertukaran informasi yang efektif sangat penting bagi pertumbuhan organisasi.

#### 8. Pelaksanaan

Manajer diharuskan untuk memantau sejauh mana kebijakan, prosedur, dan instruksi diikuti oleh bawahan. Jika ada masalah dalam pelaksanaannya, maka perlu dilakukan tindakan evaluasi. Sehingga meskipun seorang manajer adalah salah satu pimpinan teratas dalam organisasi, ia tidak boleh memberi perintah tanpa memberikan Langkah pengawasan terlebih dulu.

### F. PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

#### a. Definisi Pengendalian

Salah satu kualitas paling penting yang dibutuhkan seorang manajer adalah bagaimana dia dapat mengarahkan dan mengendalikan tindakan mereka. Pengendalian merupakan salah satu fungsi penting seorang manajer. Untuk mencari hasil yang direncanakan dari bawahan, seorang manajer perlu melakukan pengawasan yang efektif atas kegiatan bawahan. Dengan kata lain, pengertian fungsi pengendalian dapat didefinisikan sebagai tindakan untuk memastikan bahwa kegiatan dalam suatu organisasi dilakukan sesuai dengan rencana.

Pengendalian juga memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Semua manajer di semua tingkatan (manajemen atas, menengah dan bawah) perlu melakukan fungsi pengendalian untuk tetap mengontrol aktivitas di area mereka. Oleh karena itu, pengawasan dan pengendalian sangat penting dalam semua institusi baik seperti dalam organisasi bisnis atau *non-profit* sekalipun.

Meskipun demikian, fungsi pengendalian tidak boleh disalahartikan sebagai fungsi terakhir dari manajemen. Ini adalah fungsi yang membawa kembali siklus manajemen ke fungsi perencanaan. Dengan demikian, fungsi pengendalian bertindak sebagai alat yang membantu dalam menemukan bagaimana kinerja aktual menyimpang dari standar dan juga menemukan penyebab penyimpangan dan upaya yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif berdasarkan hal yang sama (Kotler, 1997).

Dalam gambar 5.1 dijelaskan mengenai proses manajemen dari langkah pertama yaitu perencanaan awal. Setelah itu masuk kedalam pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Proses pengendalian bukanlah akhir dari penerapan strategi. Namun sebagai alat kontrol bagi organisasi untuk memahami apakah strategi yang selama ini dilakukan sudah cukup optimal atau tidak untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika tidak cukup optimal, maka perlu adanya *re-organize* yang artinya adalah merancang kembali sebuah strategi baru.



Gambar 5.4 Proses pengendalian

Proses pengendalian lebih menekankan pada arti pembinaan dan pemberdayaan. Sehingga dengan menjalankan fungsi pengendalian maka seluruh personalia organisasi atau perusahaan akan memiliki rasa pengabdian, komitmen, loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi (Rohman, 2017).

**b. Pentingnya Pengendalian Bagi Organisasi**

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang sangat diperlukan yang tanpanya fungsi pengendalian dalam suatu organisasi tidak dapat dicapai dan rencana terbaik yang dapat dijalankan dapat hilang. Sistem pengendalian yang baik membantu organisasi dengan cara-cara berikut:

**1. Sebagai alat mencapai tujuan organisasi**

Fungsi pengendalian adalah pencapaian langkah-langkah yang selanjutnya membuat kemajuan menuju tujuan organisasi adalah menyoroti penyimpangan dan menunjukkan tindakan korektif. Oleh karena itu membantu dalam membimbing tujuan organisasi yang dapat dicapai dengan melakukan fungsi pengendalian.

**2. Menilai Standar Akurasi**

Sistem kontrol yang baik memungkinkan manajemen untuk menilai dan memastikan apakah standar yang ditetapkan sudah cukup akurat dan objektif. Sistem pengendalian yang efisien juga membantu dalam menjaga kehati-hatian dan kemajuan memeriksa perubahan yang membantu dalam mengambil tempat utama dalam organisasi dan di lingkungan. Selain itu juga untuk membantu meninjau dan merevisi standar sehubungan dengan perubahan tersebut.

**3. Memanfaatkan Sumber Daya Secara Efisien**

Fungsi penting lainnya dari pengawasan adalah bahwa dalam hal ini, setiap kegiatan dilakukan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan standar dan norma yang telah ditentukan untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk ketersediaan sumber daya lebih lanjut.

**4. Meningkatkan Motivasi Karyawan**

Fungsi penting lainnya adalah bahwa pengendalian membantu dalam mengakomodasi sistem pengendalian yang baik yang memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui dengan baik sebelumnya apa yang mereka harapkan dan apa standar kinerja yang menjadi dasar penilaian mereka. Oleh karena itu membantu dalam memotivasi dan meningkatkan potensi mereka sehingga membuat mereka dan membantu mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

## 5. Memastikan Ketertiban dan Disiplin

Pengendalian menciptakan suasana ketertiban dan disiplin dalam organisasi yang membantu meminimalkan perilaku tidak jujur di pihak karyawan. Itu terus memeriksa aktivitas karyawan dan perusahaan dapat melacak dan menemukan karyawan yang tidak jujur dengan menggunakan pemantauan komputer sebagai bagian dari sistem pengendalian mereka.

## 6. Memfasilitasi Koordinasi Kinerja Antar Individu

Fungsi penting terakhir dari pengendalian adalah bahwa setiap departemen dan karyawan diatur oleh standar dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang berpengalaman dan terkoordinasi satu sama lain. Ini memastikan bahwa tujuan organisasi secara keseluruhan tercapai secara keseluruhan.

Meskipun merupakan sebuah kesatuan, namun masing-masing fungsi manajemen memiliki peran cukup besar dalam proses pengambilan keputusan yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan. Untuk mengoptimalkan proses pencapaian tujuan organisasi, masing-masing karyawan perlu memberikan seluruh daya yang mereka miliki secara bersama-sama.

## G. RANGKUMAN MATERI

Manajer perlu mengembangkan rencana, kemudian mengatur sumber daya mereka dan mendegasikan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan rencana, kemudian memimpin orang lain untuk melaksanakan rencana tersebut secara efisien, dan akhirnya mengevaluasi efektivitas rencana tersebut saat dijalankan dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Karena pada dasarnya tujuan utama dari manajemen adalah mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Untuk melakukan proses manajemen diperlukan kerja sama yang cukup baik antar pemangku kepentingan (*stakeholder*). Seorang pemimpin atau manajer perlu melibatkan karyawan atau anggota organisasi lain untuk dapat melakukan tugas tanggung jawab yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, perlu ada keterampilan serta strategi yang baik dan tepat untuk mengelola perusahaan. Ada empat fungsi manajemen yang diterima secara umum yang mencakup keterampilan yang diperlukan ini: *planning* atau perencanaan, *organizing* atau pengorganisasian, *actuating* atau pengarahan dan *controlling* atau pengendalian. Dimulai dari perencanaan. Perencanaan adalah tindakan atau proses membuat rencana untuk sesuatu. Pernyataan ini menjelaskan bahwa perencanaan adalah fungsi pertama yang dilakukan oleh manajer untuk dapat menentukan pola tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya adalah fungsi kedua yaitu pengorganisasian. Pengorganisasian adalah fungsi dimana terjadi sebuah sinkronisasi antar sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Baik berupa sumber daya manusia, fisik dan keuangan. Ketiga sumber daya tersebut sangat penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Kemudian dilanjutkan dengan pengarahan adalah proses dimana manajer menginstruksikan, membimbing dan mengawasi kinerja pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengarahkan dapat dikatakan sebagai jantung dari proses manajemen. Artinya proses perencanaan, pengorganisasian tidak akan berfungsi dengan baik tanpa adanya proses pengarahan. Dengan sederhana dapat digambarkan bahwa pengarahan adalah pemberian bimbingan kepada pekerja dalam melakukan pekerjaan. Ketiga fungsi tersebut diakhiri juga pengendalian yang memiliki arti sebagai tindakan untuk memastikan bahwa kegiatan dalam suatu organisasi dilakukan sesuai dengan rencana.

Dengan penerapan keempat fungsi manajemen tersebut, maka sebagai manajer harus dapat menyelaraskan dengan visi, misi, strategi, kepemimpinan, sistem, struktur, dan budaya organisasi Anda. Perlakukan orang dengan adil dan jujur dan lakukan yang terbaik untuk mengikuti dan merangkul etika serta nilai inti organisasi. Setidaknya keempat fungsi manajemen tersebut telah memberikan sebuah gambaran bagi pencapaian manajemen yang efektif dimana untuk mendapatkan hasil kinerja organisasi perlu adanya kepercayaan dan menjalin hubungan positif dengan semua sumber daya yang dimiliki.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan fungsi manajemen dan berikan contoh penerapan fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan manufaktur.
2. Apakah memungkinkan sebuah organisasi akan mengalami kemunduran hanya karena gagal dalam menerapkan fungsi manajemen? Berikan argumentasi anda disertai dengan memberikan contoh.
3. Jika sebuah perusahaan sudah merasa stag akan strategi yang mereka terapkan, apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang manajer?
4. Sebutkan sumber-sumber yang dapat menyebabkan strategi sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan maksimal?
5. Tantangan apa saja yang harus anda hadapi untuk mengatasi kegagalan yang mungkin akan terjadi bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budihardjo, Andreas. (2011). *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing
- Ibinwangi, Ogoigo John. (2011). Planning as a management function in business organizations. African Business and Finance Journal. Vol 4. No. 1, December.
- Koontz, Harold, Cyrill O'Donnell, and Heinz Weihrich. (1984). Manajemen. Jilid Dua, Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip. (1997) Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Jilid Satu, Jakarta: PT. Prenhallindo
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011) Organizational Behavior (Perilaku Organisasi). Salemba Empat.
- Rohman, Abd. (2017). Dasar-Dasar Manajemen. Intelegensia Media. Malang
- Oxford Advanced Learners Dictionary 7<sup>th</sup> ed*



## LINGKUNGAN USAHA DAN PEMILIHAN LETAK USAHA

---

**Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd**  
**Universitas Negeri Makassar**

### A. PENDAHULUAN

Didalam membangun sebuah usaha, seorang *entrepreneur* atau yang sering kita sebut dengan seorang wirausaha harus mampu membaca tempat yang paling strategis untuk menunjang kelangsungan usaha yang akan dibangun. Banyak Usaha Kecil Menengah yang dibangun masyarakat tidak mampu bersaing dengan para pesaing dengan jenis produk yang sama. Kekalahan dalam bersaing itu salah satu penyebabnya adalah salah menetapkan tempat yang tepat yang sesuai dengan jenis usaha yang dijalani. Sebagai contoh seorang wirausaha yang bergerak dibidang kuliner seperti bakso membuka warung bakso didalam sebuah gang yang jarang dilalui oleh kendaraan, sementara yang menjadi langganan warung bakso tersebut hanyalah orang disekitar warung saja. Maka warung bakso tersebut akan mengalami kebangkrutan karena akan kalah bersaing dengan warung bakso lain yang memiliki tempat usaha yang lebih strategis misalnya tempat usaha di pinggir jalan raya.

Dalam membuat rencana bisnis, pemilihan lokasi usaha adalah hal utama yang perlu dipertimbangkan. Lokasi strategis menjadi salah satu faktor penting dan sangat menentukan keberhasilan suatu usaha. Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih lokasi, sebagai salah satu faktor mendasar, yang sangat berpengaruh pada penghasilan dan biaya, baik biaya tetap maupun biaya variabel. Lokasi usaha juga akan berhubungan dengan masalah efisiensi transportasi, sifat bahan baku atau sifat produknya, dan kemudahannya mencapai konsumen. Lokasi juga berpengaruh terhadap kenyamanan pembeli dan juga kenyamanan Anda sebagai pemilik usaha. Bagi wirausahawan pemula, sebaiknya berhati-hati dalam menentukan lokasi usaha, jangan sampai asal pilih lokasi.

Selain penentuan lokasi, salah satu aspek yang juga dianggap penting dalam menjaga agar usaha tetap berjalan dengan posisi keuangan yang profit adalah merencanakan fasilitas usaha. Fasilitas usaha yang dimaksud berupa fasilitas yang diberikan demi memuaskan para konsumen seperti fasilitas keamanan atau *security* pada sebuah minimarket yang memberikan rasa aman kepada konsumen sehingga konsumen tidak akan takut bila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan seperti kemalingan dan lain sebagainya. Fasilitas usaha tidak hanya dari segi keamanan saja, tetapi terdapat beberapa fasilitas usaha yang akan memberikan dampak yang sangat positif didalam dunia usaha.

Suatu usaha akan mampu bersaing bila mana pengusaha mampu melihat dan memilih tempat atau lokasi usaha yang strategis demi menunjang kelancaran usahanya, selain itu untuk membuat minat konsumen tidak berkurang atas produk maupun jasa yang kita jual, seorang pengusaha harus bisa merencanakan fasilitas usahanya sebaik mungkin.

Tujuan penulisan bab ini adalah untuk mengetahui konsep pengolahan usaha, mengetahui konsep lingkungan usaha, mengetahui metode dalam penentuan lokasi usaha, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi usaha, dan mengetahui pengaruh penentuan lokasi usaha terhadap bisnis.

## B. PENGELOLAAN USAHA

Istilah bisnis adalah istilah yang sangat populer dan begitu memasyarakat di negara mana pun. Tidak terkecuali di Indonesia yang tergolong negara berkembang telah memiliki pengusaha dan pebisnis yang tersohor. Bahkan di antara mereka yang sudah mencapai puncak prestasi bisnis pada level nasional dan internasional.

Di antara popularitas istilah ini biasanya dikaitkan dengan kesuksesan seseorang yang memiliki sejumlah kekayaan dan perusahaan di mana-mana. Dan memang biasanya orang yang ingin sukses dan cepat kaya, maka akan dianjurkan untuk terjun menggeluti dunia bisnis.

Meskipun sudah dipraktikkan oleh sekian banyak orang, rasanya tidak salah kalau kita coba memberi makna atau memahami arti sesungguhnya dari bisnis itu, sehingga kita memiliki cakupan dan pandangan yang jelas mengenai aktivitas dan usaha yang sudah atau sedang kita jalankan apakah termasuk kategori bisnis atau bukan. Dari situ kita bisa melakukan evaluasi dan melakukan perbaikan yang akhirnya kita bisa meraih keberhasilan dalam bisnis kita.

Secara historis istilah bisnis berasal dari bahasa Inggris, yaitu *business* yang memiliki arti tiga istilah dalam bahasa Indonesia, perusahaan, urusan, dan usaha. Business sendiri kata dasarnya *busy*, yang berarti Dzsibukdz. Sibuk di sini bisa jadi sibuk seseorang atau komunitas atau masyarakat yang sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang bisa mendatangkan manfaat, laba atau keuntungan. Untuk pengertian bisnis kita bisa melihat kepada beberapa definisi yang telah diberikan oleh para ahli bisnis, baik praktisi maupun akademisi, mulai era dulu sampai beberapa periode terkini. Misalnya pengertian yang diberikan Ebert, dia mendefinisikan bisnis sebagai sebuah organisasi yang mengelola barang dan jasa untuk memperoleh laba (Part, F. 2020).

Part memaknai bisnis sebagai sebuah sekelompok orang yang memiliki tujuan memperoleh keuntungan, dengan mengelola barang agar menghasilkan barang yang bagus dan layak. Bisnis menurut pandangan Ebert dilakukan dalam sejumlah orang, artinya lebih dari satu orang, dan senantiasa meraih keuntungan sebagai tujuannya atau target dari bisnisnya.

Sementara definisi berikutnya yang bisa kita lihat dari pendapatnya Erasmus, B. *Et al.* (2017), meskipun dia memberi arti bisnis secara sederhana, tetapi lebih lengkap dibanding definisi yang dimiliki Ebert. Dia mengatakan bahwa bisnis adalah semua kegiatan yang dilakukan seseorang atau lebih, yang terorganisir dalam mencari laba melalui penyediaan produk yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Ada beberapa perbedaan kedua definisi ini, Saydam mengkategorikan para praktisi bisnis adalah seorang atau lebih luasnya beberapa orang yang tergabung dalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan jelas dalam membuat produk yang dibutuhkan orang lain atau konsumen. Saydam melewatkkan jasa sebagai produk yang ditawarkan kepada orang lain. Padahal jasa pun untuk saat ini bisa dijadikan sesuatu yang bisa dijual dan mendatangkan keuntungan. Buktinya sekarang ini banyak perusahaan atau lembaga-lembaga bisnis yang bergerak dalam bidang jasa dan tidak hanya membuat sebuah produk.

Kemudian kita bisa melihat definisi bisnis yang diberikan Scarborough, N. M. (2016) yang rupanya lebih lengkap dari kedua definisi di atas tadi, bahwa bisnis adalah jumlah seluruh kegiatan yang diorganisir oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka.

Dengan demikian pengelolaan bisnis berarti sebagai usaha mengelola produk dan jasa untuk mendapatkan keuntungan sehingga bisa menghidupi diri, keluarga dan lingkungan, melalui kegiatan-kegiatan mengkombinasikan antara ide, tenaga kerja, material, modal, keterampilan dalam melakukan inovasi dan kreativitas untuk menghasilkan suatu produk dan jasa yang laku dijual dan bermanfaat untuk orang lain, karena produk dan jasa yang dihasilkan itu memang dibutuhkan oleh masyarakat. Dalam ilmu ekonomi pun bisnis dikatakan sebagai suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya untuk mendapatkan laba.

## C. LINGKUNGAN USAHA

Ada beberapa jenis lingkungan yang memengaruhi kegiatan suatu bisnis, yang dijalankan oleh pelaku bisnis. Pada dasarnya lingkungan tersebut dapat dibedakan atas dua lapis. Lapis pertama merupakan lingkungan intern, yang mungkin dapat dikendalikan secara organisatoris oleh para pelaku usaha, sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan. Sedangkan lapis kedua disebut lingkungan ekstern, yaitu lingkungan yang berada di luar kegiatan bisnis yang tidak mungkin dapat dikendalikan begitu saja oleh pelaku bisnis sesuai dengan keinginan perusahaan. Malah pelaku bisnislah yang harus mengikuti kemauan lingkungan ekstern tersebut, agar kegiatan bisnis bisa selamat dari pengaruh lingkungan demikian (Cherunilam, F. (2021).

Faktor-faktor intern yang mempengaruhi kegiatan bisnis tidak lain dari unsur-unsur atau subsistem kegiatan bisnis seperti: a. tenaga kerja (karyawan); b. modal (*money*), c. Material (bahan baku), d. *machine* (peralatan mesin dan komputer), e. metode (manajemen yang digunakan pelaku bisnis). Kelima jenis lingkungan intern ini akan turut mempengaruhi maju mundurnya kegiatan bisnis, namun karena ia berada di lingkungan intern perusahaan, sedikit banyak masih dapat dikendalikan dampaknya bagi kegiatan bisnis itu sendiri. Kelima faktor lingkungan intern berada di bawah wewenang pelaku bisnis untuk mengatur dan mengelolanya. Karena itu, bila kegiatan bisnis sudah mulai beraksi, berarti faktor-faktor lingkungan intern tersebut tidak menimbulkan masalah bagi kelanjutan kegiatan bisnis (Hrechyshkina, O., & Samakhavets, M. 2019).

### 1. Lingkungan ekonomi dan hukum.

Orang bersedia memulai bisnis baru jika mereka percaya bahwa risiko kehilangan uang mereka tidaklah terlalu besar. Sebagian dari risiko tersebut mencakup sistem perekonomian dan bagaimana pemerintah bekerja sama dengan atau menentang bisnis. Pemerintah dapat melakukan banyak hal untuk mengurangi risiko memulai bisnis dan dengan demikian meningkatkan kewirausahaan dan kekayaan. Misalnya, sebuah pemerintahan dapat menjaga pajak dan regulasi pada tingkat minimum, atau pemerintah mengizinkan kepemilikan bisnis swasta, menerbitkan peraturan-peraturan yang memungkinkan para pelaku bisnis untuk menulis kontrak-kontrak yang berlaku

dipengadilan, pemerintah juga dapat menciptakan satu mata uang yang dapat diperdagangkan di pasar dunia;

2. Lingkungan teknologi.

Sejak masa prasejarah, manusia telah merasakan kebutuhan untuk menciptakan peralatan yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah. Berbagai alat dan mesin yang diciptakan dalam sejarah telah sangat mengubah lingkungan bisnis, tetapi hanya sedikit perubahan teknologi yang mampu menyebabkan pengaruh menyeluruh dan bertahan lama pada bisnis sebagaimana timbulnya teknologi informasi seperti komputer, modem, telepon seluler, dan sebagainya. Hal yang paling penting di antara perkembangan-perkembangan teknologi ini dalam internet.

3. Lingkungan persaingan.

Persaingan di antara bisnis belum pernah seketar saat ini. Beberapa perusahaan telah menemukan senjata untuk bersaing dengan memfokuskan diri pada kualitas. Tujuan dari banyak perusahaan adalah nihil cacat (*zero defects*) tidak ada kesalahan dalam membuat produk. Walaupun demikian, sekadar membuat produk berkualitas tinggi tidaklah cukup untuk menjadikan perusahaan mampu bersaing dalam pasar dunia. Perusahaan kini harus menawarkan produk berkualitas tinggi dan layanan prima pada harga berasing nilai.

4. Lingkungan sosial.

Demografi adalah penelitian *statistic* dari populasi manusia berkaitan dengan jumlah, kepadatan, dan karakteristik-karakteristik, seperti umur, ras, gender, dan pendapatan. Termasuk dengan bagaimana seseorang hidup, di mana mereka tinggal, apa yang mereka beli, dan bagaimana mereka menghabiskan waktunya. Lebih jauh lagi, pergeseran besar populasi membawa peluang-peluang baru bagi beberapa perusahaan dan menurunnya peluang bagi sebagian perusahaan lainnya.

6. Lingkungan global.

Lingkungan bisnis global sangat penting. Bagaimana dari perubahan penting pada lingkungan dalam tahun-tahun ini adalah tumbuhnya persaingan internasional dan meningkatnya perdagangan bebas antarbangsa. Dua hal yang menyebabkan bertambahnya perdagangan

adalah perbaikan transportasi dan komunikasi. Perubahan-perubahan ini mencakup sistem distribusi yang lebih efisien dan kemajuan-kemajuan komunikasi seperti internet. Perdagangan dunia (globalisasi) telah sangat memperbaiki standar hidup di seluruh dunia.

## D. METODE PENENTUAN LOKASI USAHA

Metode analisis lokasi tidak ada yang dapat dengan tepat menentukan lokasi suatu usaha jasa. Meskipun pemilik usaha telah berusaha menentukan lokasi usahanya dengan menggunakan metode seoptimal mungkin, namun permasalahan yang tidak terduga dapat datang secara tiba-tiba pada lokasi usaha yang telah dipilih misalnya peraturan tempat usaha, ketersediaan air, pembuangan limbah, *suply* tenaga kerja, biaya transportasi, peraturan pajak, penerimaan masyarakat sekitar, dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan bisnis. Oleh karena itu, pemilihan lokasi usaha jasa sebaiknya memilih lokasi yang memiliki risiko lokasi yang paling kecil. Salah satu cara memilih lokasi usaha yang baik adalah dengan mengikuti proses pemilihan sistematis (Pugi, N. A., Zainol, H., & Mohamad, A. A. 2016):

1. Mendefinisikan objek lokasi usaha.
2. Mengidentifikasi kriteria pemilihan yang *relevant*.
3. Menggunakan model lokasional (model biaya ekonomi, analisis BEP, *linear programming*, analisis *qualitative faktor analysis*.)
4. Mengumpulkan data lokasi yang akan dijadikan tempat usaha dan alternatif lokasi lain.
5. Memilih lokasi yang memiliki pemenuhan kriteria paling banyak.

Analisis lokasi jasa dapat dibedakan dalam dua kategori: layanan menetap (*fixed service*) dan layanan kirim (*delivery service*). Layanan menetap dikonsumsi di fasilitas tempat jasa (layanan) ini disiapkan. Sebaliknya, layanan kirim diberikan di tempat layanan itu dibutuhkan.

Seorang pemilik usaha berusaha untuk menentukan tempat yang tepat harus mempertimbangkan faktor-faktor tempat berikut dalam mengambil keputusan: (1) area pasar, (2) cakupan pasar, dan (3) tata letak dan desain tempat usaha. Lokasi usaha sangatlah penting karena membantu dalam menentukan bauran konsumen dan persaingan. Sekali

lokasi usaha dipilih maka akan sulit untuk memindahkannya. Pasar adalah wilayah geografis di mana pembeli dan penjual bertemu untuk menukar uang untuk produk dan jasa. Pasar yang tepat untuk usaha jasa adalah daerah yang mengandung cukup banyak orang untuk memenuhi kebutuhan konsumen pada keuntungan. *Layout* dan desain tempat adalah dua elemen penting yang harus dipertimbangkan usaha jasa dalam menciptakan suasana belanja yang tepat untuk target pasarnya.

Jasa tidak dipasarkan melalui saluran distribusi tradisional seperti halnya barang fisik misalnya dari pabrik ke pedagang grosir, kemudian ke pengecer untuk selanjutnya disampaikan kepada konsumen akhir. Akan tetapi dalam pemasaran jasa terdapat dua kemungkinan, yaitu pertama, pelanggan mendatangi lokasi fasilitas jasa (mahasiswa mendatangi tempat *fotocopy*). Kemungkinan kedua adalah penyedia jasa yang mendatangi pelanggan (layanan perawatan wajah *door to door*). Fleksibilitas suatu lokasi merupakan ukuran sejauh mana suatu usaha jasa dapat bereaksi terhadap situasi ekonomi yang berubah. Karena keputusan pemilihan lokasi berkaitan dengan komitmen jangka panjang terhadap aspek-aspek yang sifatnya kapital intensif, maka suatu penyedia jasa haruslah benar-benar mempertimbangkan dan menyeleksi lokasi yang responsif terhadap perubahan-perubahan ekonomi, demografis, budaya, dan persaingan di masa mendatang.

*Competitive positioning* adalah metode-metode yang digunakan agar suatu usaha dapat mengembangkan posisi relatifnya dibandingkan para pesaing. Misalnya jika suatu usaha berhasil memperoleh dan mempertahankan lokasi yang strategis (lokasi sentral dan utama), maka hal tersebut dapat menjadi hambatan bagi para pesaing untuk ikut masuk ke pasar.

Berikut adalah metode-metode yang umum digunakan dalam menentukan lokasi bisnis :

#### 1. Metode *Factor Rating*

Metode ini memberikan suatu landasan penentuan lokasi dengan cara membubuhkan bobot terhadap faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan. Selain faktor-faktor kuantitatif seperti kapasitas, biaya, dan jarak dapat juga dianalisis faktor-faktor kualitatif seperti sikap masyarakat. Faktor kualitatif dikuantitatifkan untuk

memudahkan penilaian. Akan tetapi bias nilai sering terjadi dari masuknya subjektivitas. Keobyektifan mendasari pentingnya penilaian dilakukan oleh lebih dari satu orang dan hasilnya di rata-ratakan. Metode nilai ideal. Hampir sama dengan faktor *rating* yang dibedakan hanya bobot menunjukkan nilai ideal untuk setiap faktor. Sehingga, nilai maksimum setiap faktor tidak lain sama dengan nilai idealnya.

## 2. Metode Ekonomi

Metode ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersama-sama untuk memperoleh penilaian yang lengkap. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan cara membandingkan biaya total masing-masing alternatif lokasi. Sedangkan pendekatan kualitatif untuk membandingkan faktor-faktor ain yang tidak dapat diukur dengan rupiah seperti tersedianya tenaga kerja, dan aktivitas serikat buruh.

## 3. Metode Volume Biaya

Metode penentuan lokasi usaha yang menekankan pada faktor biaya. Total biaya produksi diperbandingkan antar alternatif yang ada dimana lokasi berbiaya rendah dipilih. Analisis dalam prakteknya dapat dilakukan baik secara numerikal maupun secara grafis.

## 4. Metode Pusat *Gravity*

Metode ini digunakan untuk memilih sebuah lokasi usaha yang mampu meminimalkan jarak atau biaya menuju fasilitas-fasilitas yang sudah ada. Mulanya di buat suatu peta berskala dari tempat-tempat yang akan di tuju dengan memilih titik sembarang sebagai pusat koordinat. Jarak antar tempat berasumsi garis lurus, dan biaya distribusi per unit produk per kilometer adalah sama. Metode transportasi. Pada prinsipnya metode ini mencari nilai optimal yang dapat diperoleh dengan mempertimbangkan pemenuhan *demand* dan *supply* pada biaya transportasi yang terendah.

## E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMILIHAN LOKASI USAHA

Kesuksesan suatu usaha jasa sangat dipengaruhi oleh lokasinya. Usaha jasa merupakan usaha yang berfokus pada pendapatan, oleh karenanya lokasi usaha jasa se bisa mungkin mendekat kepada konsumennya. Dalam

memilih lokasi usahanya, pemilik usaha harus mempertimbangkan faktor-faktor pemilihan lokasi. Karena lokasi usaha akan berdampak pada kesuksesan usaha itu sendiri. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi usaha, diantara faktor-faktor tersebut adalah kedekatan dengan infrastruktur, lingkungan bisnis, dan biaya lokasi (Sapkota, B. P., & Amatya, A. 2015).

Infrastruktur yang lengkap dan memadai dapat menunjang keberlangsungan kegiatan bisnis. Ketersediaan listrik dan air merupakan hal pokok dalam menjalankan kegiatan suatu usaha, sebagai contoh apabila listrik di area Pleburan padam, maka otomatis kegiatan bisnis usaha *photocopy* akan terhenti.

Lingkungan bisnis yang kondusif bagi jalannya kegiatan usaha perlu dipertimbangkan oleh pemilik usaha dalam memilih lokasi usahanya. Lingkungan bisnis yang kondusif dapat memperlancar kegiatan bisnis. Usaha jasa yang berfokus pada pendapatan sebisa mungkin memilih lokasi usaha yang dekat dengan konsumen.

Dengan mendekat pada konsumennya, usaha jasa dapat memiliki *competitive positioning* dan memberikan pelayanan yang cepat kepada konsumennya. Biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh lokasi usaha yang strategis juga harus menjadi pertimbangan pemilik dalam memilih lokasi usahanya, karena akan berpengaruh terhadap investasi awal usaha. Apabila investasi awal usaha terlalu besar dan tidak diperhitungkan secara cermat maka dapat menghambat pencapaian sukses usaha.

Teori Lokasi dan analisa spasial dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor utama yang menentukan pemilihan lokasi kegiatan ekonomi, baik pertanian, industri dan jasa. Disamping itu, pada umumnya faktor yang dijadikan dasar perumusan teori adalah yang dapat diukur agar menjadi lebih kongkrit dan operasional. Namun demikian, tidak dapat disangkal bahwa dalam kenyataannya pemilihan lokasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi saja, tetapi juga oleh faktor sosial, budaya maupun kebijakan pemerintah. Secara garis besarnya terdapat 6 (enam) faktor ekonomi utama yang mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi yang masing-masing diuraikan berikut ini.

## 1. Ongkos Angkut

Ongkos angkut merupakan faktor atau variabel utama yang sangat penting dalam pemilihan lokasi dari suatu kegiatan ekonomi. Alasannya adalah karena ongkos angkut tersebut merupakan bagian yang cukup penting dalam kalkulasi biaya produksi. Hal ini terutama sangat dirasakan pada kegiatan industri pertanian maupun pertambangan yang umumnya, baik bahan baku dan hasil produksinya kebanyakan merupakan barang yang cukup berat sehingga pengangkutannya memerlukan biaya yang cukup besar. Walaupun dewasa ini penggunaan komputer dalam kegiatan perdagangan (*e-commerce*) sudah mulai berkembang dengan pesat, namun demikian hal tersebut hanya dilakukan dalam kegiatan administrasinya. Termasuk ke dalam ongkos angkut ini adalah biaya untuk membawa bahan baku ke pabrik dan hasil produksi ke pasar serta biaya muat bongkar. Besar kecilnya ongkos angkut tersebut akan mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi karena pengusaha akan cenderung memilih lokasi yang dapat memberikan ongkos angkut minimum guna meningkatkan keuntungan secara maksimum.

Untuk kemudahan perumusan Teori Lokasi, kebanyakan ongkos angkut ini diasumsikan konstan untuk setiap ton kilometernya. Namun demikian, dalam realitanya hal ini tidak selalu benar karena seringkali dalam angkutan dengan jarak lebih jauh akan menghasilkan ongkos angkut untuk setiap ton kilometernya yang lebih rendah. Dengan kata lain, dalam kenyataannya sering terdapat penghematan angkut rata bila jarak yang ditempuh lebih jauh (*Economies of Long-Haul*). Disamping itu, ongkos angkut tersebut juga berbeda menurut jenis angkutan yang digunakan. Biasanya untuk jarak dekat angkutan truk menjadi lebih efisien. Sedangkan untuk angkutan yang lebih jauh, kereta api akan lebih murah. Bila angkutan laut dimungkinkan, maka penggunaan angkutan kapal akan lebih efisien karena ongkos angkutnya untuk setiap ton/kilometer lebih rendah.

## 2. Perbedaan Upah Antar Wilayah

Sudah menjadi kenyataan umum bahwa upah buruh antar wilayah tidaklah sama. Perbedaan ini dapat terjadi karena variasi dalam biaya hidup, tingkat inflasi daerah dan komposisi kegiatan ekonomi wilayah. Bagi negara sedang berkembang, dimana fasilitas angkutan masih belum

tersedia keseluruh pelosok daerah dan mobilitas barang dan faktor produksi antar wilayah belum begitu lancar, maka perbedaan upah antar wilayah akan menjadi lebih besar. Upah yang dimaksudkan dalam hal ini bukanlah upah nominal, tetapi upah riil setelah diperhitungkan produktivitas tenaga kerja.

Perbedaan upah ini mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi karena tujuan utama investor dan pengusaha adalah untuk mencari keuntungan secara maksimal. Bila upah di satu wilayah lebih rendah dibandingkan dengan wilayah lain, maka pengusaha akan cenderung memilih lokasi di wilayah tersebut karena akan dapat menekan biaya produksi sehingga keuntungan menjadi lebih besar. Sebaliknya, pengusaha akan cenderung tidak memilih lokasi pada suatu wilayah bila upah buruhnya relatif lebih tinggi.

### 3. Keuntungan Aglomerasi

Faktor ke tiga yang mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi adalah besar kecilnya Keuntungan Aglomerasi (*Agglomeration Economies*) yang dapat diperoleh pada lokasi tertentu. Keuntungan Aglomerasi muncul bila kegiatan ekonomi yang saling terkait satu sama lainnya terkonsentrasi pada suatu tempat tertentu. Keterkaitan ini dapat berbentuk kaitan dengan bahan baku (*Backward Linkages*) dan kaitan dengan pasar (*Forward Linkages*). Bila keuntungan tersebut cukup besar, maka pengusaha akan cenderung memilih lokasi kegiatan ekonomi terkonsentrasi dengan kegiatan lainnya yang saling terkait. Pemilihan lokasi akan cenderung tersebar bila keuntungan aglomerasi tersebut nilainya relatif kecil.

Keuntungan aglomerasi tersebut dapat muncul dalam 3 bentuk. Pertama, adalah Keuntungan Skala Besar (*Scale Economies*) yang terjadi karena baik bahan baku maupun pasar sebagian telah tersedia pada perusahaan terkait yang ada pada lokasi tersebut. Biasanya keuntungan diukur dalam bentuk penurunan biaya produksi rata-rata bila berlokasi pada suatu konsentrasi industri. Kedua, adalah Keuntungan Lokalisasi (*Localisation Economies*) yang diperoleh dalam bentuk penurunan (penghematan) ongkos angkut baik untuk bahan baku maupun hasil produksi bila memilih lokasi pada konsentrasi tertentu. Ketiga, adalah

keuntungan karena penggunaan fasilitas secara bersama (*Urbanization Economies*) seperti listrik, gudang, armada angkutan, air dan lainnya. Biasanya keuntungan ini diukur dalam bentuk penurunan biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan fasilitas tersebut secara bersama.

#### 4. Konsentrasi Permintaan

Faktor keempat yang ikut menentukan pemilihan lokasi kegiatan ekonomi adalah konsentrasi permintaan antar wilayah (*Spatial Demand*). Dalam hal ini pemilihan lokasi akan cenderung menuju tempat dimana terdapat konsentrasi permintaan yang cukup besar. Bila suatu perusahaan berlokasi pada wilayah dimana terdapat konsentrasi permintaan yang cukup besar, maka jumlah penjualan diharapkan akan dapat meningkat. Disamping itu, biaya pemasaran yang harus dikeluarkan perusahaan menjadi lebih kecil karena pasar telah ada pada lokasi dimana perusahaan berada. Keadaan ini selanjutnya akan dapat pula meningkatkan volume penjualan yang selanjutnya akan dapat pula memperbesar tingkat keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan bersangkutan.

Konsentrasi permintaan antar wilayah merupakan hal yang wajar terjadi. Untuk barang konsumsi, keadaan ini terutama terjadi karena konsentrasi penduduk pada wilayah-wilayah tertentu misalnya di daerah perkotaan, daerah pertambangan, pertanian, didekat pelabuhan dan lainnya. Sedangkan untuk barang-barang setengah jadi (*intermediate inputs*), konsentrasi permintaan antar wilayah ini terjadi karena adanya konsentrasi industri yang menggunakan barang setengah jadi tersebut. Pada negara sedang berkembang, dimana fasilitas angkutasi belum menyebar secara luas ke seluruh pelosok daerah, maka konsentrasi permintaan antar wilayah ini akan cenderung lebih tinggi.

#### 5. Kompetisi Antar Wilayah

Faktor kelima yang dapat mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi adalah tingkat persaingan antar wilayah (*Spatial Competition*) yang dihadapi oleh perusahaan dalam memasarkan hasil produksinya. Persaingan antar wilayah dimaksudkan disini adalah persaingan sesama perusahaan dalam wilayah tertentu atau antar wilayah. Bila persaingan ini sangat tajam, seperti pada Pasar Persaingan Sempurna (*Perfect*

*Competition*), maka pemilihan lokasi perusahaan akan cenderung terkonsentrasi dengan perusahaan lain yang menjual produk yang sama. Hal ini dilakukan agar masing-masing perusahaan akan mendapatkan posisi yang sama dalam menghadapi persaingan sehingga tidak ada yang dirugikan karena pemilihan lokasi perusahaan yang kurang tepat. Sebaliknya, bilamana persaingan tidak tajam atau tidak ada sama sekali seperti halnya pada Pasar Monopoli, maka pemilihan lokasi perusahaan akan cenderung bebas, karena pembeli akan tetap datang dimana saja perusahaan berlokasi.

Pengertian persaingan antar wilayah sedikit berbeda dengan pengertian persaingan yang biasa dalam ilmu ekonomi. Persaingan dalam pengertian Ilmu Ekonomi dapat diukur dengan perbandingan harga jual produk yang sama antar perusahaan yang bersaing. Suatu perusahaan dapat dikatakan mempunyai daya saing tinggi bila harganya lebih rendah dari harga produk saingan dan sebaliknya. Tetapi tidak dijelaskan lebih lanjut harga dimana, apakah harga pabrik atau harga di tempat pembeli. Dalam pengertian persaingan antar wilayah, harga yang dimaksud adalah harga di tempat pembeli yang merupakan harga pabrik ditambah dengan ongkos angkut ke tempat pembeli. Dengan demikian, dalam pengertian harga persaingan antar wilayah telah termasuk unsur lokasi perusahaan, dimana daya saing perusahaan akan menjadi lebih kuat bila berlokasi dekat dengan konsumennya

## 6. Harga dan Sewa Tanah

Faktor keenam yang mempengaruhi pemilihan lokasi kegiatan ekonomi adalah tinggi rendahnya harga atau sewa tanah. Dalam rangka memaksimalkan keuntungan, perusahaan akan cenderung memilih lokasi dimana harga atau sewa tanah lebih rendah. Hal ini terutama akan terjadi pada perusahaan atau kegiatan pertanian yang memerlukan tanah relatif banyak dibandingkan dengan perusahaan industri atau perdagangan. Pemilihan lokasi dalam hal ini menjadi penting karena harga tanah biasanya bervariasi antar tempat. Harga tanah akan tinggi bila terdapat fasilitas angkutan yang memadai untuk angkutan orang atau barang.

Disamping itu, khusus untuk daerah perkotaan, harga tanah bervariasi menurut jarak ke pusat kota. Bila sebidang tanah berlokasi dekat dengan pusat kota, maka harga per meter persegiannya akan sangat mahal.

Sebaliknya harga tanah tersebut akan jauh lebih murah bila tanah tersebut terletak jauh di pinggir kota. Karena itu, faktor harga tanah ini juga merupakan faktor penting dalam penentuan lokasi dan penggunaan tanah (*land-use*) untuk kegiatan ekonomi dan perumahan di daerah perkotaan.

## F. PENGARUH PENENTUAN LOKASI USAHA TERHADAP BISNIS

Penentuan lokasi usaha merupakan hal yang penting dalam mendirikan suatu usaha. Karena semakin strategis lokasi dari usaha tersebut maka semakin memberikan dampak yang baik untuk perusahaan seperti menambah pendapatan perusahaan, menambah konsumen perusahaan, dan sebagainya (Kim, J. U., & Aguilera, R. V. 2016).

Sebagai contoh, lokasi yang dekat dengan tempat yang menyediakan bahan baku dapat meminimalkan biaya transportasi perusahaan dan memaksimalkan keuntungan perusahaan. Dan sebaliknya, jika lokasi perusahaan jauh dari tempat bahan baku, maka akan semakin besar biaya transportasi bahan baku yang harus dikeluarkan.

Untuk itu, penentuan lokasi usaha sangat berpengaruh terhadap perkembangan bisnis. Karena semakin strategi lokasi usaha, semakin besar pendapatan yang diperoleh perusahaan. Dan begitupun sebaliknya, semakin tidak strategisnya lokasi perusahaan, maka akan memberikan dampak yang negatif untuk perusahaan seperti menambahnya pengeluaran-pengeluaran perusahaan.

Apabila perusahaan tepat dalam menentukan lokasinya, tentu hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi perusahaan itu sendiri seperti meningkatnya pendapatan perusahaan, dan sebagainya. Namun, jika perusahaan salah dalam menentukan lokasinya, hal tersebut justru akan memberikan dampak yang negatif seperti rendahnya daya jual perusahaan, menurunnya pendapatan perusahaan, bahkan yang lebih parah perusahaan tersebut bisa mengalami kegagalan dalam bisnisnya. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya analisis dan perhatian perusahaan terhadap faktor-faktor yang ada disekitar lingkungan lokasi tersebut. Rendahnya daya jual dikarenakan kurangnya konsumen yang ada disekitar lokasi tersebut, atau juga bisa disebabkan kurangnya kemampuan masyarakat disekitar lokasi untuk mengkonsumsi produk perusahaan. Rendahnya daya jual ini pun dapat mengakibatkan

penurunan dalam pendapatan karena jumlah barang yang diproduksi lebih besar dari jumlah barang yang dijual, bahkan jika terus dibiarkan, aktivitas produksi perusahaan bisa dihentikan karena kurangnya modal yang dimiliki perusahaan. Hal ini pun dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kegagalan sehingga perusahaan dengan kata lain akan ditutup.

## G. RANGKUMAN MATERI

Lokasi merupakan tempat untuk melayani konsumen, dapat pula diartikan sebagai tempat untuk memajangkan barang-barang dagangannya. Konsumen dapat melihat langsung barang yang diproduksi atau dijual dengan berbagai jenis, jumlah maupun harganya. Dengan demikian, konsumen dapat lebih mudah memilih dan bertransaksi atau melakukan pembelanjaan terhadap produk yang ditawarkan secara langsung.

Disamping lokasi perusahaan, perlu juga dipikirkan tata letak sebagai tempat melakukan kegiatan usaha. Tata letak ini dikenal dengan nama *layout*. *Layout* yang perlu dilakukan adalah terhadap gedung, baik tempat *actor*, bentuk gedung, atau lainnya yang berkaitan dengan gedung tersebut. Kemudian, *layout* ruangan beserta isinya, kursi, meja, lemari, mesin, peralatan dan sebagainya.

Dalam menentukan lokasi usaha, tentu harus mempertimbangkan beberapa faktor tertentu, seperti: Peluang usaha, Tenaga kerja, Transportasi, Akses parkir, Kepadatan penduduk, Kekuatan daya beli masyarakat, Ketersediaan bahan baku. Pemilihan lokasi tergantung dari jenis kegiatan usaha atau investasi yang dijalankan. Setiap perusahaan paling tidak memiliki empat lokasi yang dipertimbangkan sesuai keperluan perusahaan, yaitu lokasi untuk kantor pusat, lokasi untuk pabrik, lokasi untuk gudang, dan lokasi untuk kantor cabang.

Penentuan lokasi harus dilakukan dengan pertimbangan yang matang. Kesalahan dalam menentukan lokasi akan berakibat fatal bagi suatu usaha. Kerugian yang diderita perusahaan sangatlah besar.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengolahan usaha?
2. Jelaskan secara singkat konsep dari lingkungan usaha?
3. Sebutkan dan jelaskan metode apa saja yang harus digunakan dalam penentuan lokasi usaha?
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dalam pemilihan lokasi usaha?
5. Jelaskan bagaimana pengaruh penentuan lokasi usaha terhadap bisnis?

## DAFTAR PUSTAKA

- Cherunilam, F. (2021). *Business environment*. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Erasmus, B., Strydom, J., & Rudansky-Kloppers, S. (2017). *Introduction to business management*. Oxford University Press: Cape Town.
- Hrechyshkina, O., & Samakhavets, M. (2019). Changing business environment in Belarus. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(1), 1-11.
- Kim, J. U., & Aguilera, R. V. (2016). Foreign location choice: Review and extensions. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 133-159.
- Part, F. (2020). Business management.
- Pugi, N. A., Zainol, H., & Mohamad, A. A. (2016). Determination of new bank branch location using GIS approach. In *Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2014)* (pp. 201-208). Springer, Singapore.
- Sapkota, B. P., & Amatya, A. (2015). What factors influence the choice of urban or rural location for future practice of Nepalese medical students? A cross-sectional descriptive study. *Human resources for health*, 13(1), 1-9.
- Scarborough, N. M. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.



## BENTUK-BENTUK BADAN USAHA

---

**Hesti Setiorini, S.Akt., M.Ak**  
**Universitas Muhammadiyah Bengkulu**

### A. PENDAHULUAN

Suatu badan usaha ada yang berbentuk badan hukum dan ada yang tidak. Yang dimaksud dengan berbadan hukum adalah suatu badan usaha yang mempunyai kekayaan tersendiri, terpisah dari harta kekayaan para pendirinya. Para pengurus dan anggota tidak ikut bertanggung jawab dengan harta kekayaannya di luar yang tersebut dalam saham yang dimilikinya. Bentuk badan usaha seringkali disamakan dengan perusahaan, padahal badan usaha dan perusahaan merupakan dua hal yang berbeda, walaupun dalam kegiatannya perusahaan dan badan usaha merupakan satu kesatuan. Secara singkat badan usaha adalah lembaga, sementara perusahaan merupakan suatu unit kegiatan yang melakukan aktivitas pengelolaan faktor produksi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat, mendistribusikannya, serta melakukan upaya-upaya lain untuk memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat.

## B. PENGERTIAN BADAN USAHA

1. Menurut Wikipedia.org, Badan usaha adalah kesatuan yuridis (hukum) teknis & ekonomi yang terstruktur dalam mengelola faktor-faktor produksi guna menghasilkan barang maupun jasa yang bertujuan untuk mencari keuntungan / laba.
2. Menurut KBBI, pengertian badan usaha adalah sekumpulan orang dan modal yang mempunyai aktivitas yang bergerak di bidang perdagangan atau dunia usaha / perusahaan.
3. Menurut Undang-Undang Ketentuan Umum Pajak Indonesia, pengertian badan usaha adalah sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan, baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, BUMN atau BUMD, firma, kongsi, organisasi sosial politik, atau organisasi lainnya, lembaga badan lainnya termasuk kontrak investasi kolektif dan bentuk badan usaha tetap.
4. Badan usaha dalam buku Kompeten Ekonomi adalah kesatuan yuridis dan ekonomi yang menggunakan faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa dengan tujuan mencari keuntungan.

Hal yang harus diperhatikan dalam mendirikan badan usaha:

- Barang maupun jasa yang akan diperdagangkan
- Pemasaran barang ataupun jasa yang akan diperdagangkan
- Penentuan harga pokok & harga jual barang maupun jasa yang akan diperdagangkan
- Kebutuhan tenaga kerja
- Organisasi intern
- Pembelanjaan
- Jenis atau bentuk badan usaha yang dipilih

## C. JENIS-JENIS BADAN USAHA

### 1. Berdasarkan Jenis Kegiatan yang dilakukan

- a. Ekstraktif, badan usaha dengan jenis kegiatan yang telah tersedia di alam. Seperti PT Pertamina, PT Bukit Asam dan lain sebagainya.

- b. Agraris, jenis kegiatan yang berkaitan dengan pertanian. Seperti PT Perkebunan Negara, Pembibitan, dan Tambak.
- c. Industri, jenis kegiatan meningkatkan nilai ekonomi barang mengubah bentuknya. Seperti PT Kimia Farma.
- d. Perdagangan, jenis kegiatan perdagangan tanpa mengubah bentuknya. Seperti PT Matahari Store.
- e. Jasa, jenis kegiatan yang memenuhi dan menyediakan jasa kepada masyarakat. Seperti PT Bank Rakyat Indonesia.

## **2. Berdasarkan Kepemilikan Modal**

- a. BUMN (Badan Usaha Milik Negara), badan usaha yang pemilik modalnya adalah Negara atau pemerintah. Seperti Perjan, PT Kereta Api, PT Timah Bangka, dan PT Peruri.
- b. BUMS (Badan Usaha Milik Swasta), adalah modalnya dimiliki oleh pihak swasta baik nasional maupun pihak asing. Seperti PT Pupuk Kaltim, PT Djarum, PT Holcim dan lain sebagainya.
- c. BUMD (Badan Usaha Milik Daerah), adalah yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Seperti Bank Jabar Banten, Bank DKI, Bank Sumut, dan BPD lainnya.
- d. Badan Usaha Campuran, yaitu sebagian modalnya dimiliki swasta dan sebagian lagi dimiliki oleh pemerintah. Seperti PT Telkom Indonesia, PT Garuda Indonesia, PT BNI 1946, dan PT Bank Central Asia.

## **3. Berdasarkan Wilayah Negara**

- a. Badan Usaha Penanaman Modal Dalam Negeri, yaitu modalnya dimiliki oleh masyarakat negara itu sendiri. Seperti PT. Bentoel Prima, PT. Indofood dan PT. Sido Muncul.
- b. Badan Usaha Penanaman Modal Asing, yaitu milik masyarakat luar negeri yang beroperasi di dalam negeri. Seperti PT. Dupont Indonesia, PT. Otsuka Indonesia

## D. BENTUK-BENTUK BADAN USAHA

### a. Badan Usaha Di Tinjau dari Segi Kepemilikan

#### 1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

BUMN adalah sebuah unit kegiatan produksi yang mengolah sumber daya ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat. (Murti Sumarni, 2005)

Menurut UU No. 19 tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Karena kepemilikannya merupakan milik negara, maka perusahaan ini memiliki tujuan utama yakni membangun ekonomi, sosial untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur.

Adapun ciri ciri dari Badan Usaha Milik Negara (BUM) adalah sebagai berikut:

- Memiliki tujuan utama untuk melayani kepentingan umum sekaligus mencari keuntungan/laba
- Berstatus badan hukum & diatur berdasarkan undang-undang
- BUMN umumnya bergerak dibidang jasa-jasa vital
- Memiliki nama & kekayaan sendiri dan bebas bergerak untuk mengikat suatu perjanjian, kontrak, serta hubungan-hubungan dengan pihak yang lain.
- Dapat dituntut dan menuntut, sesuai dengan ayat dan pasal dalam hukum perdata
- Modal yang dimiliki BUMN baik sebagian atau seluruhnya dapat diperoleh dari pinjaman dari dalam maupun luar masyarakat dalam bentuk obligasi
- Secara *financial* harus dapat berdiri sendiri
- Membuat laporan tahunan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi untuk disampaikan kepada pihak yang berkepentingan.

Bentuk badan usaha yang merupakan milik BUMN

### 1) Perusahaan Jawatan (Perjan)

Perusahaan Jawatan adalah bentuk badan usaha milik negara dimana kepemilikan modalnya hampir seluruhnya dimiliki negara. Perjan sendiri berorientasi pada pelayanan masyarakat sehingga selalu menderita kerugian. Saat ini sudah tidak ada perusahaan BUMN yang menggunakan modal perjan karena tingginya biaya pemeliharaan perjan tersebut. Yang termasuk ke dalam badan usaha ini antara lain: Rumah Sakit RSCM, Radio Republik Indonesia (RRI).

Adapun ciri-ciri dari Perusahaan Jawatan (PerJan) adalah:

- Memberikan pelayanan kepada masyarakat umum
- Bagian dari suatu departemen pemerintah
- Dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab secara langsung kepada menteri atau dirjen departemen yang bersangkutan
- Status karyawan perusahaan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS)

### 2) Perseroan Terbatas (PT)

Perusahaan persero adalah suatu bentuk perusahaan, dimana pemiliknya adalah perseorangan yang melakukan pekerjaan untuk memperoleh laba (Manullang, 2008). Yang termasuk dalam perusahaan Persero diantaranya, PT. Bank BNI, PT. Bank Mandiri, PT. Pelindo, PTP Nusantara, PT. Garuda Indonesia, dll

Jenis-jenis Perseroan Terbatas:

- Perseroan Terbatas Umum; modalnya diperoleh dari menjual saham di bursa, jadi siapa saja boleh memiliki sahamnya. Sering disebut dengan Perseroan Terbatas Terbuka (Tbk).
- Perseroan Terbatas Tertutup, modalnya dimiliki oleh orang-orang yang memiliki hubungan kekeluargaan dan sahamnya sering berbentuk atas nama.
- Perseroan Terbatas Perseorangan, seluruh sahamnya jatuh ketangan seseorang dan kemudian pula bertindak sebagai direksi PT. Namun menurut UU No. 1 tahun 1995 hal ini tidak diperbolehkan.
- Perseroan Terbatas milik negara, sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh negara.

### 3) Perusahaan Umum (Perum)

Merupakan perusahaan milik negara yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat umum sekaligus mencari keuntungan/laba (Murti Sumarni, 2005). Perum memiliki modal yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, sehingga diharapkan dapat membiayai diri sendiri dan akan mendatangkan keuntungan untuk negara. Yang termasuk ke dalam badan usaha ini antara lain: Perum Pegadaian, Perum DAMRI.

Adapun ciri ciri dari Perusahaan Umum adalah:

- Sifat usahanya lebih kepada melayani kepentingan masyarakat umum
- Usaha yang dijalankan umumnya bergerak dibidang jasa publik
- Modal yang dimiliki sepenuhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan
- Organisasi, tugas dan wewenang maupun tanggung jawab diatur secara khusus dalam undang-undang
- Kebijakan mengenai tarif/harga ditentukan oleh pemerintah

### 4) Badan Usaha Milik Daerah

Badan usaha milik daerah disingkat BUMD adalah suatu perusahaan yang didirikan dengan suatu peraturan daerah, modal seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan (Manullang, 2008). Yang termasuk ke dalam badan usaha ini antara lain: Bank Pembangunan Daerah (BPD), Perusahaan Daerah Ari Minum (PDAM), Perusahaan Daerah Angkutan Kota (Bus, Angkot).

Ciri ciri Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

- Pemerintah daerah memegang hak atas segala kekayaan dari usaha
- Didirikan berdasarkan peraturan daerah
- Dipimpin oleh direksi yang diangkat & diberhentikan oleh kepala daerah atau pertimbangan DPRD
- Pemerintah berkedudukan sebagai pemilik dalam permodalan perusahaan
- Pemerintah berwenang dalam menetapkan kebijakan perusahaan
- Selain untuk melayani kepentingan umum juga untuk menambah pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah

## 2. Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

Merupakan merupakan badan usaha dimana kepemilikan sahamnya sepenuhnya dimiliki individu atau swasta. Tujuan dari pendirian badan usaha ini adalah untuk mencari keuntungan sehingga tolak ukur keberhasilannya seberapa banyaknya keuntungan yang dihasilkan dari usahanya.

Contoh dari perusahaan swasta dengan motif nirlaba atau keuntungan adalah PT Astra, PT Panasonic, PT Indofood, PT Maspion, PT Indosiar, RCTI.

Adapun ciri ciri dari Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) adalah:

- Modal BUMS dan pengelolaannya berasal dari pihak swasta
- Pengawasan dilakukan oleh pemilik perusahaan
- BUMS Fokus utamanya adalah mencari keuntungan semaksimal mungkin
- Pembagian modal berdasarkan atas kepemilikan saham perusahaan
- BUMS Memiliki badan hukum
- Modal tidak hanya dimiliki anggota akan tetapi juga dari lembaga keuangan bank maupun *non* bank

### **Fungsi Dan Peranan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)**

Fungsi Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

- Untuk rekan kerja pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- Untuk rekan dalam pengelolaan sumber daya
- Merupakan dinamisator dalam sebuah perekonomian masyarakat
- Untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat

### **Peranan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)**

- Untuk Mitra BUMN
- Untuk Penambah produksi nasional
- Untuk membuka kesempatan kerja
- Untuk penambah kas negara dan pendapatan nasional
- Untuk membantu pemerintah dalam pengelolaan dan mengusahakan suatu kegiatan ekonomi yang tidak ditangani oleh pemerintah.
- Untuk membantu pemerintah dalam usaha pemerataan pendapatan.

### Kelebihan dan Kekurangan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

#### Kelebihan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

- a) Cepat dalam pengambilan keputusan karena pemilik modal juga kadang kala menjadi pengelola.
- b) Sebagai penyumbang pajak pada kas negara
- c) Memberi kontribusi dalam menaikkan produk domestik bruto (PDB)
- d) Sebagai penyedia barang dan jasa
- e) Cepat mendapatkan modal karena pengelola umumnya juga pemilik
- f) Banyak menampung tenaga kerja.

#### Kekurangan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

- a) Terlalu mementingkan laba sehingga sering kali tidak memperhatikan lingkungan
- b) Sering mengalami kesulitan dalam mendapat pinjaman
- c) Sering terjadinya silang pendapat antara manajemen perusahaan dengan para serikat buruh
- d) Menimbulkan persaingan tidak sehat
- e) Mengalirnya devisa ke luar negeri

### 3. Badan Usaha Campuran

Merupakan badan usaha dimana kepemilikan modalnya berasal dari campuran negara (pemerintah) dengan swasta sehingga kepemilikannya dimiliki oleh pihak pemerintah dan swasta. Contohnya PT Bank Sentral Asia, PT. Garuda Indonesia. Pada dasarnya konsep yang digunakan oleh badan usaha ini adalah kepemilikan bersama, artinya semua tanggung jawab diemban dengan adil oleh kedua belah pihak, segala risiko ditanggung dan diselesaikan bersama, begitu juga pembagian hasil atau keuntungan juga harus dibagi merata pada pihak-pihak yang bersangkutan.

#### Ciri-ciri Badan Usaha Campuran:

- Modal bersama
- Kepemilikan ganda
- Terdapat berbagai pemikiran
- Keuntungan bersama
- Berlandaskan hukum

## Kelebihan dan Kekurangan Badan Usaha Campuran

### Kelebihan Badan Usaha Campuran

- a) Mudah mencapai tujuan
- b) Banyak relasi
- c) Mudah menyelesaikan masalah
- d) Mudah mendapatkan modal
- e) Mendapatkan jaminan hukum

### Kekurangan Badan Usaha Campuran

- a) Sering terjadi perdebatan
- b) Membutuhkan waktu lebih untuk mengembalikan modal
- c) Kemungkinan adanya kecurangan dan kebocoran rahasia usaha

## **b. Badan Usaha Ditinjau Dari Segi Badan Hukumnya**

### 1. Badan Usaha Berbentuk Badan Hukum

#### a) Perseroan Terbatas (PT)

Berdasarkan UUD RI No. 1 Tahun 1995, yang dimaksud dengan Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-undang.

Berbeda dengan bentuk usaha pada umumnya, PT memiliki kelangsungan hidup yang lebih panjang, karena perseroan ini akan tetap berjalan meski para pendiri atau pemiliknya telah meninggal.

#### Ciri-ciri Perseroan Terbatas/PT

- PT didirikan untuk mencari keuntungan
- PT mempunyai fungsi komersial dan juga fungsi ekonomi
- Modal perusahaan PT didapat dari lembar saham yang dijual dan obligasi.
- PT tidak memperoleh fasilitas apapun dari negara
- RUPS atau Rapat Umum Pemegang saham akan menentukan kekuasaan tertinggi PT.
- Setiap pemegang saham memiliki tanggung jawab atas perusahaan sebanyak modal saham yang ditanamkan.

- Pemilik saham akan mendapatkan keuntungan saham dalam bentuk dividen
- Direksi adalah pemimpin utama perusahaan PT

#### Kelebihan Perseroan Terbatas (PT)

- Tanggung jawab terbatas dari para pemegang saham terhadap hutang perusahaan
- Pemisahan pemilik dari pengurus, pemilik adalah para pemegang saham sedangkan pengurus akan dipegang oleh orang memiliki kemampuan yang akan menghasilkan keuntungan besar dan kelangsungan usaha akan terjamin.
- Mudah mendapatkan modal, dengan menjual saham melalui Bursa Efek.
- Memiliki potensi hidup yang lebih permanen dari bentuk-bentuk usaha lain.
- Akan lebih memperhatikan kesejahteraan pegawainya.
- Kekurangan atau Kelemahan Perseroan Terbatas (PT)
- Biaya pembentukan yang relatif mahal dan lebih rumit.
- Dalam pembayaran pajak relatif lebih besar
- Sulit menjaga rahasia perusahaan, karena semua aktivitas harus dilaporkan kepada para pemegang saham.
- Proses pendirian perusahaan membutuhkan waktu yang lama.

b) Koperasi

Kata koperasi berasal dari kata *co operative* artinya usaha bersama. Usaha koperasi biasanya dijalankan oleh sekelompok orang dengan prinsip kebersamaan guna mencapai tujuan tertentu, yakni memenuhi kebutuhan. Untuk dapat disebut sebagai koperasi maka usahanya tersebut harus berasaskan kekeluargaan.

Menurut UU No.25 tahun 1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas dasar kekeluargaan.

Tujuan pendirian koperasi tidak lain adalah untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut dalam membangun perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan berlandaskan pada UUD 1945.

Berdasarkan pengertian dan fungsi koperasi diatas, maka terkandung beberapa makna pokok dalam koperasi tersebut:

- Koperasi sebagai badan usaha, berarti koperasi harus memiliki prinsip sesuai yang diterapkan badan usaha yakni berusaha memperoleh keuntungan atau sisa hasil usaha.
- Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat, artinya koperasi berusaha melibatkan rakyat banyak dalam melakukan usaha bersama guna memenuhi kebutuhan, memperoleh keuntungan meningkatkan kemakmuran maupun kesejahteraan bersama.
- Koperasi beranggotakan orang-orang atau badan hukum, artinya koperasi beranggotakan pada koperasi primer dimana para anggota berasal dari orang pribadi.

#### Jenis-jenis Koperasi

##### 1) Koperasi produksi

Koperasi produksi yaitu koperasi yang kegiatan utamanya bergerak dalam bidang produksi untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang menjadi kebutuhan anggotanya.

##### 2) Koperasi Konsumsi

Koperasi konsumsi yaitu koperasi yang khusus menyediakan barang-barang konsumsi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya.

##### 3) Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi simpan pinjam yaitu koperasi yang didirikan guna memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk memperoleh pembiayaan baik berbasis akad komersial (*tijarah*) maupun sosial untuk kebaikan (*tabarru'*).

##### 4) Koperasi Serba Usaha

Koperasi Serba Usaha adalah koperasi yang kegiatan usahanya bergerak dalam berbagai bidang atau lapangan usaha, seperti usaha produksi, konsumsi, pemasaran, jasa.

### Kelebihan Koperasi

- Sebagai gerakan ekonomi kerakyatan, persyaratan pendirian koperasi *relative* mudah.
- Usaha koperasi tidak hanya diperuntukkan kepada anggotanya saja, tetapi juga untuk masyarakat pada umumnya.
- Usaha dijalankan berdasarkan atas asas kekeluargaan sehingga memiliki ikatan kerja sama yang kuat.
- Meningkatkan kesejahteraan anggota dengan tetap memperhatikan aspek sosial.
- Pembagian sisa hasil usaha tidak hanya ditentukan berdasarkan modal, melainkan tingkat partisipasi (jasa) usaha dari anggotanya.

### Kekurangan Koperasi

- Keterbatasan modal membuat koperasi tidak bisa berkembang secara pesat.
- Kurangnya perhatian terhadap aspek keuntungan menyebabkan koperasi kurang diminati.
- Sifat keanggotaan yang sukarela menyebabkan manajemen koperasi tidak efektif.
- Koperasi cenderung bersifat eksklusif jika dibandingkan badan usaha lainnya.

### c) Yayasan

Yayasan menurut undang undang no. 16 tahun 2001 pasal 1 ayat 1 memiliki pengertian sebagai badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang di pisahkan dan dibentuk dengan tujuan tertentu dalam bidang sosial, kemanusiaan dan agama. Yayasan tidak memiliki anggota di dalamnya namun, dan tidak dapat diklaim kepemilikannya. Namun yayasan memiliki organisasi yang bertugas untuk menjalankan kegiatan yayasan dalam mencapai tujuannya.

Untuk menjalankan tugasnya maka yayasan diperbolehkan membentuk badan usaha yang sesuai dengan tujuannya. Yayasan juga diperbolehkan menyertakan badan usaha yang bersifat prospektif dengan ketentuan bahwa seluruh penyertaan tersebut tidak lebih dari 25% dari aset yang dimiliki oleh yayasan.

Sumber kekayaan yayasan yang merupakan aset di dalamnya diperoleh dari sumbangan/bantuan yang tidak mengikat, wakaf, hibah, hibah wasiat dan perolehan lain yang tidak bertentangan dengan AD (Anggaran Dasar) dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sumber dana tersebut digunakan oleh pengurus untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan pendirian yayasan tersebut.

### **Kelebihan Yayasan**

- Bidang sosial, yayasan yang bergerak pada bidang ini biasanya berfokus pada basis kegiatan sosial. Seperti mendirikan lembaga formal maupun informal, misal panti asuhan, panti jompo, rumah sakit, poliklinik, laboratorium yang bergerak dalam bidang penelitian ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai lembaga yang tugasnya membantu masyarakat dalam mengatasi permasalahan sosial yang ada.
- Bidang kemanusiaan, yayasan ini memiliki tujuan untuk meringankan beban masyarakat yang mencakup permasalahan tentang kemanusiaan. Yayasan dengan bidang kemanusiaan banyak membantu masyarakat pada lokasi bencana alam, pengungsi, tunawisma, gelandangan dan fakir miskin. Bantuan yang diberikan selain dalam bentuk materiil juga yayasan ini memberikan bantuan pelatihan *skill*. Sehingga kelak fakir miskin, gelandangan dan tunawisma dapat menggunakan keahlian tersebut untuk mendapatkan penghasilan. Dalam hal lain, yayasan ini juga memberikan perlindungan terhadap konsumen dan lingkungan hidup. Di lain hal untuk membantu mencapai tujuannya biasanya yayasan ini mendirikan rumah duka dan rumah singgah.
- Bidang keagamaan, yayasan yang bergerak dalam bidang ini memfokuskan kegiatannya pada kegiatan yang berbasis religius. Seperti mendirikan pondok pesantren, madrasah, pengelolaan sarana beribadah, ZIS (Zakat, Infaq dan Shodaqoh), serta kegiatan yang bersifat syiar agama.

## Kekurangan Yayasan

Dalam hal sumber pendanaan yang di terima yayasan sangat terbatas hanya pada beberapa bidang. Padahal jika dilihat lagi, bahwa untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan dari berdirinya sebuah yayasan, membutuhkan dana yang tidak sedikit. Dengan terbatasnya dana dana masukan tersebut tentu saja dapat berdampak pada jalannya kegiatan yayasan. Pembatasan ini bisa berdasar karena untuk menghindarkan adanya kepentingan pribadi dari pemberi dana terhadap yayasan. Seperti yang kita ketahui bahwa yayasan haruslah mandiri dan bebas dari kepentingan yang berbau politik atau tujuan pribadi.

## 2. Badan Usaha Bukan Berbentuk Badan Hukum

### a) Perusahaan Perorangan (Perseroan)

Perusahaan perseorangan adalah suatu bentuk perusahaan, dimana pemiliknya adalah perseorangan yang melakukan pekerjaan untuk mendapatkan laba (Manullang, 2008). Karakteristik bentuk usaha ini antara lain, memiliki tenaga kerja sedikit, produk dan jasa yang dihasilkan terbatas, dan teknologi yang digunakan masih tergolong sederhana. Biasanya bentuk usaha perorangan yang mempekerjakan tenaga kerja dari lingkungan terdekat.

#### Ciri-ciri perusahaan perorangan

- Modal sendiri & dikelola secara sendiri
- Modal relatif terbatas
- Dari segi pendirian tergolong mudah
- Keuntungan maupun kerugian ditanggung sendiri

#### Kelebihan perusahaan perseorangan

- Memiliki kebebasan bergerak, artinya pemilik badan usaha perorangan memiliki kebebasan dalam setiap kegiatannya, termasuk dalam pengambilan keputusan, semua berada di tangannya.
- Pembayaran pajak yang rendah, untuk perusahaan perorangan tidak dipungut pajak oleh pemerintah yang terkena pajak hanyalah pemilik, yaitu pajak penghasilan.

- Mendapatkan semua keuntungan, karena merupakan perusahaan perorangan yang dimiliki oleh satu orang atau individu.
- Tidak ada peraturan yang ketat, jika dibandingkan dengan badan usaha lain seperti firma, CV maupun PT, akan ada banyak peraturan dari pemerintah.
- Rahasia perusahaan aman, karena merupakan perusahaan perseorangan maka rahasia perusahaan dijamin akan aman dan tidak akan bocor ke orang lain. Karena pada berbagai usaha, formula rahasia perusahaan bisa jadi adalah kunci dibalik kesuksesan suatu usaha.
- Pengambilan keputusan yang cenderung cepat, keputusan yang diperlukan dalam perusahaan perseorangan akan dapat cepat diambil karena pemilik perusahaan bisa mengatur keputusan yang dianggap terbaik dan paling menguntungkan untuk perusahaan tanpa ada campur tangan dari pihak lain.
- Lebih mudah mendapat kredit perbankan, karena dalam perusahaan perseorangan, pemilik juga menjaminkan kekayaan pribadinya maka akan lebih mudah mendapatkan kredit karena risiko yang lebih kecil.
- Biaya organisasi yang relatif rendah bahkan tidak ada. Karena dalam perusahaan perorangan tidak terbagi menjadi banyak bagian seperti pada PT maka biaya organisasi yang perlu dikeluarkan akan sangat rendah.

#### Kekurangan perusahaan perseorangan

- Tanggung jawab yang tidak terbatas, pada perusahaan perorangan tanggung jawab pemilik terhadap usaha bersifat tidak terbatas yang berarti segala risiko yang terjadi akan ditanggung oleh pemilik usaha. Jika perusahaan terlilit hutang maka pemilik harus melunasinya bahkan dengan menggunakan kekayaan pribadinya.
- Kelangsungan usaha tidak terjamin, apabila suatu saat pemilik tidak lagi bisa melanjutkan usahanya diakibatkan oleh hal tidak terduga, maka akan menyebabkan terhentinya aktivitas usaha tersebut.
- Besar perusahaan yang terbatas, karena penanaman modal untuk perusahaan perorangan bersifat terbatas. Sulitnya memperluas usaha ini karena kredit perbankan yang diperoleh juga bersifat terbatas.

- Kesulitan dalam mengatur manajemen, dalam suatu perusahaan diperlukan adanya pencatatan hal seperti pembelian, penjualan, pembelanjaan, pencairan kredit, pengeluaran untuk karyawan dan hal-hal lainnya yang semuanya diatur oleh pemilik, hal ini bisa merepotkan apabila hanya diatur oleh satu orang.
- Kurangnya kesempatan dan pengalaman yang didapatkan oleh karyawan, karyawan yang bekerja di perusahaan perorangan akan tetap menduduki jabatannya untuk waktu yang lama.
- Sumber keuangan yang sangat terbatas, karena hanya memiliki satu pemilik, maka pendanaan atau modal yang bisa didapat bergantung sepenuhnya pada kemampuan pemilik.

b) Firma (Persekutuan)

Merupakan perusahaan persekutuan untuk menjalankan usaha dengan cara memakai nama bersama (Manullang, 2008). Dalam kegiatannya semua anggota bertanggung jawab sepenuhnya, baik secara sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kewajiban perusahaan kepada pihak lain. Artinya bila perusahaan mengalami kerugian, akan ditanggung secara bersama-sama, bila perlu menggunakan kekayaan pribadi mereka.

Ciri-ciri dari Firma adalah:

- Para sekutu aktif dalam mengelola perusahaan.
- Tanggung jawab tidak terbatas atas semua yang terjadi.
- Berakhir atau bubar bilamana salah satu anggota meninggal dunia/ mengundurkan diri dan atau masa usahanya telah sampai pada batas yang ditentukan.

Kelebihan Usaha Persekutuan Firma (Fa)

- Mempunyai modal dengan jumlah yang besar
- Kemampuan dalam Manajemennya lebih besar
- Dalam pendirian relatif mudah
- Status badan usaha yang jelas karena dalam kepemilikan akta dari notaris dan terdaftar di pengadilan negeri
- Dalam Tanggung Jawab dilakukan secara bersama-sama

- Pengambilan sebuah kredit lebih besar dan mudah karena dipercaya oleh suatu lembaga keuangan (bank)
- Pengelolaan perusahaan bisa dibagi-bagi sesuai dengan keahlian masing-masing dari sekutu atau anggota.
- Kekurangan atau Kekurangan Badan Usaha Persekutuan Firma (fa)
- Dalam pengambilan keputusan atau suatu kebijakan kurang cepat karena menunggu musyawarah
- Perusahaan dikatakan bubar bila terdapat anggota yang mengundurkan diri atau meninggal dunia
- Bila salah satu anggota membuat kerugian, maka anggota lain ikut menanggungnya.

c) Persekutuan Komanditer

*Commanditer Vennootshcap* atau lebih dikenal dengan sebutan CV merupakan persekutuan yang didirikan oleh seseorang atau lebih sekutu pengurus yang bertanggung jawab penuh dengan seseorang atau lebih sekutu yang merupakan pemberi modal dan bertanggung jawab terbatas sebesar modal penyertaannya (Alma, 2017). CV merupakan salah satu bentuk usaha yang dipilih pengusaha yang ingin melakukan kegiatan usaha akan tetapi modal yang dimiliki terbatas.

Keanggotaan CV dibedakan menjadi dua pihak yang memiliki tanggung jawab yang berbeda karena tingkat keterlibatan dalam pengelolaan berbeda. Kedua jenis sekutu tersebut yaitu sekutu komplimenter (sekutu pemelihara) yaitu mereka yang menjalankan dan memimpin perusahaan, dan sekutu komanditer yaitu mereka yang mempercayakan modalnya kepada sekutu komplimenter.

Ciri-ciri dari CV adalah:

- Merupakan kelanjutan firma.
- Terdiri dari sekutu aktif dan pasif.
- Sebagian anggota memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan sebagian lainnya terbatas.
- Modal perusahaan dapat ditambah dengan mudah.

Kelebihan Persekutuan *Comanditer* (CV)

- Mudah dalam proses pendirian
- Kebutuhan dalam modal lebih terjamin dan terpenuhi
- Cenderung lebih gampang mendapatkan kredit
- Sebagai tempat untuk menanamkan suatu modal karena sekutu diam mudah menginvestasikan dan mencairkan kembali modalnya
- Kemampuan dalam manajemen lebih besar
- Pimpinan perusahaan bisa terdiri dari satu orang atau lebih
- Kekayaan pribadi terpisah dengan kekayaan perusahaan
- Dalam pembagian keuntungan dan kerugian berdasarkan pada besarnya modal yang ditanam

Kekurangan Persekutuan *Comanditer* (CV)

- Kelangsungan dalam hidup tidak menentu, karena banyak bergantung kepada sekutu aktif yang bertindak sebagai pemimpin persekutuan dan perusahaan
- Bisa terjadi selisih paham antar pemilik

## E. RANGKUMAN MATERI

Bentuk-bentuk Badan Usaha yang ada di Indonesia antara lain:

- a. Badan Usaha Di Tinjau dari Segi Kepemilikan
  1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
    - Perusahaan jawatan (Perjan)
    - Perseroan Terbatas
    - Perusahaan Umum (Perum)
    - Badan Usaha Milik Daerah
  2. Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)
  3. Badan Usaha Campuran
- b. Badan Usaha Ditinjau Dari Segi Badan Hukumnya
  1. Badan Usaha Berbentuk Badan Hukum
    - Perseroan Terbatas (PT)
    - Koperasi
    - Yayasan

2. Badan Usaha Bukan Berbentuk Badan Hukum
  - Perusahaan Perorangan (Perseroan)
  - Firma (Persekutuan)
  - Persekutuan Komanditer

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan secara ringkas mengenai bentuk-bentuk badan usaha beserta ciri-cirinya.
2. Jelaskan faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan untuk mendirikan badan usaha.
3. Jelaskan kelebihan dan kekurangan perusahaan perorangan
4. Untuk negara Indonesia, bentuk badan usaha yang bagaimana yang cocok? Jelaskan alasannya!
5. Jelaskan apa saja ciri-ciri BUMN

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2017). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Manullang, M. (2008). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Murti Sumarni, J. S. (2005). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Liberty.
- Sukirno, S. (2014). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- <https://accurate.id/bisnis-ukm/pengertian-pt/>

BAB

8

## USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN

---

**Acai Sudirman, S.E., M.M**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung**

### **A. PENDAHULUAN**

Pemerintah berupaya mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia. Berbagai upaya yang dilakukan dari berbagai aspek dan sosial masyarakat. Program yang dilakukan salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas keterampilan dan kemampuan calon tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar kerja (Sherly *et al.*, 2020). Peningkatan kualitas para calon tenaga kerja dilakukan tidak hanya secara formal (pendidikan) juga informal (pelatihan-pelatihan). Tetapi, yang menjadi pertanyaannya adalah, apakah tenaga kerja berkualitas akan sebanding dengan jumlah lapangan kerja? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, upaya lain yang dapat dilakukan untuk mengurangi pengangguran, khususnya pengangguran terdidik, dilakukan dengan mengubah *mindset* (pola pikir). Mengubah pola pikir dari seorang pencari kerja (*job seeker*) menjadi pencipta lapangan kerja (*job maker*). Meskipun tidaklah mudah, tetapi merupakan satu-satunya peluang yang sangat besar adalah menjadi pekerja pada usaha sendiri atau sering disebut menjadi seorang wirausahawan (Sherly *et al.*, 2020). Untuk itu, pada topik pembahasan kali ini kita akan membahas tentang usaha kecil dan kewirausahaan yang berorientasi pada kreativitas dan inovatif.

Kewirausahaan dan praktik bisnis telah menunjukkan bahwa untuk sebagian besar kewirausahaan perusahaan bukan hanya kegiatan individu tetapi mencakup kompleksitas sistem yang dinamis dengan partisipasi banyak orang, yang akan menghasilkan diferensial efek dari komposisi tim yang berbeda pada kegiatan strategis kewirausahaan (Yang *and* Wang, 2014). Penelitian (Pinho *and* de Sá, 2014), menunjukkan bahwa kinerja kewirausahaan adalah hasil kombinasi faktor-faktor pribadi dan berbasis konteks dan tidak dapat dijelaskan oleh satu set tunggal. Karakteristik pribadi wirausaha atau serangkaianya memiliki hubungan dan keterkaitan antar kelembagaan.

Wirausaha yang berhasil pada biasanya yaitu mereka yang mempunyai kompetensi, yakni seorang yang mempunyai ilmu wawasan, keahlian, serta mutu orang yang meliputi tindakan, dorongan, poin dan aksi terjual yang dibutuhkan buat melakukan profesi atau aktivitas (Mulyadi, 2011). Kompetensi ini tentunya sangat diperlukan seorang wirausahawan dalam menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0. Pada masa industri 4.0 disaat ini, peran aktivitas serta profesi yang bertabiat manual berulang serta dicoba sederhana hendak digantikan oleh robot serta mesin. Daya kegiatan (orang) hendak mengambil alih kewajiban yang terpaut dengan manajemen, oleh karenanya membutuhkan keahlian individu yang lebih kokoh semacam komunikasi, koordinasi, serta keahlian lunak yang lain buat mengambil alih tanggung jawab serta pengumpulan ketetapan (Haeffner *and* Panuwatwanich, 2018). Melalui pendidikan kewirausahaan, tuntutan sumber daya manusia era industri 4.0 yang berupa kemampuan berpikir kritis, kreatif dan inovatif, komunikatif, kolaboratif, percaya diri, koordinatif, tanggung jawab, mengambil keputusan, memecahkan masalah, beradaptasi, dan kepemimpinan) dapat dipenuhi oleh nilai-nilai pokok atau jiwa dan sikap kewirausahaan yang dihasilkan dari pendidikan kewirausahaan (Sumarno *and* Gimin, 2019).

Sebagian besar orang berpendapat bahwa menjadi wirausaha itu adalah bakat dan faktor lingkungan keluarga. Jika seseorang berasal dari keluarga pedagang, maka anaknya juga akan memiliki bakat sebagai pedagang. Sebaliknya, karena bukan dari keluarga pengusaha, maka saat melakukan bisnis akan sering mengalami kegagalan karena minimnya pengalaman. Sebenarnya kalau kita melihat masih banyak orang-orang

yang bukan berasal dari keluarga pengusaha (pembisnis) tetapi juga berhasil dalam menjalankan usahanya. Di zaman digital saat ini, atau yang sering disebut sebagai era Revolusi 4.0 kita melihat perubahan pola perilaku individu dalam memenuhi kebutuhannya (Fajrillah *et al.*, 2020). Revolusi 4.0 tidak hanya mengubah cara seseorang bekerja, berkomunikasi tetapi juga cara berbelanja, bertransaksi dan gaya hidup. Perubahan yang sangat signifikan dapat dilihat dari menjamurnya internet, teknologi digital, dan berkembangnya IoT (*Internet of Things*). Banyak hal yang tidak terpikirkan atau dirasa tidak mungkin, tiba-tiba hadir menjadi industri baru. Berada di era disrupti ini, kewaspadaan dan kepekaan terhadap perubahan-perubahan tertentu akan menjadi hal yang harus dimiliki para pelaku usaha. Banyak hal yang tidak terpikirkan atau hanya berada dipikiran kita selama ini, benar-benar terjadi saat ini. Perkembangan teknologi, informasi, dan internet berkembang sangat pesat dan masif pada berbagai sektor kehidupan manusia telah menciptakan perubahan baru (Purnomo *et al.*, 2020). Istilah disrupti menjadi populer menggambarkan lonjakan perubahan yang terjadi dan sulit diprediksi. Keadaan ini tentunya memberikan peluang dan tantangan tersendiri bagi setiap pelaku usaha. Menjamurnya wirausaha baru berbasis teknologi (*technopreneur*) membawa angin segar dalam berwirausaha, tetapi sekaligus menjadi momok bagi usaha yang bersifat konvensional (Djajasinga *et al.*, 2021)

## B. KONSEP DASAR USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN

Secara tanpa kita sadari, dalam kehidupan sehari-hari sering kita temukan berbagai aktivitas tersebut. Aktivitas dari seseorang atau kelompok membeli barang (sayur mayur) kemudian mengolahnya dan menjualnya di rumah makan. Atau seseorang yang menata dan mempromosikan barang dagangannya dengan menarik, sehingga orang menjadi tertarik untuk memiliki. Juga seseorang yang membuka usaha jasa (tukang pangkas) dan menunggu kedatangan konsumen yang akan menggunakan jasanya. Ketika sore/ malam hari mereka kemudian menghitung antara biaya dan pendapatan yang dimiliki untuk melihat apakah keuntungan atau kerugian yang diperoleh. Meskipun terlihat merupakan kegiatan yang sederhana, tetapi, setiap kegiatan tersebut

membutuhkan keberanian, keahlian, kepiawaian serta kesabaran dalam menjalankannya. Semua kegiatan yang mereka lakukan berdasarkan pengalaman dan pemahaman atas diri sendiri, orang lain maupun lingkungannya (Sherly *et al.*, 2020). Tanpa rasa canggung, takut, minder atau ragu, para pelaku usaha (wirausaha) berupaya mencapai hasil maksimal dari peluang yang ada. Gambaran di atas merupakan gambaran kegiatan seorang wirausahawan. Dimana dalam kegiatannya mereka melakukan aktivitasnya atas inisiatif yang dimiliki, tanpa menunggu perintah orang lain. Kejelian, kepiawaian dan keterampilan dimanfaatkan menciptakan peluang-peluang baru dan menguntungkan. Dalam pandangan para wirausaha menjalankan usaha, risiko adalah hal yang biasa dan selalu berdampingan dengan keuntungan. Keberanian menghadapi risiko bisnis dan kejelian memanfaatkan peluang menjadi modal pertama seorang wirausaha (Sherly *et al.*, 2020).

Secara harfiah kata kewirausahaan terdiri dari kata wira dan usaha. Wira dapat diartikan pahlawan atau berani, dan usaha dapat diartikan pekerjaan, kegiatan daya upaya, ikhtiar untuk mencapai sesuatu. Wirausaha (*entrepreneur*) adalah orang yang berjiwa berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan (Kasmir, 2014). Berjiwa berani mengambil risiko artinya bermental mandiri dan berani memulai usaha, tanpa diliputi rasa takut atau cemas sekalipun dalam kondisi tidak pasti. Sedangkan dalam bukunya (Agustina, 2019) menjelaskan wirausaha (baik perorangan maupun bersama-sama) adalah pengelola usaha (*business owner-manager*) atau pelaksana usaha (*business operator*) dengan karakter, motivasi serta keterampilan yang dimilikinya digunakan untuk mengelola usaha yang berskala mikro, kecil menengah. Seorang wirausahawan dalam dirinya didorong oleh jiwa mendirikan dan mengelola usaha secara profesional. Secara sederhana, wirausaha dapat disimpulkan sebagai seseorang atau kelompok yang memanfaatkan kesempatan, keterampilan dan sumber daya yang dimiliki serta berani mengambil risiko dengan segala daya upaya untuk mencapai suatu keuntungan. Faktor penggerak utama perkembangan wirausaha adalah adanya persaingan. Kewirausahaan terus berkembang pesat karena faktor persaingan. Kewirausahaan (Kasmir, 2014) merupakan suatu kemampuan dalam hal menciptakan kegiatan usaha. Sedangkan

kewirausahaan menurut (Moh. Alifuddin & Razak, 2015) dinyatakan sebagai perilaku individu yang memiliki semangat, kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan/atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/ masyarakat: dengan selalu berusaha mencari dan melayani langganan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat, melalui keberanian mengambil risiko, kreatif dan inovatif dan kemampuan manajemen. Kewirausahaan juga dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku positif yang mampu memanfaatkan peluang, mengelola dan mengendalikan usaha secara inovatif dan kreatif untuk mencapai suatu keuntungan.

### **C. MANAJEMEN DAN STRATEGI USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN**

Strategi adalah rencana tindakan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang harus mempertimbangkan berbagai kekuatan, peluang, ancaman, dan kelemahan berdasarkan pada kemampuan, posisi, persaingan, pelanggan, dan faktor luas baik ekonomi maupun teknologi. Dalam merencanakan kewirausahaan tentu diperlukan penetapan strategi yang akan dilakukan, agar dapat memperoleh keuntungan. Istilah ini terkait dengan perusahaan kecil yang berupaya menghadapi pesaing yang jauh lebih besar dan menantang *status quo*. Ini tidak mudah dilakukan dan umumnya membutuhkan bakat, ambisi, komitmen, kreativitas, ketekunan dan kecepatan. Kewirausahaan adalah kekuatan ekonomi mendasar yang mendorong kehancuran kreatif di mana perusahaan besar yang melakukan hal-hal dengan cara lama digantikan dengan perusahaan yang lebih efisien atau yang melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Kewirausahaan strategis telah dibahas terutama dalam bidang kewirausahaan perusahaan. Kewirausahaan strategis mengacu pada serangkaian fenomena kewirausahaan yang lebih luas. Meskipun mereka mungkin atau mungkin tidak menghasilkan entitas bisnis baru yang ditambahkan ke perusahaan, mereka semua melibatkan kegiatan inovatif organisasi konsekuensial yang diadopsi dalam mengejar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Telah dilaporkan bahwa kewirausahaan

strategis melibatkan perilaku pencarian peluang (yaitu, kewirausahaan) dan pencarian keuntungan (yaitu, manajemen strategis) secara bersamaan. Inovasi ini adalah fokus dari inisiatif kewirausahaan strategis dan mewakili cara di mana peluang diciptakan dan dieksplorasi. Penekanan pada pola pikir yang didorong oleh peluang memungkinkan manajemen untuk memperoleh posisi yang menguntungkan secara kompetitif di masa yang akan datang bagi perusahaan.

Dalam perubahan bisnis tidak terhindarkan dan mereka yang mampu merespons fleksibel dan fleksibel. Wirausahawan harus siap untuk menerima perubahan dan menyesuaikan operasi bisnis yang sesuai. Jadilah fleksibel. Jika perubahan dalam produk atau layanan terjamin, jangan ditinggalkan. Kurangnya kemampuan beradaptasi dapat menyebabkan kerugian pada pelanggan, keuntungan, dan bahkan kegagalan bisnis. Sebagai wirausaha, pahami bahwa dunia berkembang dengan pesat. Bahkan sebuah perusahaan yang didirikan setahun lalu dapat mengubah dunia saat ini.

Kewirausahaan di pasar negara berkembang bisa menjadi faktor utama dalam pengembalian ekonomi global yang sehat. Wirausahawan harus mengetahui siapa pesaingnya dan harus memahami produk atau layanan saingan yang ditawarkan. Pengetahuan ini akan membantu dalam memasarkan produk atau layanan dengan lebih baik, bahkan mungkin menggunakan kelemahan pesaing menjadi keuntungan baginya. Lebih lanjut, memahami produk atau layanan yang muncul di lingkungan bisnis yang dapat meningkatkan operasi perusahaan.

Lakukan penyesuaian terhadap bisnis. Manfaatkan semua teknologi yang ditawarkan, adaptasi semua aplikasi yang dapat digunakan untuk mengatur waktu menjadi lebih efisien dan memungkinkan pendeklegasian tugas-tugas. Mengidentifikasi pelanggan dan memahami kebutuhan mereka biasanya merupakan langkah pertama dalam setiap strategi masuk ke pasar. Tetapi pelanggan target belum tentu pelanggan pertama dan penting bagi Anda untuk memahami hubungan antara keduanya. Anda memvalidasi produk Anda dengan mendapatkan pengadopsi awal yang tepat.

## D. KOMPETENSI INTI DAN KARAKTERISTIK USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN

Keinginan buat mencapai hasil ialah desakan kokoh buat unggul dalam kegiatan serta berusaha. Kepribadian insan atau individu yang menunjukkan antusias besar dalam kondisi ini umumnya ingin menyambut efek yang relatif keras serta besar, kemauan mendalam buat memperoleh asumsi ataupun umpan balik mengenai hasil kegiatan mereka, serta pula keinginan mendapatkan tanggung jawab yang berarti buat menyelesaikan dilema (Sipakoly, 2019). Keberhasilan dalam menjalankan usaha tentunya perlu didorong dengan karakteristik wirausaha yang dimiliki oleh pribadi UMKM (Maisaroh, 2019). Hasil studi (Dinis *et al.*, 2013), menunjukkan bahwa ada hubungan antara beberapa karakteristik psikologis dan niat wirausaha. Kecenderungan untuk mengambil risiko secara negatif memengaruhi niat wirausaha, sementara itu kepercayaan diri dan kebutuhan untuk berprestasi secara positif memengaruhi konstruk. Menurut Mulyadi (2011), sifat-sifat seorang wirausaha dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Percaya diri

Keyakinan diri merupakan tindakan dalam religi seorang dalam melakukan serta menuntaskan tugas-tugasnya. Keyakinan diri mempengaruhi pada buah pikiran, karsa, inisiatif, daya cipta, kegagahan, intensitas, antusias aktivitas keras, serta kegairahan berkreasi.

### 2. Berorientasi pada tugas dan hasil

Seorang yang senantiasa mengutamakan kewajiban serta hasil merupakan orang yang senantiasa mengutamakan nilai-nilai konsep berprestasi, mengarah pada keuntungan, intensitas serta kesabaran, niat kegiatan keras, memiliki motivasi kokoh, enerjik, serta berinisiatif.

### 3. Keberanian mengambil risiko

Keinginan serta keahlian buat mengambil risiko ialah salah satu poin penting dalam kewirausahaan. Kegagahan menanggung risiko tergantung pada energi raih tiap pengganti, bekal buat cedera, serta mungkin relatif buat berhasil ataupun gagal. Keahlian buat mengambil risiko ditentukan oleh keseriusan diri, kemauan buat memakai keahlian, serta keahlian buat memperhitungkan risiko.

#### 4. Kepemimpinan

Seseorang wirausaha yang sukses senantiasa mempunyai watak kepemimpinan. Kepemimpinan kewirausahaan mempunyai sifat-sifat kepeloporan, keteladanan, terlihat berlainan, sanggup berpikir divergen serta konvergen.

#### 5. Berorientasi ke masa depan

Berorientasi ke masa depan adalah perspektif, selalu mencari peluang, tidak cepat puas dengan keberhasilan, dan berpandangan jauh ke depan.

Dizaman revolusi Industri 4.0, para wirausahawan hanya berorientasi pada jenis produk dan kuantitasnya saja, tetapi di era digital saat ini mengharuskan lebih memiliki *value* yang lebih agar dapat dijual kepada pangsa pasar. Jika sebelumnya para wirausaha memproduksi barang/jasa kemudian menjualnya, tetapi sekarang adalah apa yang dibutuhkan pasar, kemudian memproduksinya. Sebagian besar orang berpendapat bahwa menjadi wirausaha itu adalah bakat dan faktor lingkungan keluarga. Jika seseorang berasal dari keluarga pedagang, maka anaknya juga akan memiliki bakat sebagai pedagang. Sebaliknya, karena bukan dari keluarga pengusaha, maka saat melakukan bisnis akan sering mengalami kegagalan karena minimnya pengalaman. Sebenarnya kalau kita melihat masih banyak orang-orang yang bukan berasal dari keluarga pengusaha (pembisnis) tetapi juga berhasil dalam menjalankan usahanya. Di zaman digital saat ini, atau yang sering disebut sebagai era Revolusi 4.0 kita melihat perubahan pola perilaku individu dalam memenuhi kebutuhannya. Revolusi 4.0 tidak hanya mengubah cara seseorang bekerja, berkomunikasi tetapi juga cara berbelanja, bertransaksi dan gaya hidup. Perubahan yang sangat signifikan dapat dilihat dari menjamurnya internet, teknologi digital, dan berkembangnya IoT (*Internet of Things*). Banyak hal yang tidak terpikirkan atau dirasa tidak mungkin, tiba-tiba hadir menjadi industri baru. Berada di era disruptif ini, kewaspadaan dan kepekaan terhadap perubahan-perubahan tertentu akan menjadi hal yang harus dimiliki para pelaku usaha. Kewirausahaan dan praktik bisnis telah menunjukkan bahwa untuk sebagian besar kewirausahaan perusahaan bukan hanya kegiatan individu tetapi mencakup kompleksitas sistem yang

dinamis dengan partisipasi banyak orang, yang akan menghasilkan diferensial efek yang berbeda pada kegiatan strategis kewirausahaan (Yang and Wang, 2014).

Interpretasi terhadap arti kewirausahaan dapat dicerminkan dari perilaku atau kemampuan seseorang dalam menciptakan dan mengimplementasikan sumber daya yang dimiliki seperti bahan baku, tenaga kerja dan teknologi dalam kegiatan operasionalisasi kegiatan usaha. Hal ini tentunya berimplikasi pada peningkatan efisiensi guna menyalurkan kegiatan layanan yang terbaik bagi konsumen (Mopangga, 2014). Langkah awal untuk memulai usaha tentunya adalah ide. Kejelian melihat peluang seringkali mengarahkan kita pada suatu ide bisnis. Ide bisnis dapat berasal dari hobi, keterampilan, pengalaman, pengamatan, teknologi, tren gaya hidup masyarakat, perilaku konsumen, regulasi pemerintah dan lain-lain. Lanskap bisnis mengalami pergeserannya sendiri di era globalisasi dewasa ini. Banyak hal yang tidak terpikirkan atau hanya berada dipikiran kita selama ini, benar-benar terjadi saat ini. Perkembangan teknologi, informasi, dan internet berkembang sangat pesat dan masif pada berbagai sektor kehidupan manusia telah menciptakan perubahan baru. Istilah disrupti menjadi populer menggambarkan lonjakan perubahan yang terjadi dan sulit diprediksi. Keadaan ini tentunya memberikan peluang dan tantangan tersendiri bagi setiap pelaku usaha. Menjamurnya wirausaha baru berbasis teknologi (*technopreneur*) membawa angin segar dalam berwirausaha, tetapi sekaligus menjadi momok bagi usaha yang bersifat konvensional. Maka dari itu, dalam memulai usaha yang baru perlu ada kajian atau penelitian terkait kelayakan usaha tersebut. Kelayakan yang dimaksud yaitu apakah bisnis yang akan dikembangkan dapat menghasilkan laba atau tidak dan bagaimana risiko-risiko yang akan dihadapi kedepannya

Di zaman digital saat ini, atau yang sering disebut sebagai era Revolusi 4.0 kita melihat perubahan pola perilaku individu dalam memenuhi kebutuhannya. Revolusi 4.0 tidak hanya mengubah cara seseorang bekerja, berkomunikasi tetapi juga cara berbelanja, bertransaksi dan gaya hidup. Perubahan yang sangat signifikan dapat dilihat dari menjamurnya internet, teknologi digital, dan berkembangnya IoT (*Internet of Things*). Berada di era disrupti ini, kewaspadaan dan kepekaan terhadap perubahan-

perubahan menjadi hal yang harus dimiliki para pelaku usaha. Melalui perhatian-perhatian inilah para pelaku usaha (wirausaha) selanjutnya dapat merumuskan strategi bisnis yang dianggap tepat. Pada perangai kewirausahaan tampak dalam karakter, keahlian ikatan, keahlian penjualan, kemampuan menata, serta tindakan kepada duit. Karakter wiraswasta terlihat dalam daya cipta, patuh diri, keyakinan diri, kegagahan mengalami risiko, serta desakan dari keinginan yang kokoh (Mulyadi, 2011). Daya kreatif seorang wirausaha terlihat pada kemampuan untuk mengelola gagasan-gagasan bisnis menjadi peluang bisnis baru untuk mengembangkan bisnis. Menurut Zimmerer dan Norman (2008), ringkasan karakteristik seorang wirausahawan, antara lain:

1. Hasrat akan tanggung jawab

Wirausahawan mempunyai integritas buat bertanggung jawab dengan cara individu atas hasil upaya yang mereka mulai. Inisiatif buat memilih serta mengatur sumber-sumber daya yang mereka punya ialah perwujudan usaha dalam menggapai tujuan yang sudah diresmikan.

2. Lebih menyukai risiko menengah

Para wirausahawan merupakan orang-orang yang memiliki tanggung jawab penuh atas risiko yang telah mereka perhitungkan. Tendensi wirausaha yang sukses bukanlah tercermin dari risiko yang mereka ambil, melainkan tingkat penghapusan risiko dan halangan yang membatasi ruang gerak mereka.

3. Meyakini kemampuannya untuk sukses

Pada umumnya seorang wirausaha cenderung memiliki kemampuan untuk melakukan segala sesuatu dengan baik untuk menggapai target yang dicapai. Keoptimisan menjadi salah satu kunci untuk meraih peluang, meskipun tantangan dan kegagalan kerap kali menghampiri peluang tersebut.

4. Hasrat untuk mendapatkan umpan balik yang sifatnya segera

Wirausahawan menikmati hal-hal yang bersifat tantangan dalam menjalankan perusahaan dan terus menerus bekerja untuk mencari umpan balik.

5. Tingkat energi yang tinggi

Unsur energi merupakan faktor penting untuk meningkatkan semangat dalam berwirausaha dan mendirikan perusahaan. Kerja keras yang lama merupakan representatif tingkat energi yang besar untuk mewujudkan segala sesuatu yang ingin dicapai dalam berwirausaha.

6. Orientasi masa depan

Mayoritas seorang wirausahawan melihat potensi usaha dengan mempertimbangkan arah orientasi masa depan usaha, apakah usaha tersebut dapat bertahan dan berkembang serta memberikan keuntungan bagi perusahaan.

7. Keterampilan mengorganisasi

Seorang wirausahawan mengetahui cara mengumpulkan dan mengorganisasikan orang-orang yang tepat dan benar untuk menyelesaikan tugas. Kombinasi orang-orang tersebut dilakukan selektif dengan tujuan mengubah pandangan ke depan menjadi suatu kenyataan.

8. Menilai prestasi lebih tinggi daripada uang

Pemikiran dasar seorang wirausahawan terkait motivasi untuk mengembangkan usaha bukan sepenuhnya karena uang.

## E. TRANSFORMASI USAHA KECIL DAN KEWIRAUUSAHAAN

Suatu hal yang sebenarnya perlu kita sadari adalah memulai sesuatu yang baru, pada awalnya adalah sangat sulit. Namun jika kita menekuni, hal yang sulit akan terasa berbeda dan menjadi bagian dari diri. Sebagai contoh, ketika awalnya munculnya transportasi *online* (Gojek) juga bukanlah hal yang mudah. Dimana kemunculan transportasi *online* juga mengalami penolakan dan intimidasi dari angkutan konvensional yang sudah ada sebelumnya. Akan tetapi, dengan ketekunan, semangat, optimis dan kerja keras, kita dapat melihat Gojek bahkan sudah mengembangkan sayapnya hingga ke manca negara. Hal mendasar menjadi wirausaha adalah mengubah pola pikir pekerja menjadi pengusaha. Mengubah pola pikir seseorang untuk menjadi atau memulai berwirausaha bukanlah hal yang mudah dilakukan. Padahal, jika kita mau membandingkan keunggulan memiliki usaha sendiri dengan bekerja pada

perusahaan/instansi lain sangatlah banyak. Untuk menjadi pekerja pada perusahaan lain, setidaknya kita dipersyaratkan pada segudang kualifikasi tertentu, bersedia bekerja dibawah perintah pihak lain, penghasilan yang sama dalam periode tertentu, pensiun, kemungkinan pemutusan hubungan kerja yang sewaktu-waktu dan berbagai hal lainnya. Jika dibandingkan dengan persyaratan dan kemungkinan tersebut, persyaratan wirausaha relatif lebih sederhana. Hal pertama yang harus dimiliki adalah kemauan (tekad) selanjutnya adalah kemampuan (pengetahuan, keterampilan, modal). Memandang wirausahawan jaman sekarang tidaklah sama seperti sebelumnya. Jika sebelumnya seorang wirausaha dianggap tidak punya masa depan dibandingkan pegawai, maka sesungguhnya masyarakat sekarang memandang berbeda. Wirausahawan di era milenial memiliki prestise tersendiri, lebih disegani dan dihormati (Sherly *et al.*, 2020). Di sisi lain, besar kecilnya penghasilan seorang wirausaha diperoleh dari laba finansial berada di tangan sendiri. Kebebasan menjalankan usaha, menentukan keputusan, tanpa terikat dengan berbagai aturan birokrasi organisasi. Masa depan yang lebih baik bagi seorang wirausahawan, sebab wirausahawan tidak mengenal istilah pensiun dan bisnis dapat diestafetkan kepada generasi berikutnya.

Seseorang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kualitas individu yang meliputi sikap, motivasi, nilai serta tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan/ kegiatan (Mulyadi, 2011). Kompetensi ini tentunya sangat diperlukan seorang wirausahawan dalam menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0. Pada era industri 4.0 saat ini, tugas kegiatan dan pekerjaan yang bersifat manual berulang dan dilakukan sederhana akan digantikan oleh robot dan mesin. Tenaga kerja (manusia) akan mengambil alih tugas yang terkait dengan manajemen, oleh karenanya memerlukan keterampilan pribadi yang lebih kuat seperti komunikasi, koordinasi, dan keterampilan lunak lainnya untuk mengambil alih tanggung jawab dan pengambilan keputusan (Haeffner and Panuwatwanich, 2018). Dizaman revolusi Industri 4.0, para wirausahawan hanya berorientasi pada jenis produk dan kuantitasnya saja, tetapi di era digital saat ini mengharuskan lebih memiliki *value* yang lebih agar dapat dijual kepada pangsa pasar. Jika sebelumnya para wirausaha memproduksi barang/jasa kemudian menjualnya, tetapi sekarang adalah apa yang

dibutuhkan pasar, kemudian memproduksinya (Purnomo *et al.*, 2020). Sebagian besar orang berpendapat bahwa menjadi wirausaha itu adalah bakat dan faktor lingkungan keluarga. Jika seseorang berasal dari keluarga pedagang, maka anaknya juga akan memiliki bakat sebagai pedagang. Sebaliknya, karena bukan dari keluarga pengusaha, maka saat melakukan bisnis akan sering mengalami kegagalan karena minimnya pengalaman. Sebenarnya kalau kita melihat masih banyak orang-orang yang bukan berasal dari keluarga pengusaha (pembisnis) tetapi juga berhasil dalam menjalankan usahanya (Fajrillah *et al.*, 2020).

Di zaman digital saat ini, atau yang sering disebut sebagai era Revolusi 4.0 kita melihat perubahan pola perilaku individu dalam memenuhi kebutuhannya. Revolusi 4.0 tidak hanya mengubah cara seseorang bekerja, berkomunikasi tetapi juga cara berbelanja, bertransaksi dan gaya hidup. Perubahan yang sangat signifikan dapat dilihat dari menjamurnya internet, teknologi digital, dan berkembangnya IoT (*Internet of Things*). Banyak hal yang tidak terpikirkan atau dirasa tidak mungkin, tiba-tiba hadir menjadi industri baru. Berada di era disruptif ini, kewaspadaan dan kepekaan terhadap perubahan-perubahan tertentu akan menjadi hal yang harus dimiliki para pelaku usaha. Kewirausahaan dan praktik bisnis telah menunjukkan bahwa untuk sebagian besar kewirausahaan perusahaan bukan hanya kegiatan individu tetapi mencakup kompleksitas sistem yang dinamis dengan partisipasi banyak orang, yang akan menghasilkan diferensial efek yang berbeda pada kegiatan strategis kewirausahaan (Yang and Wang, 2014).

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jika terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi atau praktik bisnis melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan. Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer atau pemilik usaha yang memiliki keahlian dan keterampilan untuk mengatur sumber-sumber daya dalam organisasi. Sebora *et al.*

(2010) mengemukakan bahwa dukungan manajemen, keleluasaan kerja dan penghargaan / penguatan adalah pendorong penting kewirausahaan perusahaan perilaku dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang dominan dalam organisasi juga ditemukan memiliki efek substansial pada iklim di mana implementasi dari kegiatan kewirausahaan atau inovasi dapat terjadi (Bhattacharyya, 2006). Para pemimpin menentukan cara yang diterima untuk melakukan bisnis organisasi sehingga hal tersebut merupakan faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi inisiatif dalam kewirausahaan.

Peningkatan dunia usaha saat ini sangat berkembang menyebabkan semakin ketatnya persaingan maka semakin besar juga upaya perusahaan dalam meningkatkan keunggulan yang dimilikinya untuk menang bersaing di pasar. Usaha untuk meningkatkan keunggulan perlu pemahaman yang mendalam tentang integrasi saling ketergantungan dan dinamika dalam bidang-bidang jenis lingkungan bisnis (Pekkanen *et al.*, 2020). Semua kegiatan yang akan dilaksanakan harus mengacu pada efektivitas kegiatan operasi, kemampuan dalam mengelola serta inovasi produk. Semua kegiatan tersebut harus direncanakan dengan gambaran desain operasi produksi yang tepat dan dilengkapi dengan desain proses. Para manajerial harus membuat keputusan mengenai mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar dapat bersaing dan memperoleh keunggulan (Manikas, Patel *and* Oghazi, 2019). Keputusan yang telah diambil tersebut harus dilaksanakan dan dikelola secara efektif, dengan didasari pada suatu perencanaan produksi pada suatu perencanaan operasi produksi dan diawasi dalam suatu pengendalian kegiatan produksi agar menghasilkan produk atau barang yang berkualitas, tepat waktu dan harga yang bersaing.

## F. STRATEGI INOVASI USAHA KECIL KEWIRAUSAHAAN DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Kreativitas dan inovasi adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan dan terelakan dalam dunia wirausaha. Seseorang mulai menciptakan sesuatu produk/jasa melalui ide atau gagasan kreatif mereka sehingga memberikan manfaat bagi pengguna dan lingkungannya. Kreativitas sesungguhnya melekat dalam diri seseorang, yang sering ditunjukkan melalui pengaktualisasian diri. Berpikir kreatif merupakan kemampuan

untuk mengarahkan pikiran kepada pengembangan ide-ide baru dan mengerjakan ide-ide tersebut dalam sebuah hasil karya yang baru (Afwa *et al.*, 2021). Kreativitas penting dalam memenangkan persaingan bisnis yang kompetitif dan memelihara kelangsungan hidup wirausaha. Dalam aktivitas usaha, wirausahawan tidak boleh hanya berdiam pada satu usaha dan tidak kreatif untuk mengembangkannya. Kreativitas merupakan sumber keuntungan kompetitif. Melalui kreativitas akan berupaya menginovasi produk baru maupun lama. Kreativitas dan inovasi akan menciptakan nilai tambah bagi produk/jasa yang ditawarkan. Nilai tambah yang akan menjadi fitur yang dilirik pasar ketika memutuskan mengkonsumsi barang/jasa yang ditawarkan. Tidak seperti wirausaha lainnya, usaha kreatif lebih banyak membutuhkan lebih banyak inovasi dan kreativitas. Wirausahawan dituntut lebih adaptif dan memiliki terobosan-terobosan yang lebih inovatif dalam bisnis yang kompetitif dan dinamis (Ayesha *et al.*, 2021). Karakter cepat puas diri tidak akan membawa bisnis pada kemajuan. Maka melalui kreativitas dan inovasi jawaban menjadi wirausaha sukses ditemukan.

Pasar *online* untuk UMKM memiliki peluang untuk lebih menghasilkan banyak keuntungan. Namun pada saat ini usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) masih harus berjuang untuk meraih keuntungan dari manfaat digitalisasi dengan mengintegrasikan strategi bisnis mereka dengan teknologi informasi yang mereka miliki (Halim, Sherly *and* Sudirman, 2020). Hal ini merupakan prasyarat penting untuk implementasi strategi yang sukses di tingkat operasional yaitu keselarasan yang tepat dari bisnis yang dilakukan terhadap teknologi informasi tersebut (Sherly, Halim *and* Sudirman, 2020). Tanpa adanya hal tersebut dalam era digital saat ini akan sangat sulit untuk bersaing apalagi unggul dalam persaingan bisnis saat ini yang sangat cepat mengalami perubahan (Fajrillah *et al.*, 2020). Inovasi dan kreativitas dalam era digital ini dibutuhkan dalam mengembangkan bisnis yang ingin digeluti agar tidak terjebak pada aktivitas operasional harian dan mengejar target kinerja. Inovasi dan kreativitas ini dapat muncul dari perubahan sistem perusahaan yang dipengaruhi oleh top *management*, jika top *management* tidak melakukan perubahan yang dapat membuat karyawan lebih kreatif maka akan membawa dampak buruk ke perusahaan yang memengaruhi keberhasilan

perusahaan. Selain itu, untuk *survive* dalam bisnis, pengusaha harus memperhatikan bisnis yang disukai masyarakat adalah bisnis yang *more for less* artinya bisnis yang bisa memberi nilai lebih kepada masyarakat dengan *less investment*. Kewirausahaan dan praktik bisnis telah menunjukkan bahwa untuk sebagian besar kewirausahaan perusahaan bukan hanya kegiatan individu tetapi mencakup kompleksitas sistem yang dinamis dengan partisipasi banyak orang, yang akan menghasilkan diferensial efek dari komposisi tim yang berbeda pada kegiatan strategis kewirausahaan (Yang and Wang, 2014).

## G. RANGKUMAN MATERI

- Sebagian besar orang berpendapat bahwa menjadi wirausaha itu adalah bakat dan faktor lingkungan keluarga. Jika seseorang berasal dari keluarga pedagang, maka anaknya juga akan memiliki bakat sebagai pedagang. Sebaliknya, karena bukan dari keluarga pengusaha, maka saat melakukan bisnis akan sering mengalami kegagalan karena minimnya pengalaman.
- Kewirausahaan strategis mengacu pada serangkaian fenomena kewirausahaan yang lebih luas. Meskipun mereka mungkin atau mungkin tidak menghasilkan entitas bisnis baru yang ditambahkan ke perusahaan, mereka semua melibatkan kegiatan inovatif organisasi konsekuensial yang diadopsi dalam mengejar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Telah dilaporkan bahwa kewirausahaan strategis melibatkan perilaku pencarian peluang (yaitu, kewirausahaan) dan pencarian keuntungan (yaitu, manajemen strategis) secara bersamaan. Inovasi ini adalah fokus dari inisiatif kewirausahaan strategis dan mewakili cara di mana peluang diciptakan dan dieksplorasi. Penekanan pada pola pikir yang didorong oleh peluang memungkinkan manajemen untuk memperoleh posisi yang menguntungkan secara kompetitif di masa yang akan datang bagi perusahaan.
- Kecenderungan untuk mengambil risiko secara negatif memengaruhi niat wirausaha, sementara itu kepercayaan diri dan kebutuhan untuk berprestasi secara positif memengaruhi konstruk. Oleh karena itu, sifat-sifat seorang wirausaha terdiri dari: percaya diri, berorientasi

pada tugas dan hasil, keberanian mengambil risiko, kepemimpinan, berorientasi ke masa depan

- Hal mendasar menjadi wirausaha adalah mengubah pola pikir pekerja menjadi pengusaha. Mengubah pola pikir seseorang untuk menjadi atau memulai berwirausaha bukanlah hal yang mudah dilakukan. Padahal, jika kita mau membandingkan keunggulan memiliki usaha sendiri dengan bekerja pada perusahaan/instansi lain sangatlah banyak. Untuk menjadi pekerja pada perusahaan lain, setidaknya kita dipersyaratkan pada segudang kualifikasi tertentu, bersedia bekerja dibawah perintah pihak lain, penghasilan yang sama dalam periode tertentu, pensiun, kemungkinan pemutusan hubungan kerja yang sewaktu-waktu dan berbagai hal lainnya.
- Berpikir kreatif merupakan kemampuan untuk mengarahkan pikiran kepada pengembangan ide-ide baru dan mengerjakan ide-ide tersebut dalam sebuah hasil karya yang baru. Kreativitas penting dalam memenangkan persaingan bisnis yang kompetitif dan memelihara kelangsungan hidup wirausaha. Dalam aktivitas usaha, wirausahawan tidak boleh hanya berdiam pada satu usaha dan tidak kreatif untuk mengembangkannya. Kreativitas merupakan sumber keuntungan kompetitif. Melalui kreativitas akan berupaya menginovasi produk baru maupun lama.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Uraikan apa yang dimaksud dengan wirausaha dan kewirausahaan serta apa kelebihan dan kekurangan menjadi wirausaha?
2. Apa sajakah karakter yang harus dimiliki seorang wirausaha, dan jelaskan mengapa itu perlu?
3. Dalam menjalankan usahanya, seorang wirausaha tidak luput dari tantangan. Jelaskan tantangan yang dihadapi wirausaha saat ini, dan berikan solusi mengatasinya!
4. Jelaskan sifat-sifat yang diperlukan seorang wirausaha?
5. Jelaskan bagaimana cara anda memunculkan dan mengembangkan pikiran kreatif dan inovatif di era Revolusi Industri saat ini?

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T. S. (2019). Kewirausahaan Di Era Revolusi Industri 4.0. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Afwa, A. et al. (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, pp. 118–123.
- Ayesha, I. et al. (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124–130.
- Bhattacharyya, S. (2006) 'Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference?', *Vikalpa*, 31(1), pp. 107–115. doi: 10.1177/0256090920060109.
- Dinis, A. et al. (2013) 'Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students', *Education and Training*, 55(8–9), pp. 763–780. doi: 10.1108/ET-06-2013-0085.
- Djajasinga, N. D. et al. (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Fajrillah et al. (2020) *Smart Entrepreneurship: Peluang Bisnis Kreatif & Inovatif di Era Digital*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Haeffner, M. and Panuwatwanich, K. (2018) 'Perceived Impacts of Industry 4 . 0 on Manufacturing Industry and Its Workforce : Case of Germany', in *International Conference on Engineering, Project and Product*. Springer International Publishing, pp. 199–208.
- Halim, F., Sherly and Sudirman, A. (2020) *Marketing dan Media Sosial, e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kasmir, S. M. (2014). Kewirausahaan. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

- Maisaroh (2019) ‘Kajian Karakteristik Kewirausahaan Terhadap Keberhasilan Usaha UKM (Studi Kasus Sentra Industri Konveksi Dusun Malang dan Sawahan Nogorito Gamping Sleman Yogyakarta)’, *Jurnal EKonomi, Bisnis dan AKuntansi*, 21(02), pp. 1–13.
- Manikas, A. S., Patel, P. C. and Oghazi, P. (2019) ‘Dynamic capital asset accumulation and value of intangible assets: An operations management perspective’, *Journal of Business Research*. Elsevier, 103(March), pp. 119–129. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.06.014.
- Moh. Alifuddin, D., & Razak, M. (2015). Kewirausahaan. Strategi Membangun Kerajaan Bisnis. Jakarta Timur: MAGNAGScript Publishing.
- Mopangga, H. (2014) ‘Faktor Determinan Minat Wirausaha Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo’, *Trikonomika*, 12(1), pp. 78–90.
- Mulyadi (2011) *Kewirausahaan Bertindak Kreatif Dan Inovatif*. Cetakan Pe. Palembang: Rafah Press. Available at: file:///C:/Users/xxxxoozz/Downloads/Kewirausahaan\_Bertindak Kreatif dan Inovatif ( PDFDrive.com ).pdf.
- Pekkanen, P. et al. (2020) ‘Building integration skills in supply chain and operations management study programs’, *International Journal of Production Economics*. Elsevier B.V., 225, p. 107593.
- Pinho, J. C. and de Sá, E. S. (2014) ‘Personal characteristics, business relationships and entrepreneurial performance: Some empirical evidence’, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), pp. 284–300. doi: 10.1108/JSBED-10-2013-0150.
- Purnomo, A. et al. (2020) *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sherly et al. (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sherly, Halim, F. and Sudirman, A. (2020) ‘The Role Of Social Media In Increasing Market Share Of Msme Products In Pematangsiantar City’, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), pp. 61–72.

- Sipakoly, S. (2019) ‘Upaya menumbuhkan jiwa kewirausahaan pada mahasiswa jurusan akuntansi politeknik negeri ambon dalam perspektif motivasi david MC clelland’, *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial dan Humaniora*, 01(05), pp. 1–7.
- Sumarno and Gimin (2019) ‘Analisis konseptual teoretik Pendidikan Kewirausahaan Sebagai Solusi Dampak Era Industri 4.0 di Indonesia’, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13(2), pp. 1–14.
- Yang, L. and Wang, D. (2014) ‘The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation: The moderating effects of industrial environment and corporate ownership’, *Management Decision*, 52(2), pp. 378–409. doi: 10.1108/MD-03-2013-0140.
- Zimmerer, T. W, Norman, M. S. & Dough, W. 2008. Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil. Edisi 5, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.



## **DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

**Afdol Muftiasa, S.T., M.Eng., CIPP**  
**Universitas Pendidikan Indonesia**

### **A. PENDAHULUAN**

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resource Management* (HRM) telah digunakan selama beberapa dekade terakhir. Sebelumnya, manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah Administrasi Personalia. Pada beberapa dekade sebelumnya Manajemen Sumber Daya Manusia masih disebut manajemen personalia. Namun, nama manajemen sumber daya manusia telah berubah beberapa kali karena perubahan sosial dan ekonomi sepanjang sejarah.

#### **1. Tradisi Kesejahteraan**

Tradisi kesejahteraan dapat disebut sebagai bentuk pertama dari manajemen sumber daya manusia (SDM) kontemporer yang kita kenal sekarang. Ketika Revolusi Industri dimulai sekitar pertengahan tahun 1850-an, mesin seperti kincir angin, generator turbin air dan mesin mekanis lainnya menjadi mode yang harus dioperasikan oleh spesialis. Pada tahun 1833 peraturan pabrik awalnya menyatakan bahwa harus ada inspektur pabrik laki-laki. Pada tahun 1878 peraturan disahkan untuk memberikan jam kerja bagi anak-anak dan perempuan. Perusahaan

seperti Cadburys dan Unilever terbentuk saat itu dan banyak perusahaan lain yang membutuhkan spesialis terlatih untuk mengoperasikan mesin untuk produktivitas yang lebih baik. Jadi tradisi Kesejahteraan dimulai dengan menjaga karyawan, perbudakan sedang berjalan, dan perusahaan mulai membangun akomodasi yang layak untuk staf dan karyawannya, menjaga mereka dengan menyediakan tempat tinggal yang bersih, kunjungan dokter rutin, fasilitas kantin, taman bermain dan fasilitas lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan.

## **2. Tradisi Hubungan Industrial**

Selama periode waktu antara akhir 1800 dan awal 1900, serikat pekerja mulai terbentuk dan mengadakan konferensi pertama mereka pada tahun 1868, dimana perundingan bersama dimulai. Selanjutnya, pada tahun 1913 jumlah pekerja industri telah tumbuh dan sebuah konferensi diadakan oleh sebuah organisasi bernama *Seebohm Rowntree*. Asosiasi pekerja kemudian diubah menjadi *Chartered Institute of Personnel and Development*. Partai Buruh Inggris juga dibentuk pada tahun 1900: sebuah partai baru untuk abad baru. Pembentukannya adalah hasil dari perjuangan bertahun-tahun oleh orang-orang kelas pekerja, serikat buruh dan sosialis, disatukan oleh tujuan suara kelas pekerja yang diwakili di Parlemen Inggris.

## **3. Tradisi Birokrasi**

Awal dari masa tradisi birokrasi rekrutmen dan seleksi dimulai ketika Mary Wood diminta untuk mulai melibatkan gadis-gadis selama Perang Dunia Pertama. Selama Perang Dunia I, pengembangan personel meningkat karena inisiatif pemerintah untuk mendorong pemanfaatan keterampilan dan bakat masyarakat secara optimal. Pada tahun 1916 menjadi wajib untuk memperhatikan kesehatan pekerja di pabrik-pabrik bahan peledak dan juga didorong di pabrik-pabrik amunisi. Banyak pekerjaan yang dilakukan di bidang ini oleh angkatan bersenjata. Angkatan bersenjata berfokus pada cara menguji kemampuan dan IQ bersama dengan penelitian-penelitian tentang faktor manusia di tempat kerja. Pada tahun 1921, telah ada penetapan dan penerbitan hasil studi tentang tes seleksi, teknik wawancara, dan metode pelatihan. Selama Perang Dunia

ke-2 lebih fokus kepada rekrutmen dan seleksi dan kemudian pada pelatihan; meningkatkan moral dan motivasi; disiplin; kesehatan dan keselamatan; konsultasi bersama dan kebijakan pengupahan. Hal ini berarti bahwa departemen personalia harus dibentuk dengan staf terlatih. Tradisi mengelola orang secara efektif dan efisien berlanjut sebagai persyaratan administratif ketika pabrik-pabrik menjadi lebih besar dan lebih kompleks, hal ini dimulai sejak Perang Dunia ke-2 dan seterusnya hingga 1950-an-1960-an.

#### **4. Tradisi Profesional**

Konsultasi antara manajemen dan tenaga kerja menjadi sangat penting. Ini berarti bahwa departemen personalia harus dibentuk dan bertanggung jawab atas organisasi serta administrasi perusahaan. Kesehatan dan keselamatan serta kebutuhan akan spesialis menjadi fokus. Kebutuhan akan tenaga ahli untuk menangani hubungan industrial mulai diperhatikan sehingga manajer personalia menjadi juru bicara organisasi ketika diadakan diskusi dengan serikat pekerja/karyawan. Pada tahun 1970-an hubungan industrial sangat penting. Iklim yang memanas selama periode ini memperkuat pentingnya peran spesialis dalam negosiasi hubungan industrial. Manajer personalia memiliki wewenang untuk menegosiasikan kesepakatan tentang gaji dan masalah kolektif lainnya. Dengan demikian tradisi yang lebih Profesional dimulai di perusahaan di mana manajer personalia harus memenuhi syarat dan terampil untuk menangani karyawan perusahaan dan sejumlah program pendidikan juga mulai mendidik, melatih personel untuk mengisi posisi manajemen personalia di perusahaan.

Manajemen personalia adalah bidang manajemen yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian berbagai kegiatan operasi, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja agar tujuan dan kepentingan yang didirikan perusahaan tercapai secara efektif serta ekonomis, tujuan serta kepentingan semua tingkat personel dan masyarakat dilayani dengan tingkat yang setinggi-tingginya (Julius, M.J., 1979).

Seseorang di setiap organisasi diperlukan untuk bertanggung jawab atas rekrutmen, seleksi, pelatihan, motivasi, pengupahan, perpindahan staf, kepatuhan terhadap undang-undang yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, dan lain-lain, yang secara tradisional merupakan peran fungsi personalia.

Menurut Bratton & Gold (2007), definisi *Human Resource Management* (HRM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola hubungan kerja yang menekankan bahwa pemanfaatan kemampuan orang sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, hal ini dicapai melalui serangkaian kebijakan, program & praktik ketenagakerjaan terpadu yang khas.

Pembahasan pada bagian ini mencakup karakteristik, tujuan dan fungsi HRM, pengembangan SDM, dan kompensasi SDM.

## B. KARAKTERISTIK, TUJUAN, DAN FUNGSI HRM

### 1. Karakteristik HRM

- Rekrutmen HRM: Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam organisasi dalam merekrut calon karyawan untuk mengisi posisi kosong organisasi.
- Tes dan wawancara: setelah proses rekrutmen, HRM melakukan berbagai tes dan wawancara untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang dapat membantu mencapai tujuan bisnis. Oleh karena itu, mendapatkan karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang tepat hanya dapat dimungkinkan dengan bantuan SDM.
- Berkomunikasi dengan manajemen puncak: komunikasi di setiap organisasi memainkan peran kunci dalam kesuksesan. Komunikasi membantu karyawan untuk mengungkapkan perasaan mereka, memberikan ide berharga mereka saat membuat keputusan bisnis. Dan HRM berperan dalam organisasi dengan berkomunikasi dengan manajemen puncak dalam merumuskan strategi bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.
- Memberikan Pelatihan: pelatihan yang efektif dan efisiensi karyawan dapat membawa kesuksesan bagi bisnis apa pun dan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan HRM

memberikan atau menyelenggarakan program pelatihan bagi karyawan di setiap organisasi.

- Mengevaluasi kinerja: salah satu karakteristik utama adalah HRM mengevaluasi kinerja karyawan dan berdasarkan kinerja mereka dalam organisasi HRM memberi kesempatan promosi. HRM juga memberikan penilaian kinerja yang dapat berupa keuangan atau *non*-keuangan.
- Membantu manajemen puncak: HRM membantu manajemen dengan berbagai teknik dan ide untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran bisnis. HRM juga membantu manajemen puncak dengan memberikan rekomendasi mereka tentang sumber daya manusia dalam organisasi.

## 2. Empat Sasaran Kebijakan Utama HRM

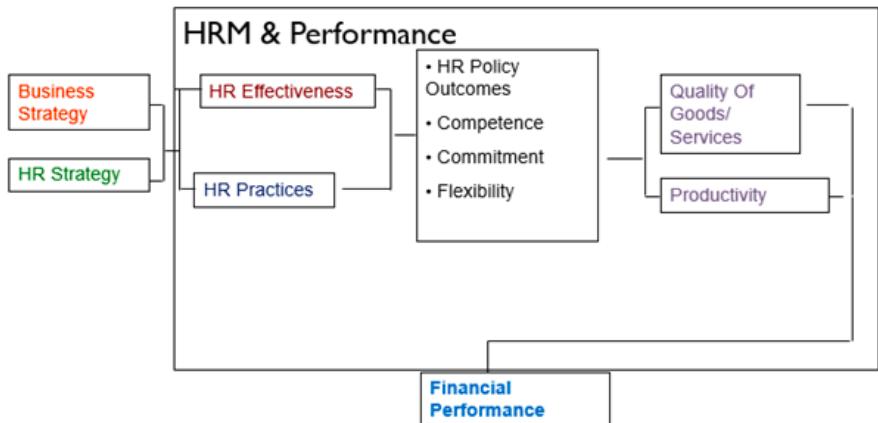
Menurut David Guest (1989) terdapat empat tujuan utama HRM, yaitu:

- Integrasi Strategis: kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategis akan memastikan bahwa berbagai aspek HRM koheren dan menyediakan manajer lini untuk memasukkan perspektif HRM ke dalam pengambilan keputusan mereka.
- Komitmen Tinggi: komitmen perilaku untuk mencapai tujuan yang disepakati dan komitmen sikap tercermin dalam identifikasi yang kuat dalam perusahaan. Selain itu, komitmen yang tinggi membantu karyawan untuk lebih terikat pada organisasi dan sangat termotivasi untuk bekerja keras dan efektif serta memberikan kinerja yang lebih baik bagi organisasi.
- Kualitas tinggi: mengacu pada semua aspek perilaku manajerial yang berhubungan langsung dengan kualitas produk yang diberikan, termasuk pengelolaan karyawan dan investasi pada karyawan berkualitas tinggi.
- Fleksibilitas: fleksibilitas fungsional dan keberadaan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan kapasitas untuk mengelola inovasi. Tanpa inovasi, organisasi dengan produk dan/atau layanan baru akan gagal di pasar.

### 3. Fungsi HRM

- Desain dan Pengembangan Organisasi. Desain dan struktur organisasi dan mengisi peran serta tanggung jawab semua personel dalam organisasi adalah salah satu fungsi utama personel SDM. Semua restrukturisasi yang harus dilakukan dengan berkonsultasi dengan manajemen juga dapat menjadi salah satu tugas ketika perubahan sedang dilakukan.
- Perencanaan SDM. Perencanaan, rekrutmen, dan seleksi SDM, termasuk manajemen retensi dan purnabhakti, adalah beberapa fungsi penting di mana orang-orang SDM terlibat dalam suatu organisasi.
- Manajemen Kinerja. Manajemen penilaian kinerja, termasuk manajemen kinerja karyawan yang berkelanjutan melalui penggunaan berbagai instrumen SDM, merupakan fungsi SDM penting lainnya.
- Kompensasi dan Tunjangan. Kompensasi dan tunjangan karyawan, termasuk desain sistem kompensasi, dan memastikan kesetaraan gaji untuk penunjukan yang berbeda adalah fungsi yang sangat signifikan dari departemen SDM.
- *Reward and Punishment*. Penghargaan dan hukuman harus berjalan beriringan. Untuk memastikan disiplin dalam organisasi serta dipatuhi semua persyaratan terkait undang-undang perburuhan adalah fungsi yang sangat rumit di mana personel SDM terlibat. Mereka harus memastikan ketidakberpihakan dan integritas tertinggi saat menangani masalah seperti itu.
- Pengembangan SDM (HRD). HRD akan mencakup pembelajaran, pengembangan pribadi, dan manajemen karier. Setiap fungsi organisasi yang membantu dalam pengembangan sumber daya manusianya melakukan retensi tenaga kerja yang terlibat akan berada di bawah koordinasi HRD.
- Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan. Perusahaan yang menangani masalah kesehatan dan keselamatan karyawannya dalam Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) akan mencakup semua layanan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan kerja tersebut.

- Hubungan Karyawan. Hubungan karyawan meliputi hubungan industrial, komunikasi karyawan, dan penanganan keluhan dalam suatu organisasi.
- Layanan SDM. Ini akan mencakup kebijakan dan prosedur SDM, Manajemen SDM dan Sistem Informasi (MIS), serta kepatuhan sesuai peraturan hukum.



Gambar 9.1 Model Strategi Bisnis-HRM  
Sumber: Rusu, Gabriela & Avasilcai, Silvia. (2016)

Setelah Strategi Bisnis dan Strategi SDM diselaraskan, maka akan menghasilkan keselarasan dan memberikan arahan pada semua praktik SDM serta menciptakan efektivitas SDM. Ini melibatkan karyawan menuju pencapaian tujuan dan memberikan komitmen tinggi dari mereka terhadap produktivitas organisasi dan kualitas barang dan/atau jasanya. Ini menunjukkan keberhasilan organisasi dalam hal profitabilitas dan kinerja keuangannya, seperti yang terlihat pada Gambar 9.1 di atas.

### C. PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah praktik yang menggabungkan pelatihan, pengembangan organisasi, dan upaya pengembangan karier untuk mendorong peningkatan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja/ produktivitas karyawan, yang mengarah pada kepuasan karyawan dan

pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas organisasi/perusahaan.

Pengembangan SDM terdiri dari empat bagian dasar, yaitu pengembangan pribadi, pengembangan profesional, administrasi atau manajemen kinerja, dan pengembangan organisasi. Setiap bagian akan berbeda secara signifikan dalam satu organisasi dengan organisasi lainnya. Signifikansi setiap bagian dalam suatu organisasi sangat tergantung pada sejauh mana fokus organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia. Pengembangan pribadi dan profesional berkonsentrasi pada pertumbuhan dan perkembangan individu, sedangkan administrasi kinerja atau manajemen dan pengembangan organisasi menempatkan fokus mereka pada pendekatan keseluruhan sistem untuk efektivitas organisasi.

## **1. Pengembangan pribadi**

Pengembangan pribadi dapat didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang meningkatkan kinerja pekerjaan seseorang. Pencapaian ini mungkin merupakan hasil dari kegiatan pembelajaran formal dan informal, tetapi yang paling sering adalah pembelajaran informal di tempat kerja. Pengembangan pribadi adalah jalur cepat untuk meningkatkan kinerja, dimana ini terjadi pada tingkat organisasi yang lebih rendah.

## **2. Pengembangan profesional**

Pengembangan profesional menempatkan fokusnya pada identifikasi minat, nilai, dan kemampuan individu yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan pekerjaan di masa depan. Pengembangan profesional dapat mencakup upaya pribadi dan organisasi. Pengembangan profesional lebih bersifat jangka panjang dibandingkan dengan pengembangan pribadi. Ini dapat lebih berdampak pada efisiensi organisasi karena karyawan dapat memanfaatkan peluang pengembangan yang sedang berlangsung. Pengembangan profesional ini dapat memiliki pengaruh yang lebih besar pada efisiensi organisasi karena karyawan diberikan beberapa peluang pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan tingkat kompetensi.

### 3. Administrasi atau Manajemen Kinerja

Administrasi kinerja atau *performance management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa individu yang tepat memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Administrasi atau manajemen kinerja digunakan untuk menganalisis kesenjangan kinerja dalam organisasi secara keseluruhan dan mengidentifikasi intervensi yang efektif dalam menghasilkan kinerja yang diinginkan. Administrasi atau manajemen kinerja sering digunakan untuk menghasilkan laba atas investasi (*Return on Investment*) jangka pendek yang dibutuhkan oleh para pemimpin organisasi untuk menunjukkan keberhasilan kepemimpinan mereka.

### 4. Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi dapat didefinisikan sebagai mengenali, menciptakan, dan menerapkan solusi untuk kelemahan organisasi dalam kinerja. Hasil yang diinginkan adalah sikap antusias bersama untuk mencapai keadaan atau peristiwa baru. Kelemahan organisasi dalam kinerja mungkin dikontribusikan oleh prosedur yang tidak efektif. Kelemahan ini kemungkinan didapatkan melalui kritik konstruktif yang diterima dari klien atau melalui gambaran kinerja perusahaan dalam mempertahankan daya saing. Kelemahan atau kekurangan ini, setelah diidentifikasi, harus dibawa ke pembahasan di tingkat perusahaan untuk mengumpulkan ide untuk menemukan solusi agar kelemahan/kekurangan ini dapat dilakukan langkah-langkah eliminasi/perbaikan. Pengembangan organisasi memberikan tingkat efisiensi organisasi tertinggi. Hal ini membutuhkan analisis kinerja yang lebih komprehensif untuk mengidentifikasi kesulitan dan faktor lain yang mempengaruhi hasil.

Organisasi pada setiap perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Hal ini disebabkan oleh tujuan, visi, misi, strategi, budaya, jenis usaha, produk, bisnis proses pada setiap perusahaan juga berbeda antar suatu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Untuk itu setiap perusahaan tentunya akan mempunyai model dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Hal ini tentunya akan

berpengaruh kepada model, dimensi, indikator, standar dan instrumen yang dipakai dalam pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan.

Ada beberapa pendapat tentang keragaman hasil HRD, mulai dari beberapa definisi dan tujuan HRD hingga keluaran pelatihan dan pembelajaran yang diberikan kepada sumber daya manusia, dari mulai pengembangan individu hingga pengembangan kinerja dan organisasi. Selain itu, diyakini juga bahwa pelatihan dan pengembangan individu karyawan akan meningkatkan proses kerja dan kinerja organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi. Dalam konteks ini, disarankan bahwa hasil intervensi HRD berfokus pada kinerja pada tingkat individu dan kelompok serta proses kerja dan organisasi.

Garavan *et al.* (1995) berpendapat bahwa HRD digunakan dalam banyak konteks dan kegiatan yang sangat berbeda. Gilley dan Eggland (1989) menyimpulkan bahwa HRD adalah kegiatan pembelajaran yang terorganisir dalam organisasi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pribadi dalam rangka meningkatkan pekerjaan, individu, dan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan karyawan, pengembangan karier karyawan, pengembangan kinerja, dan lain sebagainya. Program pelatihan yang terdiri dari pengetahuan, pengembangan, dan keinginan belajar selalu bermanfaat bagi karyawan maupun organisasi. Saat ini, perusahaan menggunakan berbagai jenis teknologi dalam organisasi mereka untuk menyediakan kepada karyawannya program pelatihan dan pengembangan (Garger, 1999). Di sisi lain, menurut Mel Kleiman (2000), pelatihan karyawan dilakukan berdasarkan beberapa keterampilan dan fungsi seperti orientasi, keterampilan manajemen, dan keterampilan operasi individu dari karyawan dalam organisasi.

Empat hasil utama dari HRD adalah seperti yang digambarkan di bawah ini.

## 1. Keterampilan

Keterampilan didefinisikan sebagai pola operasi yang dipelajari atau tanggapan terhadap rangsangan, yang memungkinkan kinerja yang sukses, cepat dan terlihat percaya diri pada saat mendapatkan tugas yang kompleks. Dalam hal ini dikenal istilah *Core Skills* atau keterampilan Inti.

Keterampilan inti yang dibutuhkan dalam pengembangan organisasi meliputi keterampilan organisasi, keterampilan individu, keterampilan pengaturan arah, dan keterampilan proses. Keterampilan organisasi mencakup kemampuan untuk mendesain ulang struktur organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas. Keterampilan orang termasuk kemampuan untuk merancang sistem yang memfasilitasi kepercayaan dan peningkatan kinerja. Keterampilan pengaturan arah mencakup kemampuan untuk menilai pendekatan perusahaan terhadap kepemimpinan dan visi secara menyeluruh. Keterampilan proses mencakup kemampuan untuk mendesain ulang proses organisasi dengan cara memberikan kontribusi pada peningkatan yang terukur.

## 2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah konsep yang kompleks, tetapi dalam pelatihan, kontek tersebut dapat dibagi menjadi dua area yang disebut sebagai:

*Know-that*, yaitu pengetahuan tentang sesuatu atau pengetahuan proporsional terkait dengan kesadaran akan ide, konsep, teori, metodologi, dll.

*Know-how*, yaitu pengetahuan tentang sesuatu atau kemampuan untuk melakukan sesuatu atau biasa kita nyatakan sebagai pengetahuan praktis'. Ini dapat digunakan pada pengetahuan yang mendasari, bersifat universal, atau pengetahuan yang tidak diajarkan. Pengetahuan ini biasanya diperoleh melalui imitasi dan pengalaman.

## 3. Kompetensi

Kompetensi pada umumnya didefinisikan sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan, atribut, dan perilaku yang memungkinkan seorang individu untuk melakukan tugas atau aktivitas dengan sukses dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi adalah perilaku yang dapat diamati, yang dapat diukur dan dievaluasi, serta sangat penting dalam hal dipergunakan untuk mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan merekrut, mempertahankan serta mengembangkan staf. Dua jenis kompetensi utama adalah:

- a. *Core competencies* atau kompetensi inti. Kompetensi ini memberikan landasan kerangka kerja, menggambarkan perilaku yang akan

ditampilkan oleh semua anggota staf. Hal ini didefinisikan oleh peran pekerjaan untuk pekerjaan tertentu.

- b. *Functional competencies* atau kompetensi fungsional. Kompetensi ini didefinisikan oleh tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh anggota staf untuk pekerjaan tertentu. Berdasarkan kompleksitas pekerjaan dan tingkat tanggung jawab, dan senioritas peran pekerjaan, pada prakteknya rata-rata tiga sampai lima kompetensi fungsional ditugaskan untuk pekerjaan tertentu.

#### **4. *Attitudes and Awareness* atau sikap dan kesadaran.**

Hal ini bertujuan untuk mendorong peserta pelatihan untuk mendapatkan wawasan tentang perilaku mereka dan mencoba untuk mengubah sikap negatif atau mengurangi hal-hal yang dapat membuat karyawan sebagai individu mencapai kinerja yang lebih efektif.

Dalam proses pengembangan SDM dikenal adanya *learning organization* atau organisasi pembelajar. Senge (1990), yang menciptakan istilah tersebut, menggambarkan *learning organization* sebagai suatu tempat di mana orang-orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan. Tempat di mana pola pemikiran baru dan ekspansif dipelihara. Tempat di mana aspirasi kolektif dibebaskan. Dan tempat di mana orang terus belajar serta bagaimana belajar bersama. Ada banyak definisi lain tentang *learning organization*. Pedler *et al.* (1991) menyatakan bahwa *learning organization* adalah salah satu tempat yang memfasilitasi pembelajaran untuk semua anggotanya dan terus-menerus mengubah dirinya sendiri. Wick dan Leon (1995) mengacu pada *learning organization* sebagai organisasi yang terus berkembang dengan cepat, menciptakan dan menyempurnakan kemampuan yang diperlukan untuk keberhasilan masa depan.

Harrison (1997) telah mendefinisikan lima prinsip *learning organization*, sebagai berikut:

- a. Perlunya visi organisasi yang kuat dan koheren untuk dikomunikasikan dan dipertahankan di seluruh karyawan di semua tingkatan untuk meningkatkan kesadaran akan perlunya pemikiran strategis di semua tingkatan.

- b. Kebutuhan untuk mengembangkan strategi dalam konteks visi yang tidak hanya kuat tetapi juga terbuka serta tidak ambigu. Hal ini akan mendorong pencarian pilihan strategis yang luas dan bukan pilihan strategis yang sempit yang akan mendorong pemikiran lateral serta akan mengarahkan aktivitas penciptaan pengetahuan karyawan.
- c. Dalam kerangka visi dan tujuan, maka dialog, komunikasi, dan percakapan yang sering terjadi merupakan fasilitator utama pembelajaran organisasi.
- d. Sangat penting untuk terus menerus menantang orang untuk memeriksa kembali apa yang mereka anggap remeh.
- e. Sangat penting untuk mengembangkan iklim pembelajaran dan inovasi yang kondusif.

Siklus dari *learning organization* dapat digambarkan pada Gambar 9.2. dengan penjelasan sebagai berikut:

**Questioning:** Mengeksplorasi dengan berdiskusi bersama karyawan dan manajer lini untuk mendapatkan informasi yang diperlukan terkait kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi. Mengklarifikasi dan mempertanyakan kesenjangan dan kekosongan yang mungkin timbul selama penyelesaian tugas organisasi.

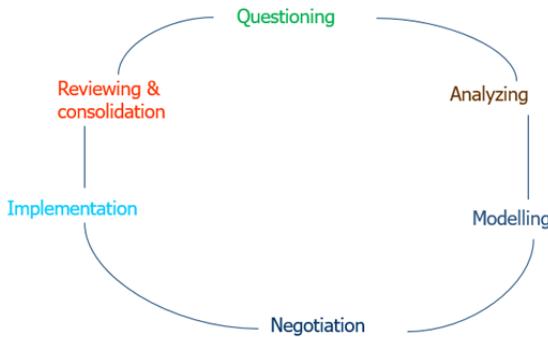
**Analyzing:** Menganalisis dan mengevaluasi pilihan yang tersedia untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

**Modelling:** Mengidentifikasi struktur, sumber daya, dan model yang paling membantu dalam menyelesaikan tugas organisasi.

**Negotiation:** Untuk berkonsultasi, bernegosiasi dan mendapatkan persetujuan dengan semua anggota tim pada tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi yang diberikan.

**Implementation:** Menyelesaikan tugas organisasi yang sebenarnya dengan melakukannya dan mengelola semua tantangan yang dihadapi selama pelaksanaannya.

**Reviewing and Consolidation:** Setelah menyelesaikan tugas organisasi, meninjau tugas-tugas yang ada, menarik pelajaran yang dipetik serta mengkonsolidasikannya dengan pengalaman yang ada dalam rangka persiapan melaksanakan tugas organisasi masa depan yang lebih efektif, di mana siklus yang sama berulang.

Gambar 9.2 Siklus *Learning Organization*

(Sumber: Harrison (1997))

## D. KOMPENSASI SDM

### 1. Sistem Kompensasi Tradisional

Sistem kompensasi tradisional menetapkan tingkat gaji dalam batas yang sempit dengan kenaikan tahunan yang teratur. Mungkin ada kenaikan gaji 3 sampai 4 persen setiap tahun. Kenaikan dimaksudkan untuk promosi, prestasi, biaya hidup, dan lain-lain. Sistem tersebut biasanya menggabungkan penggunaan analisis pekerjaan untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Dalam sistem ini pekerjaan dievaluasi hanya pada sejumlah kecil faktor kompensasi. Adakalanya sistem poin diterapkan dimana dilakukan dengan pendekatan evaluasi pekerjaan umum untuk menetapkan poin untuk setiap pekerjaan berdasarkan faktor kompensasi. Salam sistem ini survei gaji digunakan untuk menentukan ekuitas eksternal dengan harga pasar dan tingkat kompensasi yang ditetapkan dengan menyeimbangkan pertimbangan ekuitas internal dan eksternal.

### 2. Kompensasi Berbasis Keterampilan

Kompensasi berbasis keterampilan adalah sistem kompensasi yang memberi penghargaan kepada karyawan dengan gaji tambahan sebagai imbalan atas sertifikasi formal atas penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Keterampilan diperoleh dan diobservasi oleh ahli di bidang pelaksanaan tugas tersebut. Kompensasi

berbasis keterampilan atau pengetahuan berfokus pada individu, bukan pekerjaan, berbeda dengan pendekatan tradisional. Karyawan biasanya dapat memulai dengan tarif dasar kemudian meningkatkan kompensasi mereka saat mereka menguasai serangkaian keterampilan yang dipersyaratkan.

### **3. *Broad-banding***

Sistem ini melibatkan pengurangan jumlah tingkatan dalam kompensasi misalnya *General Electric* mampu mengurangi jumlah tingkatan kompensasinya menjadi lima untuk semua karyawan. Kisaran kompensasi dalam setiap kelompok mencakup berbagai kompensasi. Keuntungan dari sistem ini adalah kompensasi karyawan dapat dinaikkan secara substansial bahkan tanpa promosi.

### **4. Kompensasi Berbasis Tim**

Kompensasi berbasis tim adalah jenis kompensasi berbasis kinerja. Sistem ini telah digunakan di beberapa organisasi. Dalam struktur kompensasi kompensasi berbasis tim, sebagian dari upah atau bonus karyawan dikaitkan dengan keberhasilan kinerja tim, dimana semua anggota tim biasanya menerima pembayaran insentif yang sama atau serupa. Biasanya, pembayaran berbasis tim dioperasionalkan dengan menentukan tujuan atau hasil yang diinginkan dan kemudian mendistribusikannya ke semua anggota tim *reward* untuk pencapaiannya. Keuntungan sistem ini adalah memfasilitasi kerja sama dan sangat menghubungkan perilaku yang diinginkan dengan imbalan yang diinginkan. Sebuah studi menemukan bahwa pembagian keuntungan meningkatkan produktivitas dan karyawan bekerja dengan "lebih cerdas".

Pembagian keuntungan membangun rasa kepemilikan di antara karyawan dan mendorong tingkat kinerja tim yang lebih besar. Pembagian keuntungan adalah insentif tim di mana akan diberikan penghargaan kepada kelompok karyawan untuk pencapaian *non-finansial* yang terukur di area yang telah ditentukan sebelumnya. Misalnya, tim dapat menikmati bonus jika tingkat kepuasan pelanggan naik dalam persentase tertentu di atas angka dari tahun sebelumnya.

## 5. Kompensasi Variabel

Kompensasi variabel adalah kompensasi yang terkait dengan kinerja individu, tim, dan/atau organisasi. Hal ini dilakukan dengan menghubungkan sebagian kompensasi karyawan dengan berbagai ukuran kinerja. Secara tradisional juga dikenal sebagai insentif. Rencana kompensasi variabel adalah upaya untuk mengikat imbalan nyata tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja di luar harapan normal. Landasan filosofis kompensasi variabel bertumpu pada beberapa asumsi dasar, antara lain:

- Beberapa pekerjaan berkontribusi lebih besar pada keberhasilan organisasi daripada yang lain.
- Beberapa orang berkinerja lebih baik daripada yang lain.
- Karyawan yang berkinerja lebih baik harus menerima lebih banyak kompensasi.
- Sebagian dari total kompensasi beberapa karyawan harus diberikan untuk menghargai kinerja yang di atas rata-rata.

## 6. Kompensasi eksekutif

Banyak organisasi, terutama organisasi besar, mengelola kompensasi eksekutif agak berbeda dari kompensasi untuk karyawan tingkat bawah. Seorang eksekutif biasanya adalah seseorang di dua tingkat teratas organisasi, seperti *Chief Executive Officer* (CEO), Direktur, atau Wakil Direktur Senior. Komponen umum dari kompensasi eksekutif adalah gaji, bonus tahunan, insentif jangka panjang, tunjangan tambahan, dan tunjangan lainnya.

Kanter (1989) merekomendasikan bahwa bonus eksekutif yang besar atau opsi saham tidak boleh diizinkan sama sekali kecuali ada sistem bonus yang sebanding untuk karyawan secara umum".



Gambar 9.3 Sistem Reward

Sumber: Begbie *et al.* (2011)

- **Sistem Reward**

Struktur Remunerasi: Lingkaran bagian dalam pada diagram di atas menunjukkan elemen keras dari total remunerasi yang diterima oleh seorang karyawan. Lingkaran luar menunjukkan paket hadiah elemen lunak yang tidak berwujud yang lebih berkaitan untuk menarik dengan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja.

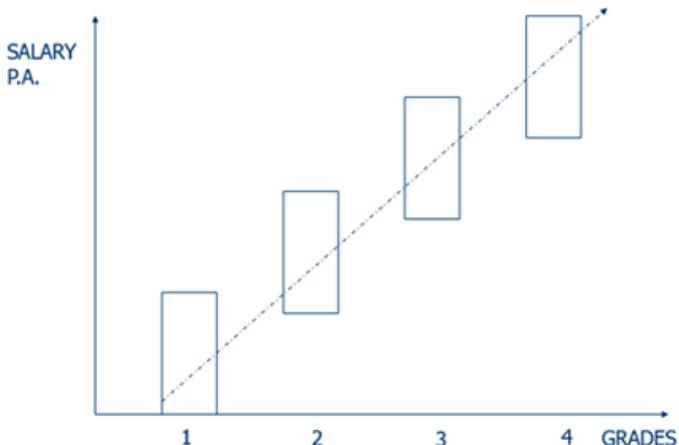
Struktur kompensasi dapat terdiri dari upah awal, kenaikan biaya hidup selama periode waktu tertentu, kenaikan tahunan dan insentif tunai serta bonus. Gaji aktual yang dibayarkan kepada karyawan tergantung pada kondisi pasar, pendapatan dan profitabilitas bisnis, ukuran tenaga kerja, dan seberapa besar kontribusi pemberi kerja terhadap tunjangan karyawan. Pengusaha memiliki tiga pilihan dasar dalam hal menetapkan tingkat upah.

Mereka dapat membayar upah premium dan menawarkan manfaat premium, memberi kompensasi kepada karyawan sesuai dengan jumlah dasar dan memberikan paket manfaat yang luar biasa, atau mereka dapat menjadi salah satu perusahaan dengan bayaran tertinggi di industri mereka dan menawarkan manfaat minimal.

Struktur tingkat/*grade*: Struktur tingkat terdiri dari urutan atau hierarki tingkat, kelompok, atau tingkat di mana kelompok pekerjaan yang ukurannya sebanding. Mungkin ada struktur tunggal yang berisi tingkatan atau *band* dan yang ditentukan oleh jumlah serta lebarnya (lebar adalah

cakupan yang disediakan oleh tingkatan atau *band* untuk kemajuan pembayaran).

Atau dapat juga, struktur dibagi menjadi beberapa pekerjaan atau kelompok karier yang terdiri dari kelompok pekerjaan di mana sifat dasar dan tujuan pekerjaan serupa tetapi pekerjaan dilakukan pada tingkat yang berbeda. Blok persegi panjang dalam diagram di bawah ini menunjukkan struktur gaji yang menentukan rentang atau skala gaji untuk setiap tingkatan, yang memungkinkan ruang lingkup untuk kemajuan atau kenaikan gaji sesuai dengan lamanya layanan kinerja.



Gambar 9.4 Struktur Remunerasi Sistem *Grade*

- Strategi Kunci Kompensasi yang Efektif

1. Kembangkan Kisaran Gaji

Mengembangkan kisaran gaji sangat penting bagi organisasi mana pun untuk memastikan karyawan mendapatkan gaji yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing mereka. Agar kompetitif, sangat penting untuk membandingkan pekerjaan serupa dalam industri yang sama dan menciptakan struktur gaji. Kisaran gaji didapatkan dengan mengembangkan penelitian yang berbeda untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan tentang pesaing mereka membuat struktur dan untuk menentukan gaji rata-rata di wilayah geografis tertentu.

Organisasi yang lebih kecil sering membayar konsultan untuk membantu mengembangkan rentang gaji, sedangkan organisasi yang lebih besar mungkin memiliki sumber daya SDM untuk melakukan penelitian secara internal. Terlepas dari itu, setiap organisasi perlu mempertahankan upah yang kompetitif untuk karyawan karena jika tidak, maka organisasi memiliki peluang lebih tinggi untuk kehilangan karyawan mereka karena pesaing mereka.

## 2. Paket Manfaat

Salah satu cara terbaik organisasi dalam mempertahankan dan menarik karyawan adalah dengan menggunakan paket manfaat. Banyak organisasi menggunakan paket tunjangan selain gaji, untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Perusahaan menyediakan karyawannya manfaat finansial serta manfaat tambahan, dimana hal ini akan membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Manfaat tersebut bisa berupa asuransi kesehatan, pensiun, penggantian biaya kuliah, dan lain sebagainya.

## 3. Administrasi yang Terstruktur

Struktur organisasi sangat penting bagi setiap organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa mereka mengembangkan proses tinjauan tahunan, audit remunerasi, meningkatkan waktu proses, dan memastikan bahwa seseorang mengambil semua tanggung jawabnya. Strategi kompensasi yang komprehensif dapat menjadi dasar untuk kesuksesan bisnis dan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan karyawan serta membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnisnya. Organisasi hanya akan berhasil dengan mempekerjakan orang yang tepat, menetapkan tujuan yang jelas, mengelola kinerja, mengenali dan memberi penghargaan kepada karyawan untuk memotivasi mereka bekerja keras.

## E. RANGKUMAN MATERI

1. Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Management* telah digunakan selama beberapa dekade terakhir. Sebelumnya, manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah Administrasi Personalia. Pada beberapa dekade sebelumnya

Manajemen Sumber Daya Manusia masih disebut manajemen personalia. Namun, nama manajemen sumber daya manusia telah berubah beberapa kali karena perubahan sosial dan ekonomi sepanjang sejarah.

2. Empat tujuan utama HRM, yaitu integrasi strategis, komitmen tinggi, kualitas tinggi, dan fleksibilitas.
3. Adapun fungsi HRM, antara lain desain serta pengembangan organisasi, perencanaan SDM, manajemen kinerja, kompensasi serta tunjangan, *reward* serta *punishment*, pengembangan SDM (HRD), kesehatan, keselamatan, serta kesejahteraan, hubungan karyawan, dan layanan SDM.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah praktik yang menggabungkan pelatihan, pengembangan organisasi, dan upaya pengembangan karier untuk mendorong peningkatan kinerja individu, kelompok, serta organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja/prodiktivitas karyawan, yang mengarah pada kepuasan karyawan dan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas organisasi/perusahaan.
5. Terdapat beberapa sistem kompensasi SDM, antara lain sistem kompensasi tradisional, kompensasi berbasis keterampilan, *broad-banding*, kompensasi berbasis tim, kompensasi variabel, dan kompensasi eksekutif.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan dan jelaskan tentang sejarah manajemen sumber daya manusia!
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia!
3. Sebutkan dan jelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia!
4. Sebutkan dan jelaskan tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia!
5. Sebutkan dan jelaskan tentang sistem kompensasi manajemen sumber daya manusia!

## DAFTAR PUSTAKA

- Begbie, Celita & Bussin, Mark & Schurink, Willem. (2011). A foodmanufacturing manager's experiences and perceptions of the implementation of an incentive scheme. SA Journal of Human Resource Management. 9. 10.4102/sajhrm.v9i1.323.
- Dessler, Gary. (2017). Human Resource Management 15th ed. Boston: Pearson Education.
- Garavan, T.N. (1995). Stakeholders And Strategic Human Resource Development. Journal of European Industrial Training, 19(10), 11-16. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599510095825>
- Garger, E. M. (1999). Goodbye training, hello learning. Workforce, 78 (11), 35-42.
- Gilley, Jerry W and Steven A. Eggland. (1989). Prinsiples of Human Resouces Development. NY: Addison Wesley Pub Comp.Inc.
- Guest, D. (1989). Human Resource Management: Its Implication for Industrial Relations and Trade Unions. New Perspective on Human Resources Management. Ed. J. Storey. London: Routledge.
- Harrison, R. (1997). Employee Development. Institute of Personnel and Development. London.
- J. Bratton and J. Gold. (2007). Human Resource Management: Theory and Practice, 4th Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Julius, Michael J. (1979). Personnel Management. Hamewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1989). When Giants Learn to Dance. New York: Simon & Schuster Inc.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mel Kleimen. (2000). What happens if you don't train them and they stay? Occupational Health and Safety, 69(1), 18, 70.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1991). The Learning Company: A strategyfor Sustainable Development. London: McGraw-Hill.

- Rusu, Gabriela & Avasilcai, Silvia. (2016). Linking Employee Performance To Strategic Human Resource Management. 16th Romanian Textiles and Leather Conference – CORTEP 2016. Lasi. Romania.
- Werther, J. and Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Wick, C.W. and Leon, L.S. (1993). The Learning Edge: HowSmart Managers and Smart Companies Stay Ahead. New York: McGraw Hill.



## DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN

---

Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M

Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

### A. PENDAHULUAN

Kegiatan perekonomian tidak terlepas dari kegiatan pemasaran barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Kegiatan pemasaran bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) manusia. Perkembangan ilmu manajemen pemasaran sudah terjadi sejak berabad-abad lamanya bahkan sebelum masehi dan hingga kini tetap eksis dan menarik untuk dipelajari. Perkembangan ilmu manajemen pemasaran di era modern kini sudah memasuki era digital dimana pemasaran tidak hanya dilakukan secara langsung, *mouth-to-mouth*, tetapi juga menggunakan bantuan teknologi, internet dan media sosial. Manajemen pemasaran menjadi bahasan yang menarik untuk dipelajari karena dalam manajemen pemasaran dipelajari berbagai hal mulai dari kegiatan menganalisis, proses menuangkan ide-ide dan teknik-teknik kreatif, pengendalian atas produk baik barang maupun jasa dan lain sebagainya.

Pada bab 10 ini akan dibahas materi yang berkaitan dengan dasar-dasar manajemen pemasaran yang terdiri dari pengertian pemasaran dan manajemen pemasaran, ruang lingkup pemasaran, bauran pemasaran (*marketing mix*), konsep manajemen pemasaran, tugas dan fungsi manajemen pemasaran, pendekatan manajemen pemasaran,

perkembangan pasar global, dan digital *marketing* di era modern. Pada akhir bab ini juga disajikan tugas dan evaluasi untuk menilai kemampuan mahasiswa dalam memahami pelajaran dalam bab 10 ini.

## B. PENGERTIAN PEMASARAN DAN MANAJEMEN PEMASARAN

Pemasaran berasal dari bahasa Inggris yakni *marketing* dari asal kata *market* yang artinya pasar. Pada kehidupan sehari-hari pemasaran meliputi berbagai kegiatan ekonomi diantaranya kegiatan membeli, menjual, mengangkut barang, menyortir, mendistribusikan barang, melakukan pengiklanan, promosi dan berbagai kegiatan lainnya. Para pelaku kegiatan pemasaran ini adalah berbagai pihak mulai dari produsen, *supplier*, dan pemilik toko grosir maupun eceran yang bertujuan untuk dapat menjual produknya sehingga sampai pada konsumen akhir. Kegiatan pemasaran memiliki peran penting dalam kehidupan karena para pelaku usaha turut serta membantu masyarakat dalam memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Kebutuhan hidup masyarakat sehari-hari tidak seluruhnya dapat dipenuhi sendiri. Dengan demikian, masyarakat memerlukan orang lain dalam pembuatan barang dan jasa sehingga kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dengan baik.

Menurut *American Marketing Associations* (AMA) mendefinisikan pemasaran sebagai berikut, "*marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*". Artinya, pemasaran adalah aktivitas untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan melakukan penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat secara luas. Pada pengertian yang dikemukakan oleh AMA tersebut, ada empat komponen utama yang menjadi landasan dalam pemasaran yaitu *creating*, *communicating*, *delivering*, dan *exchanging*. Tanner dan Raymond (2012) membahas lebih jauh tentang definisi keempat komponen utama dalam pengertian pemasaran yang diungkapkan dalam bukunya yang berjudul *Marketing Principles* v1.0. Keempat komponen pemasaran tersebut didefinisikan sebagai berikut : *creating* merupakan proses menciptakan penawaran yang memiliki nilai yang dilakukan oleh *supplier* dengan konsumen, *communicating* merupakan proses menggambarkan

penawaran-penawaran yang telah dibuat dan belajar dari konsumen, *delivering* merupakan proses untuk mengirimkan penawaran tersebut kepada konsumen dengan cara memaksimalkan nilai, dan *exchanging* merupakan melakukan pertukaran nilai perdagangan dari penawaran yang diberikan. Pemasaran juga telah didefinisikan oleh beberapa ahli diantaranya :

1. Menurut Philip Kotler *et al* (1999) dalam bukunya yang berjudul *Principle of Marketing (Second European Edition)* menyatakan bahwa pemasaran atau *marketing* adalah kegiatan yang tidak hanya berfokus pada penjualan maupun pengiklanan saja tapi lebih dari pada itu. Pemasaran didefinisikan sebagai proses sosial dan manajerial dalam rangka untuk memperoleh kebutuhan dan keinginan masyarakat baik individu maupun kelompok dengan cara melakukan pertukaran produk (barang dan jasa) dan nilai dengan orang lain. Kotler *et al* (1999) lebih jauh menjelaskan bahwa pada dasarnya konsep pemasaran adalah pemenuhan kebutuhan, keinginan dan permintaan konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan menawarkan produk untuk memberi kepuasan terhadap keinginan konsumen.
2. Rahmawati (2016) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah aktivitas yang dilakukan oleh produsen untuk mengidentifikasi, menemukan dan melayani kebutuhan konsumen agar dapat memberikan keuntungan pada kedua belah pihak baik produsen maupun konsumen. Dari sisi produsen, keuntungan yang diperoleh berupa keuntungan dari hasil penjualan produk sedangkan dari sisi konsumen keuntungan yang diperoleh berupa kepuasan akan keinginan dan kebutuhan yang terpenuhi. Istilah ini dapat disebut dengan *meeting needs profitability*.
3. Menurut Philip Kotler, Hermawan Kertajaya dan Iwan Setiawan (2017, p,19) dalam bukunya yang berjudul *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital* mengungkapkan pengertian pemasaran sebagai berikut : "*marketing is about dealing with the ever-changing market, and that to understand cutting-edge marketing, we should understand how the market has been envolving in recent years*". Artinya pemasaran adalah sesuatu hal yang berurusan dengan pasar yang selalu berubah, dan itu untuk dipahami sebagai pemasaran yang

canggih, kita harus memahami bagaimana pasar berkembang dalam beberapa tahun ini.

4. Menurut Paul D. Converse, Harvey W. Huege dan Robert V. Mitchell mengungkapkan bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan membeli, menjual, menyalurkan barang dan jasa, kegiatan-kegiatan untuk menciptakan kegunaan akan tempat, waktu dan kepemilikan barang dan jasa yang berpindah dari tangan produsen ke tangan konsumen tingkat akhir (Alma, 2018).
5. William D. Perreault and E. Jerome McCarthy mengungkapkan pengertian pemasaran sebagai berikut : *"Marketing is the performance of activities that seek to accomplish an organization's objectives by anticipating customer or client needs and directing the flow of need satisfying goods and services from producer to customer or client"* (M.com, 2004, p,8). Artinya pemasaran adalah kinerja kegiatan yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien dengan mengarahkan aliran kebutuhan barang dan jasa yang memuaskan dari produsen ke pelanggan atau klien.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah kegiatan ekonomi yang berkaitan dengan pasar meliputi pengiklanan, distribusi atau penyaluran barang dan jasa, promosi, menjual dan berbagai kegiatan lain yang dapat memberikan manfaat dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kegiatan pemasaran tidak hanya berfokus pada satu bentuk kegiatan tertentu. Namun, pemasaran merupakan integrasi dari berbagai kegiatan yang memiliki saling keterkaitan dan keterikatan yang membentuk suatu sistem sosial tertentu. Pemasaran juga merupakan kegiatan yang menghubungkan antara produsen, penjual dan konsumen dalam satu ikatan yang saling menguntungkan. Produsen dan penjual mendapatkan manfaat yakni keuntungan dari barang dan jasa yang dijual. Sementara itu, konsumen memperoleh manfaat kepuasan dari keinginan dan kebutuhan yang terpenuhi melalui barang dan jasa yang dihasilkan oleh produsen atau yang dijual oleh para penjual.

Pemasaran dan manajemen pemasaran merupakan dua hal yang berbeda dan memiliki makna yang berbeda pula. Manajemen pemasaran adalah usaha untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengimplementasikan, mengawasi, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Shinta, 2011). Menurut American Marketing Association mengartikan manajemen pemasaran sebagai berikut : "*Marketing (management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals* (Kotler, 2001 : p, 4). Artinya: pemasaran (manajemen) adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Sementara itu menurut William J. Shultz mengungkapkan bahwa pengertian manajemen pemasaran adalah suatu aktivitas bisnis dibidang pemasaran yang terdiri dari perencanaan, pengarahan, pengawasan dalam suatu perusahaan atau dalam suatu departemen di dalam perusahaan (Manap, 2016). Berdasarkan beberapa pengertian yang diberikan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran merupakan pengelolaan aktivitas bisnis dalam bidang pemasaran yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan yakni meningkatkan keuntungan dan mensejahterakan para pemegang saham. Berbagai aktivitas bisnis yang terintegrasi memiliki peran penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Proses perencanaan, membuat konsep pemasaran, penetapan harga, melakukan promosi, melakukan koordinasi antar tim, pengangkutan produk, komunikasi antar pimpinan dan karyawannya, komunikasi antar pemasar dan pembeli dan berbagai aktivitas bisnis yang lainnya menjadi ujung tombak dalam keberhasilan. Semua pihak memiliki peran penting dalam menjalankan visi dan misi perusahaan.

## C. RUANG LINGKUP PEMASARAN

Manajemen pemasaran memiliki ruang lingkup yang cukup luas. Manajemen pemasaran merupakan bagian dari ilmu ekonomi dimana ilmu ekonomi disebut dengan *the queen of social sciences* yang memiliki

pembahasan yang sangat luas dan kompleks. Kegiatan dalam manajemen pemasaran mencakup sebuah proses panjang mulai dari menghadirkan sebuah konsep, ide, gagasan, pemikiran, melakukan riset pemasaran, promosi, pengiklanan, saluran distribusi, pendistribusian produk, perolehan keuntungan, mengatasi keberatan konsumen dan lain-lain. Dengan demikian ruang lingkup manajemen pemasaran terdiri dari segala hal yang berkaitan dengan berbagai kegiatan tersebut. Adapun ruang lingkup manajemen pemasaran seperti yang diungkapkan oleh Philip Kotler (2001) dalam bukunya yang berjudul *Marketing Management, Millennium Edition* ada sepuluh cakupan yaitu ide atau gagasan, produk, jasa, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, properti, perusahaan, dan informasi.

1. Ide atau gagasan. Sebuah ide atau gagasan diperlukan ketika produsen hendak membuat suatu produk yang akan ditawarkan kepada konsumen. Ide atau gagasan menjadi hal yang sangat penting dan mendasar. Karena, dengan menuangkan ide yang kreatif dan inovatif maka produk yang diciptakan mampu memberikan nilai kepada orang lain. Selain itu, gagasan yang kreatif dan beda dari yang lain dapat menjadikan produk memiliki keunggulan di pasaran dan juga memiliki kemampuan untuk bersaing. Proses penggalian ide-ide kreatif memanglah tidak mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Riset dan penelitian diperlukan untuk menemukan sebuah ide kreatif agar dapat menciptakan produk yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) manusia.
2. Produk. Produk dapat berupa komoditas fisik yang dipasarkan dari produsen hingga ke tangan konsumen tingkat akhir. Barang dapat dibedakan menjadi dua yaitu barang setengah jadi dan barang jadi. Contoh untuk barang setengah jadi adalah barang yang memerlukan pengolahan kembali untuk dapat digunakan. Contohnya: benang, kain, emas, perak, sayuran, kapas, kaca, kayu dan lain sebagainya. Sedangkan barang jadi adalah barang yang siap pakai untuk memenuhi kebutuhan setiap hari. Contohnya : *food and baverage*, kosmetik dan alat-alatnya, peralatan kesehatan, obat-obatan, kendaraan, perlengkapan mandi (sabun, pasta gigi, shampo dan lain-lain), perabotan rumah tangga, dan peralatan elektronik.

3. Jasa atau layanan. Jasa atau layanan merupakan sesuatu yang tidak berwujud fisik (*intangible*) yang ditawarkan kepada konsumen. Meskipun dikatakan tidak berwujud namun dalam penggerjaannya membutuhkan bantuan peralatan atau benda-benda berwujud (*tangible things*). Jasa tidak terlihat namun dapat dirasakan manfaatnya oleh orang lain atau konsumen. Contoh jasa atau layanan yaitu : jasa pegawai *teller* bank, jasa tukang cukur, jasa MUA (*Make Up Artist*), jasa tukang pijat, jasa pesan-antar makanan, jasa *home delivery*, jasa pengiriman barang atau kurir, jasa keamanan, jasa perawatan kesehatan dan lain sebagainya. Setiap pekerjaan jasa tersebut membutuhkan komunikasi yang baik dari pemberi jasa kepada pengguna jasa agar maksud dan tujuan jasa yang tawarkan dapat diterima dengan baik.
4. Pengalaman. Dalam pemasaran diperlukan pengalaman yang diciptakan oleh penjual kepada konsumennya. Hal ini agar dapat memberikan kesan yang baik kepada konsumen sehingga konsumen memutuskan untuk melakukan pembelian. Pengalaman yang baik dan menyenangkan dapat memberikan stimulus sehingga dapat membuat konsumen untuk melakukan pembelian yang berulang. Contohnya : pengalaman berbelanja di supermarket yang luas, produk yang banyak dan menarik, dan pengalaman diberikan pelayanan yang mengesankan.
5. Peristiwa. Pemasaran dapat dilakukan pada acara-acara tertentu yang dihadiri oleh banyak orang. Pemasaran dapat dilakukan dengan membuka *stand* atau tempat berjualan pada kegiatan olahraga, pertunjukan teater dan seni, konser musik, perlombaan, dan acara-acara lainnya.
6. Orang. Pemasaran membutuhkan tenaga manusia untuk dapat berkomunikasi dengan baik. Meskipun teknologi kini semakin canggih namun keberadaan sumber daya manusia dalam kegiatan pemasaran sangatlah penting. Berbagai cara dilakukan oleh produsen dan pelaku usaha agar produk dan jasanya dapat diminati oleh orang banyak. Salah satu contohnya menggunakan jasa orang-orang terkenal untuk melakukan pemasaran. Orang-orang terkenal seperti artis, musisi, *influencer* dan selebgram dapat melakukan *endorse* dan menjadi

*brand ambassador* dari produk tertentu yang dipasarkan. Dengan menggunakan jasa orang-orang terkenal dalam melakukan pemasaran, minat masyarakat pun semakin tinggi terhadap produk yang ditawarkan. Selain karena fungsi dan kualitas produk, minat masyarakat juga dapat dipengaruhi karena faktor orang yang mereka sukai mempromosikan produk tersebut.

7. Tempat. Tempat merupakan unsur penting dalam manajemen pemasaran. Tempat yang tepat untuk melakukan pemasaran adalah tempat yang mampu menjangkau banyak orang dan banyak calon pembeli. Pemasar harus mampu menjangkau masyarakat mulai dari wilayah pedesaan, perkotaan, suatu negara bahkan dunia internasional. Tempat yang strategis dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan konsumen lebih besar. Namun, ada biaya yang harus dikeluarkan untuk hal ini. Semakin jauh tempat pemasaran suatu produk dari lokasi produksinya maka semakin tinggi pula biaya yang dibutuhkan untuk proses distribusi barang dan biaya tenaga kerja.
8. Properti. Properti dapat berupa aset yang dimiliki oleh perusahaan baik dalam bentuk aset berwujud (*tangible asset*) maupun aset tak berwujud (*intangible asset*). *Tangible asset* dapat berupa gedung, tanah, alat-alat produksi, kendaraan, peralatan kantor dan lain sebagainya. *Intangible asset* dapat berupa saham, obligasi, dan *skill* yang dimiliki oleh tenaga kerja. Semua hal ini menjadi bagian penting yang berperan sebagai penunjang dalam kegiatan pemasaran.
9. Perusahaan. Persaingan bisnis pada era modern ini semakin ketat. Setiap pelaku bisnis memiliki keunggulan kompetitif tersendiri untuk dapat bersaing agar dapat mencapai target penjualan mereka. Perusahaan dituntut untuk membangun citra yang baik agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Dengan demikian, tujuan untuk menjual produk yang lebih banyak dan mencapai keuntungan yang tinggi dapat tercapai. Citra yang baik akan melekat di hati masyarakat sehingga produk yang ditawarkan akan selalu diingat. Contoh perusahaan yang selalu berusaha menjaga citra baik mereka yaitu perusahaan Indofood Sukses Makmur Tbk., dengan produk mie instan merk Indomie. *Tag line* yang dibuat untuk produk indomie adalah “indomie seleraku” dapat membuat masyarakat selalu

ingat akan mie instan tersebut. PT. Indofood Sukses Makmur secara tidak langsung juga membangun citra baik mereka dengan cara mengajak masyarakat untuk mengenal dan mencintai makanan khas Indonesia dari varian rasa indomie yang diciptakan. Berbagai varian rasa tersebut terinspirasi dari makanan khas daerah di Indonesia. Contoh lainnya adalah PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. yang merupakan produsen jamu dan obat herbal modern. *Tag line* yang ditayangkan pada salah satu iklan produknya yakni produk jamu Tolak Angin adalah “orang pintar minum tolak angin”. *Tag line* ini hingga saat ini masih melekat pada ingatan masyarakat karena mengingat jamu adalah salah satu minuman kesehatan tradisional khas Indonesia dan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. mampu mengolah dan mengemasnya dalam teknologi modern.

10. Informasi. Informasi merupakan bagian penting dalam kegiatan pemasaran. Informasi dapat dijadikan acuan untuk melakukan promosi, pengiklanan, distribusi dan produksi. Salah satu contohnya adalah informasi tentang kebutuhan masyarakat akan suatu produk yang belum terpenuhi di daerah pedalaman, ini menjadi celah bagi tenaga pemasar untuk menjangkau wilayah tersebut dengan menawarkan produk yang dijual. Informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti : koran, majalah, televisi, radio, internet, media sosial, sekolah, kampus, dan berbagai sumber lainnya. Mengingat begitu pentingnya sebuah informasi, maka tenaga pemasar harus selalu mengikuti perkembangan zaman dan teknologi agar dapat memperoleh berbagai informasi dari berbagai sumber yang dapat menunjang kinerja mereka.

#### **D. BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*)**

Selain konsep pemasaran yang telah disebutkan diatas, dalam pemasaran juga terdapat strategi pemasaran yang dikenal dengan bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, mengejar target pasar dan meraih profit atau keuntungan (M.com, 2004). Bauran pemasaran atau *marketing mix* pada mulanya terdiri dari 4P yakni *product, price, place, and promotion*. Namun seiring perkembangan zaman

bauran pemasaran bertambah menjadi 7P yaitu, *product, price, place, dan promotion, people, process* dan *physical evidence*. Adapun penjelasan dari 7P tersebut antara lain :

1. *Product* (produk). Setiap kegiatan pemasaran pasti ada produk yang ditawarkan baik itu berupa barang maupun jasa. Produk yang ditawarkan dikemas sedemikian rupa sehingga dapat menarik minat pembeli. Berbagai cara dilakukan agar produk dapat diminati oleh konsumen yaitu membuat merk atau *brand*, membuat logo produk, membuat kemasan yang menarik, dan membuat label. Merk atau *brand* yang dibuat oleh produsen sebaiknya merk yang langka dan belum ada yang membuat, hal ini agar perusahaan memiliki nama dan hak cipta tersendiri atas kreativitas produk yang dibuat. Merk juga sebaiknya memenuhi syarat tertentu seperti mudah diingat, memiliki arti, menarik perhatian orang dan modern. Kemasan juga menjadi perhatian yang tidak kalah penting. Kemasan harus mampu menjaga isi produk agar tidak rusak dan kemasan juga menyertakan komposisi dari produk tersebut.
2. *Price* (harga). Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh pembeli kepada penjual untuk memperoleh suatu produk. Penjual memberikan pembeli sebuah nilai dan manfaat dari suatu produk dan pembeli harus membayar nilai yang diperolehnya itu dengan sejumlah uang sesuai kesepakatan antara dua belah pihak. Tujuan penjual menetapkan harga pada produknya adalah untuk meningkatkan pendapatan, memperoleh keuntungan (laba), agar dapat bersaing dengan *competitor* dan dapat memperluas *market share*. Dalam penentuan harga suatu produk, produsen juga harus menetapkan standar tertentu yakni dengan mempertimbangkan jenis produk, manfaat, harga bahan baku dan biaya-biaya yang ditimbulkan dari pembuatan produk tersebut.
3. *Place* (lokasi). Penentuan lokasi menjadi sangat penting dalam pemasaran. Lokasi tersebut dapat berupa pabrik, gudang, toko, kantor pemasaran dan lain sebagainya. Lokasi pabrik sebaiknya dekat dengan sumber bahan baku dan sumber daya yang lain. Lokasi pabrik juga mempertimbangkan masyarakat sekitar dan dampak lingkungan yang diakibatkan dari aktivitas produksi. Lokasi penyimpanan barang seperti

gudang sebaiknya ditempatkan pada tempat yang aman agar produk yang disimpan tidak mudah mengalami kerusakan. Sementara itu, lokasi toko atau kantor pemasaran sebaiknya memilih tempat yang dekat dengan pelanggan sehingga mudah untuk dijangkau.

4. *People* (orang). Orang dalam hal ini adalah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yakni karyawan perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen maka karyawan perusahaan diberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai. Pelatihan dan pendidikan ini bertujuan untuk membentuk kemampuan (*skill*), sikap dan moral. Kemampuan untuk berkomunikasi dan penyelesaian masalah yang muncul sangat diperlukan oleh karyawan khususnya dalam bidang pemasaran agar dapat bekerja dengan baik. Komunikasi yang baik juga diperlukan saat menghadapi pelanggan yang melakukan *komplain* pada produk. Selain itu, karyawan juga harus diberikan, *reward and punishment* atas pekerjaan yang telah dilakukan. Jika karyawan tersebut berprestasi maka diberikan *reward* (hadiyah) berupa insentif, kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan lain-lain. Begitu juga sebaliknya jika karyawan melakukan pelanggaran maka diberikan hukuman (*punishment*) sesuai dengan kebijakan perusahaan.
5. *Promotion* (promosi). Promosi menjadi salah satu strategi agar produk yang dibuat laku di pasaran. Promosi merupakan bentuk pengenalan produk kepada masyarakat dengan kreatif dan inovatif. Bentuk promosi yang dikemas dengan inovatif dapat menarik minat orang lain untuk membelinya. Berbagai cara dilakukan dalam kegiatan promosi yaitu dengan membuat iklan dan memuat di media massa seperti televisi, radio, surat kabar, dan majalah. Di era modern ini promosi juga dapat dilakukan melalui internet dengan membuat halaman *website*, akun *marketplace*, dan media sosial. Promosi juga dapat dilakukan secara langsung dengan menyebarkan brosur, *pamphlet* dan *flyer* di tempat-tempat ramai dan berkunjung dari rumah ke rumah (*personal selling*). Promosi yang baik dapat menjelaskan tentang produk secara jelas dan detail sehingga masyarakat memiliki pengetahuan tentang produk sehingga dapat meningkatkan minat untuk membeli.

6. *Process* (proses). Proses merupakan aktivitas bisnis perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Proses dalam kegiatan bisnis mencakup seluruh sistem, prosedur bisnis, jadwal kerja, mekanisme dan hal lainnya yang sudah terstandarisasi. Perusahaan harus memperhatikan jalannya proses aktivitas bisnis ini dengan baik karena hal ini berkaitan dengan pelanggan secara langsung. Proses yang baik dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan atas produk dan layanan yang diberikan. Kepuasan atas produk dan layanan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen sehingga dapat berpengaruh terhadap loyalitas konsumen.
7. *Physical evidence* (bukti fisik). Konsep bauran pemasaran 7P yang terakhir adalah *physical evidence* atau bukti fisik. Bukti fisik dapat berupa benda-benda fisik yang digunakan oleh perusahaan dalam mendukung aktivitas bisnis. Contohnya : bukti fisik dalam pemasaran barang terdapat produk, teknologi yang digunakan, peralatan, kendaraan, produk dan lain-lain. Contoh lain pada jasa pelayanan salon terdapat bukti fisik seperti tempat salon, gunting, peralatan salon, kosmetik dan lain sebagainya. Keberadaan bukti fisik sangat penting karena dengan adanya bukti fisik maka konsumen akan percaya dengan usaha yang dijalankan.

## E. KONSEP MANAJEMEN PEMASARAN

Konsep dasar manajemen pemasaran adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, perusahaan membutuhkan strategi untuk dapat bersaing dengan kompetitor baik dalam menciptakan, mengirimkan, dan mengkomunikasikan nilai dari produk dan jasa yang dibuat kepada konsumen dan target pasar mereka (Kazmi dan Panda, 2015). Terdapat lima konsep manajemen pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan yaitu *product concept*, *production concept*, *selling concept*, *marketing concept*, dan *societal marketing concept* (Salam, 2021).

1. *Production Concept* atau konsep produksi. Pendekatan yang digunakan dalam konsep ini yaitu berorientasi pada aspek produksi. Produksi produk yang dilakukan oleh perusahaan harus

mempertimbangkan biaya yang minimal dan murah. Beberapa strategi dapat dilakukan diantaranya membuat produk dalam jumlah yang besar (produksi massal), memproduksi produk di daerah yang dekat dengan sumber daya atau mendirikan unit usaha pada daerah yang memiliki bahan baku utama sehingga biaya untuk mengangkut bahan baku menjadi lebih kecil, dan memproduksi produk dengan memilih lokasi yang dekat dengan target pasar sehingga biaya untuk distribusi menjadi lebih rendah.

2. *Product Concept* atau konsep produk. Pada konsep produk, perusahaan berorientasi pada produk yang dihasilkan. Strategi pemasaran yang digunakan berfokus pada kualitas produk dan jasa. Kualitas produk dan jasa yang dihasilkan akan mempengaruhi harga. Semakin baik kualitas produknya maka harga yang ditawarkan juga akan menyesuaikan. Namun, yang perlu diingat dalam konsep ini adalah perusahaan harus mengetahui siapa target pasarnya. Jika ingin menyasar konsumen menengah ke atas maka harus diberikan produk dan jasa yang setimpal dengan daya beli masyarakat dari kalangan tersebut. Sementara itu, jika target pasar produsen adalah masyarakat menengah ke bawah maka kualitas dan harga juga menyesuaikan.
3. *Selling Concept* atau konsep penjualan. Pada konsep ini, perusahaan harus memikirkan cara untuk mengarahkan konsumen untuk dapat membeli produk dan konsumen tidak boleh dibiarkan sendirian. Karena pada dasarnya setiap produk dan jasa itu dijual jadi berbagai teknik dilakukan perusahaan untuk dapat menarik minat konsumen untuk tetap membeli. Contohnya : *sales promotion girl* (SPG) bertugas untuk menjaga produk yang dipasang di rak-rak supermarket dan ketika ada calon pembeli yang datang, SPG tersebut mengarahkan dan menemani calon pembeli tersebut berbelanja. SPG juga bertugas menjelaskan jika ada yang ingin ditanyakan oleh calon pembeli. Hal ini membuat calon pembeli tidak merasa sendirian saat berbelanja dan tidak merasa kebingungan akan produk yang ingin dibeli. Dengan konsep penjualan yang dapat melayani calon pembeli dengan baik maka dapat meningkatkan minat beli dan loyalitas pelanggan.
4. *Marketing Concept* atau konsep pemasaran. Konsep ini berorientasi pada keinginan dan kebutuhan konsumen (*needs and wants*), sehingga

perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat memenuhinya. Kepuasan konsumen pada konsep ini menjadi tolok ukur yang paling penting dan utama sehingga produk yang dihasilkan harus mampu untuk membuat konsumen terpenuhi kebutuhan dan keinginannya.

5. *Societal Marketing Concept* atau konsep pemasaran sosial. Perusahaan yang berorientasi pada konsep pemasaran sosial mempertimbangkan dua hal dalam penciptaan produknya yakni manfaat yang diberikan kepada konsumen dan manfaat yang diberikan kepada masyarakat umum. Konsep pemasaran sosial merupakan salah satu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat. Konsep ini menekankan pada etika perusahaan dalam menjalankan bisnis sehingga dapat menjadi salah satu strategi dalam menarik minat konsumen. Perusahaan menciptakan produk yang dapat memberikan manfaat kepada konsumen tetapi tidak merugikan bagi orang lain. Salah satu contohnya adalah produk kecantikan Garnier yang diproduksi oleh perusahaan asal Perancis yaitu L'Oréal. Konsep pemasaran sosial yang dikembangkan pada produk Garnier adalah "Garnier berkomitmen menuju *green beauty*". Produk kecantikan pada masa kini memang memberikan dampak tersendiri terhadap lingkungan sehingga Garnier menjadi pelopor untuk tetap menjaga lingkungan agar tetap hijau. Adapun poin-poin inti dalam pemasaran dengan konsep *green beauty* yaitu sebagai berikut : (1) Garnier menghadirkan *green science* untuk kemasan dan formula yang memiliki desain ramah lingkungan; (2) Garnier memastikan agar sumber daya dan produksi yang berkelanjutan di masa mendatang; dan (3) Garnier memungkinkan bagi konsumen agar dapat berkontribusi secara positif untuk menjaga lingkungan dan bumi yang lebih hijau (dikutip dari <https://www.garnier.co.id/greenbeauty>).

## F. TUGAS DAN FUNGSI MANAJEMEN PEMASARAN

Manajemen pemasaran pada dasarnya adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap berbagai kegiatan pemasaran guna untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Menurut beberapa ahli yang dikutip dalam buku Revolusi Manajemen Pemasaran karya Manap (2016) mengungkapkan ada

beberapa tugas dan fungsi manajemen pemasaran. Henry Fayol menyebutkan ada enam fungsi manajemen pemasaran yang disingkat dengan POAC3 yaitu *Planning, Organizing, Actuating, Commanding, Coordinating*, dan *Controlling*. Luther Gulick menyebutkan ada tujuh fungsi manajemen pemasaran yang disebut dengan POSDCORB yaitu *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting*, dan *Budgeting*. Sementara itu para ahli lainnya seperti Gregg, Litzfield dan Campbell menambahkan beberapa fungsi manajemen yang lain seperti *Decision Making, Communicating, Influencing, Evaluating, Programming, Reappraising, Stimulating*, dan *Appraising*. G.R. Terry menyebut fungsi manajemen pemasaran lebih sederhana dengan istilah POAC yaitu *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling*. Adapun penjelasan dari POAC yaitu sebagai berikut :

1. *Planning* atau perencanaan merupakan tugas dan fungsi manajer pemasaran untuk menuangkan ide atau gagasan kreatif dalam suatu bentuk yang nyata. Misalnya perencanaan dalam hal membuat produk yang hendak dibuat, perencanaan target pasar, perencanaan wilayah dan lokasi pasar, perencanaan proses pendistribusian produk dan lain-lain. Pada intinya perencanaan dalam pemasaran merupakan suatu kegiatan sistematis yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan.
2. *Organizing* atau pengorganisasian merupakan tugas dan fungsi manajer pemasaran untuk menempatkan sumber daya manusia pada pekerjaan-pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai fungsi dan tugas masing-masing agar dapat tercapai tujuan perusahaan. *Organizing* dapat disebut juga dengan *staffing* yakni memposisikan karyawan menjadi staf yang bertanggung jawab pada lini-lini tertentu dalam hal ini adalah *staffing* pada departemen pemasaran.
3. *Actuating* atau pelaksanaan merupakan tugas dan fungsi manajer pemasaran untuk membuat rencana yang telah ditetapkan menjadi kenyataan dengan kegiatan-kegiatan aktual dan terstruktur sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pada proses *actuating*, sumber daya manusia yang telah mendapatkan tugas dan tanggung jawab pada proses pengorganisasian diarahkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan baik agar dapat tercapai hasil yang maksimal.

4. *Controlling* atau pengendalian merupakan tugas dan fungsi manajer untuk memastikan dan mengawasi bahwa rencana yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pada saat melakukan *controlling*, manajer pemasaran juga bertugas untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memberi penilaian dari hasil yang diperoleh oleh setiap karyawan apakah memenuhi target pemasaran pada kurun waktu tertentu atau tidak. Apabila kinerja yang diperoleh belum mencapai hasil yang maksimal maka manajer pemasaran bertugas untuk mencari solusi atas penyebab permasalahan yang dihadapi. Sehingga, permasalahan seperti itu tidak akan terjadi lagi di masa yang akan datang dan target perusahaan dapat tercapai.

## G. PENDEKATAN MANAJEMEN PEMASARAN

Dalam manajemen pemasaran ada tiga pendekatan yang dilakukan yaitu pendekatan serba lembaga, pendekatan serba fungsi dan pendekatan serba barang. Ketiga pendekatan pemasaran tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Alma, 2018).

1. Pendekatan Serba Lembaga (*Institutional Approach*).

Pendekatan serba lembaga membahas tentang peranan dari lembaga-lembaga pemasaran misalnya pedagang eceran besar dan kecil, grosir, pedagang kecil dan lain sebagainya. Peranan lembaga pemasaran ini terkait dengan posisi dari pemasar, bagaimana peranan yang dilakukan dalam kegiatan pemasaran, dan apakah jasa yang telah dilakukan dalam proses pendistribusian dan aliran barang.

2. Pendekatan Serba Fungsi (*Functional Approach*)

Pada pendekatan ini membahas tentang fungsi-fungsi dari masing-masing pemasar. Kegiatan-kegiatan pemasaran yang dilakukan diklasifikasikan dalam kategori tertentu. Apakah para pemasar berperan sebagai distributor, pengangkutan barang, sebagai pedagang kelontong, sebagai penjual yang langsung ke masyarakat, sebagai pembeli yang mencari sumber-sumber untuk memperoleh barang dan lain sebagainya. Masing-masing tenaga pemasar atau *marketer* memiliki peran yang penting sesuai dengan tugas masing-masing.

Menurut Rayburn D. Tousley *et al.* ada 8 (delapan) macam kegiatan yang dilakukan dalam pendekatan serba fungsi ini. Fungsi-fungsi tersebut yaitu : (1) fungsi pertukaran yang terdiri dari kegiatan penjualan dan pembelian; (2) fungsi fisik terdiri dari kegiatan transportasi dan penyimpanan; (3) fungsi penyediaan fasilitas terdiri dari struktur modal dan manajemen risiko; (4) informasi pasar terdiri dari pengumpulan informasi pasar, komunikasi dan penafsiran; dan (5) kegiatan standarisasi (Alma, 2018).

### 3. Pendekatan Serba Barang (*Commodity Approach*).

Pada pendekatan ini membahas tentang *flow of goods* (aliran barang), mulai dari dimana barang dihasilkan, kemana barang dipasarkan, siapa yang memproduksi barang tersebut, siapa yang memasarkan, siapa pembelinya, bagaimana proses pengiklanan dan promosinya, sumber permodalan yang seperti apa, bagaimana tata letak barangnya dan lain sebagainya. Pada pendekatan serba barang, setiap produk yang dihasilkan memiliki *flow of goods* yang berbeda-beda. Misalnya produk makanan dan minuman tentu akan memiliki *flow of goods* yang berbeda dengan produk elektronik. Perbedaan itu dapat dilihat dari lokasi pabrik yang tempatnya disesuaikan dengan kebutuhan sumber bahan baku utamanya dan kemana produk tersebut akan dipasarkan. Produk makanan dan minuman juga tentu memiliki target pasar yang berbeda dengan produk elektronik.

## H. PERKEMBANGAN PASAR GLOBAL

Pasar global atau pasar internasional merupakan pasar yang melibatkan negara-negara di dunia. Negara-negara di dunia melakukan transaksi pertukaran barang dan jasa yang dibutuhkan. Misalnya negara Selandia Baru sebagai penghasil susu melakukan ekspor ke negara lain. Indonesia sebagai penghasil kelapa sawit melakukan ekspor ke negara-negara di Uni Eropa. China dan Korea sebagai negara produsen teknologi seperti smartphone Xiomi dan Samsung melakukan ekspor ke Indonesia dan negara-negara Asia lainnya. Perkembangan pasar global memberikan dampak yang sangat besar dalam membantu umat manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Negara-negara di dunia yang membuka diri dengan perkembangan zaman dan masuk dalam pasar

global harus siap menghadapi persaingan yang begitu ketat. Persaingan dengan negara lain yang juga menghasilkan produk yang sama namun dengan kualitas yang berbeda. Persaingan dengan para pesaing yang menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dan dengan harga yang lebih rendah menjadi ancaman ketika memasuki pasar global. Para pelaku usaha harus menyiapkan strategi pemasaran yang baik agar dapat mengatasi segala bentuk persaingan yang dapat merugikan. Ketika industri mulai memasuki pasar global dan bersaing secara terbuka di kancah internasional maka risiko yang ditanggungpun menjadi lebih besar. Berbagai risiko tersebut antara lain : risiko kerugian, peningkatan penggunaan hutang dalam struktur modal, peningkatan beban dan biaya, risiko kecelakaan kerja, hilangnya barang, dan iklim di negara lain. Hambatan-hambatan dalam memasuki pasar global juga semakin banyak jika dibandingkan dengan pasar domestik. Hambatan-hambatan tersebut terkait dengan perbedaan budaya antara negara, perbedaan bahasa, budaya organisasi, nilai tukar mata uang, peraturan tentang pajak dan bea cukai masing-masing negara, serta tidak adanya kepastian hukum dan politik di suatu negara. Untuk memasuki pasar global, suatu negara memiliki strategi-strategi tertentu, diantaranya (Manap, 2016):

1. Ekspor Langsung. Ekspor langsung dapat dilakukan oleh perusahaan secara langsung ke negara tujuan ekspor. Perusahaan dalam negeri dapat membentuk divisi atau departemen khusus untuk melaksanakan ekspor ke luar negeri. Divisi ekspor tersebut bertugas untuk merancang strategi dan melaksanakan aktivitas ekspor. Manajemen dalam divisi ekspor dapat menugaskan karyawan dalam negeri untuk melaksanakan kegiatan ekspor ataupun dapat merekrut karyawan asing dari negara tujuan ekspor tersebut.
2. Ekspor Tidak Langsung. Ekspor tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan jasa pihak ketiga yang menjalin kerja sama dengan perusahaan. Jasa pihak ketiga atau perantara misalnya seperti distributor atau agen-agen didalam negeri yang mengambil barang dalam jumlah banyak kemudian mengekspornya ke luar negeri.
3. Lisensi. Lisensi merupakan bentuk ekspor yang dilakukan dengan cara memberi hak cipta produk kepada perusahaan yang ada di negara yang menjadi tujuan ekspor. Perusahaan yang diberikan lisensi berhak

untuk membuat produk dengan bahan, racikan, merk dagang, dan hak paten yang sama seperti di negara asalnya sesuai dengan kesepakatan yang berlaku. Contohnya, perusahaan Jepang yakni Otsuka Pharmaceutical Co, Ltd. memberikan lisensi pada PT. Amerta Indah Otsuka di Indonesia untuk memproduksi minuman Pocari Sweet. Contoh lainnya seperti perusahaan Toyota Astra Indonesia yang mendapat lisensi dari Toyota Jepang untuk memproduksi *spare part* kendaraan dan air mineral merk Aqua yang mendapat lisensi dari Danone.

4. *Joint Venture.* *Joint venture* merupakan strategi memasuki pasar global dengan cara melakukan penggabungan modal antara perusahaan dalam negeri dengan perusahaan yang ada di luar negeri. Penggabungan ini dapat dilakukan dengan menggabungkan saham dan penggabungan sistem pekerjaan. Pembagian hasil pada usaha *joint venture* ditetapkan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak agar saling menguntungkan.
5. *Investasi Langsung.* Strategi investasi langsung dapat dilakukan dengan menanamkan modal secara langsung di negara tujuan yang menjadi target pasar. Perusahaan bekerja sama dengan pemerintah negara tujuan untuk dapat mengembangkan bisnis yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi negara tersebut dan dapat menyerap tenaga kerja. Sehingga, permasalahan negara seperti banyaknya pengangguran dan kekurangan modal dapat diatasi. Permasalahan seperti ini biasanya terjadi di negara berkembang, sehingga negara maju yang memiliki modal (*capital*) dalam jumlah besar memiliki kesempatan yang lebih tinggi untuk melakukan investasi secara langsung.

## I. **DIGITAL MARKETING DI ERA MODERN**

Perkembangan teknologi pada era modern ini semakin canggih demikian pula perkembangan pada dunia pemasaran. Pemasaran di era revolusi industri 4.0 menuju era *society 5.0* ini di dominasi oleh pemasaran melalui internet seperti *website*, media sosial dan *marketplace*. Pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digital dan internet disebut dengan *digital marketing*. *Digital marketing* mulai berkembang pada tahun

1971 dimana pada tahun ini menjadi awal penciptaan teknologi pengiriman pesan kepada orang lain melalui komputer yang diperkenalkan oleh insinyur *software* bernama Ray Tomlinson. Pemasaran digital yang berkembang saat ini semakin mempermudah kegiatan manusia dalam melakukan promosi, pengiklanan, dan penjualan produk. Pemasar hanya perlu untuk meningkatkan kemampuan dalam menggunakan teknologi sehingga segala kegiatannya akan menjadi lebih mudah. Pemasaran digital dapat dilakukan dengan membuat akun dagang di berbagai aplikasi *marketplace* yang ada, toko *online*, membuat akun *website* dan akun media sosial perusahaan. Kegiatan pengiklanan dan promosi pun dapat dilakukan kapan saja hanya dengan mengkoneksikan laptop dan smartphone dengan jaringan internet.

Saat ini, berbagai kalangan telah menggunakan smartphone sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari. Teknologi kini sudah tidak asing lagi dan bahkan sudah tidak bisa dilepaskan dari genggaman. Semakin banyak pengguna internet yang berselancar di dunia maya akan mempermudah bagi *seller* dan produsen dalam memasarkan produk usahanya. *Seller* atau penjual dengan sangat mudah dalam menemukan target pasar mereka karena banyaknya pengguna media sosial. Berbagai aplikasi media sosial seperti Facebook, Instagram, TikTok, Twitter dan lain-lain memiliki pengguna yang cukup besar dan juga pada aplikasi tersebut tersedia fitur-fitur untuk melakukan jual beli *online*. Selain itu, aplikasi *marketplace* yang lain yang dapat di pasang di perangkat smartphone ataupun komputer seperti Lazada, Tokopedia, Shopee, Gojek, Grab dan lain-lain juga dapat mempermudah akses penjualan secara *online*. Masyarakat saat ini mulai beralih dari yang awalnya berbelanja secara langsung melalui toko-toko menjadi berbelanja secara *online*. Ketertarikan masyarakat dalam berbelanja karena semakin banyak pilihan barang-barang baru dari merk-merk ternama yang dapat dengan mudah dilihat hanya dalam satu genggaman smartphone. Masyarakat juga tidak harus berkeliling untuk mencari produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kemudahan-kemudahan dalam hal berbelanja juga didukung dengan sistem pembayaran via transfer dan siap terima barang di rumah. Pengiriman barang saat ini juga dipermudah dengan hadirnya berbagai perusahaan yang melayani jasa pengantaran, *home delivery* dan kurir ojek *online*.

Menurut Jodie Marinkovich (2017) dalam bukunya yang berjudul *An Introduction to Social Media Marketing* terdapat 5 (lima) manfaat utama dalam melakukan pemasaran melalui media sosial diantaranya :

1. Penjual dapat dengan mudah menjangkau banyak orang atau target pasar untuk mempromosikan produk dan jasa yang ditawarkan. Jangkauan yang lebih luas dapat meningkatkan peluang untuk meningkatkan penjualan.
2. Pemasaran melalui media sosial dapat mempermudah untuk menemukan target pembeli berdasarkan usia, jenis kelamin, lokasi pembeli, keinginan dan kebutuhan dari calon konsumen.
3. Pemasaran melalui media sosial dapat mempermudah dalam menghitung pengeluaran karena dapat diukur. Artinya, data transaksi melalui media sosial dapat dengan mudah dicatat karena data histori tersimpan dengan baik di perangkat yang digunakan berkomunikasi dengan pelanggan.
4. Pemasaran melalui media sosial lebih mudah untuk mengembangkan pesan melalui platform yang berbeda. Hal ini dikarenakan banyaknya aplikasi media sosial yang dapat digunakan untuk melakukan pemasaran.
5. Penjual yang melakukan pemasaran melalui media sosial dapat dengan mudah untuk memperoleh umpan balik dan *review* penggunaan produk dari konsumen. Sehingga penjual dapat dengan mudah mengetahui kekurangan dan kelebihan produk yang dijual dan dapat mengetahui seberapa tinggi tingkat kepuasan konsumen.

## J. RANGKUMAN MATERI

- Pemasaran berasal dari bahasa Inggris yakni *marketing* dari asal kata *market* yang artinya pasar. Pada kehidupan sehari-hari pemasaran meliputi berbagai kegiatan ekonomi diantaranya kegiatan membeli, menjual, mengangkut barang, menyortir, mendistribusikan barang, melakukan pengiklanan, promosi dan berbagai kegiatan lainnya. pemasaran adalah kegiatan ekonomi yang berkaitan dengan pasar meliputi pengiklanan, distribusi atau penyaluran barang dan jasa, promosi, menjual dan berbagai kegiatan lain yang dapat memberikan manfaat dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan keinginan

konsumen. Kegiatan pemasaran tidak hanya berfokus pada satu bentuk kegiatan tertentu. Namun, pemasaran merupakan integrasi dari berbagai kegiatan yang memiliki saling keterkaitan dan keterikatan yang membentuk suatu sistem sosial tertentu. Pemasaran juga merupakan kegiatan yang menghubungkan antara produsen, penjual dan konsumen dalam satu ikatan yang saling menguntungkan.

- Pemasaran dan manajemen pemasaran merupakan dua hal yang berbeda dan memiliki makna yang berbeda pula. Manajemen pemasaran adalah usaha untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengimplementasikan, mengawasi, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen pemasaran memiliki sepuluh ruang lingkup yaitu ide atau gagasan, produk, jasa, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, properti, perusahaan, dan informasi.
- Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, mengejar target pasar dan meraih profit atau keuntungan. Bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, process* dan *physical evidence*.
- Terdapat lima konsep manajemen pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan yaitu *product concept, production concept, selling concept, marketing concept*, dan *societal marketing concept*.
- Tugas dan Fungsi manajemen pemasaran dapat disingkat dengan POAC yaitu *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling*.
- Dalam manajemen pemasaran ada tiga pendekatan yang dilakukan yaitu pendekatan serba lembaga yang membahas tentang peranan dari lembaga-lembaga pemasaran, pendekatan serba fungsi yang membahas tentang fungsi-fungsi dari masing-masing pemasar dan pendekatan serba barang yang membahas tentang *flow of goods* (aliran barang).
- Pasar global atau pasar internasional merupakan pasar yang melibatkan negara-negara di dunia. Perkembangan pasar global memberikan dampak yang sangat besar dalam membantu umat

manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Negara-negara di dunia yang membuka diri dengan perkembangan zaman dan masuk dalam pasar global harus siap menghadapi persaingan yang begitu ketat. Ada lima cara memasuki pasar global yakni eksport langsung, eksport tidak langsung, lisensi, *joint venture*, dan investasi langsung.

- Perkembangan teknologi pada era modern ini semakin canggih demikian pula perkembangan pada dunia pemasaran. Pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digital dan internet disebut dengan *digital marketing*. *Digital marketing* mulai berkembang pada tahun 1971 dimana pada tahun ini menjadi awal penciptaan teknologi pengiriman pesan kepada orang lain melalui komputer yang diperkenalkan oleh insinyur *software* bernama Ray Tomlinson. Pemasaran digital yang berkembang saat ini semakin mempermudah kegiatan manusia dalam melakukan promosi, pengiklanan, dan penjualan produk.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan perbedaan antara pemasaran dan manajemen pemasaran!
2. Apa yang anda ketahui tentang fungsi manajemen pemasaran? Sebut dan jelaskan jawaban anda!
3. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang bauran pemasaran (*marketing mix*)!
4. Sebut dan jelaskan 5 (lima) konsep manajemen pemasaran !
5. Bagaimanakah perkembangan pemasaran di era teknologi saat ini? Jelaskan jawaban anda !

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2018. *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta.
- <https://www.garnier.co.id/greenbeauty>, diakses tanggal 14 Juni 2021.
- Kazmi, SHH., dan Panda, Tapan K. 2015. *Marketing Management*. India : NMIMS Global Access.
- Kotler, Philip. 2001. *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip., Armstrong, Gary., Saunders, John., dan Wong, Veronica. 1999. *Principles of Marketing Second European Edition*. London : Prentice Hall Europe.
- Kotler, Philip., Kartajaya, Hermawan., dan Setiawan, Iwan. 2017. *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- M.com. 2004. *Marketing Management*. New Delhi : Maharshi Dayanand University.
- Manap, H. Abdul. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Marinkovich, Jodie. 2017. *An Introduction to Social Media Marketing*. New Zealand : NZAEP
- Rahmawati. 2016. *Manajemen Pemasaran*. Samarinda : Mulawarman University Press.
- Salam, Karta Negara. 2020. *Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen (Prinsip Dasar, Strategi, dan Implementasi)*. Makassar : Mirra Buana Media.
- Shinta, Agustina. 2011. *Manajemen Perusahaan*. Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Tanner, Jeff dan Raymond, Mary Anne. 2012. *Marketing Principles v.1.0 . by Andy Schmitz (<http://lardbucket.org>)*.



## **DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN**

---

**Dr. Rina Yuniarti, M.Ak**

**Universitas Muhammadiyah Bengkulu**

### **A. PENDAHULUAN**

Disadari atau tidak, manajemen senantiasa dilakukan dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia hingga saat ini untuk mencapai tujuan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan hidupnya. Berbagai aktivitas tersebut akan berjalan secara maksimal bilamana dilakukan dengan manajemen yang baik. Sebaliknya pun demikian, aktivitas manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan tanpa manajemen yang baik, hanya akan mengalami kegagalan. Dengan kata lain, bahwa pencapaian-pencapaian manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya selama ini merupakan dampak dari penerapan manajemen. Jika selama ini penerapan manajemen yang digunakan baik, maka tentulah hasilnya baik pula, dan sebaliknya jika manajemen yang diterapkan tidak maksimal, maka hasilnya pun akan demikian. Hal tersebut, berkenaan dengan konsep hukum kausalitas (sebab-akibat), dimana hasil merupakan dampak pasti yang ditimbulkan oleh proses (aktivitas) sebelumnya. Sejalan dengan pandangan ini seperti yang dikatakan oleh Habibie, Presiden Indonesia ke-3 bahwa "jika Anda gagal berencana, maka Anda berencana untuk gagal". Dalam potongan kalimat tersebut, kendatipun tidak menggunakan istilah/kata manajemen secara langsung, namun sudah menunjukkan

pentingnya keberadaan manajemen dalam dinamika kehidupan sehari-hari. Karena perencanaan merupakan salah satu elemen pokok dari beberapa elemen-elemen yang tercakup dalam manajemen itu sendiri. Penulis sengaja menyampaikan secara umum mengenai lingkup pentingnya manajemen dengan menggunakan istilah “dinamika kehidupan sehari-hari”, karena pada dasarnya manajemen terdapat dalam berbagai lini dan aktivitas kehidupan manusia sejak dalam kandungan bahkan hingga pada saat setelah kematian.

Kompleksitas kebutuhan serta keinginan-keinginan manusia dalam dinamika kehidupan sehari-hari seperti paparan di atas, sangat membutuhkan upaya pengaturan dan pengelolaan yang baik dan berdaya guna. Artinya, manusia dengan berbagai latar belakang akan memiliki kebutuhan dan keinginan berbeda antara satu sama lain. Sehingga dibutuhkan pengaturan dan pengelolaan yang baik, agar dalam pemenuhan kebutuhan dan pencapaian keinginan tersebut tidak menimbulkan gesekan, kegaduhan, bahkan pertikaian antar sesama, baik dalam sumber daya manusia, sumber daya alam maupun modalnya. Argumentasi di atas memaparkan keberadaan dan pentingnya manajemen secara umum dalam dinamika kehidupan sehari-hari, baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak, atau yang dilakukan untuk diri sendiri maupun yang dilakukan untuk orang lain. Dengan demikian, lingkup manajemen sebenarnya sangat luas dan dapat ditemukan dalam berbagai lini-lini kehidupan manusia, dari manajemen yang digunakan untuk mengelola diri pribadi seseorang (manajemen personal) hingga pada manajemen yang digunakan untuk mengelola suatu kelompok (manajemen organisasi). Dari manajemen yang digunakan untuk aktivitas yang berskala kecil, menengah, hingga pada aktivitas yang berskala besar. Namun demikian, yang menjadi catatan penting adalah bahwa penerapan manajemen dalam konteks apapun tetap bermuara pada satu titik, yaitu pencapaian tujuan secara optimum.

## B. PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

Pada bagian fungsi-fungsi manajemen, pengertian dan beberapa aspek yang berkaitan dengan perencanaan (*planning*) telah diuraikan. Perencanaan dipandang sebagai fungsi paling mendasar dan paling

pertama yang harus dilakukan dalam manajemen. Perencanaan merupakan upaya penggunaan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan, beberapa faktor yang perlu diperhatikan juga telah dipaparkan, yaitu penentuan tujuan jangka pendek dan panjang, merumuskan kebijakan beserta prosedur yang akan digunakan, dan melakukan peninjauan secara berkala. Wijayanti (2008), mengatakan ada dua alasan kenapa suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan perencanaan. Pertama, *protective benefits* atau manfaat perlindungan. Perencanaan akan memberikan perlindungan terhadap organisasi atau perusahaan bersangkutan yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Kesalahan dalam pembuatan keputusan akan berakibat tidak baik terhadap lajunya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Sehingga dengan perencanaan yang matang, organisasi atau perusahaan akan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang dimungkinkan terjadi. Kedua, *positive benefits* atau manfaat kebaikan. Artinya dengan perencanaan yang ada, suatu organisasi atau perusahaan akan mendapatkan manfaat kebaikan dalam bentuk meningkatnya keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal tersebut sebenarnya berkenaan dengan efisiensi dan efektivitas, dimana dengan perencanaan akan dapat menggunakan sumber daya secara tepat untuk menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan pasar.

### **1. Jenis-jenis perencanaan**

Athoillah (2010), bahwa perencanaan (*planning*) memiliki berbagai jenis sesuai dengan sudut pandang yang digunakan. Jenis-jenis perencanaan tersebut diantaranya, adalah:

- a. Berdasarkan penggunaannya, yaitu:
  - a) *Single use planning*, yaitu perencanaan yang dimaksudkan untuk satu kali pelaksanaan. Artinya, rencana yang disusun hanya digunakan pada satu pelaksanaan saja dan setelah pelaksanaan dianggap selesai, maka perencanaan tersebut dengan sendirinya menjadi tidak ada. Perencanaan jenis ini seperti rencana yang digunakan untuk kepanitiaan suatu kegiatan tertentu.

- b) *Repeats planning*, yaitu perencanaan yang digunakan dalam pelaksanaan yang berulang-ulang. Artinya tidak hanya digunakan hanya pada satu pelaksanaan, sehingga perencanaan ini bersifat permanen.
- b. Berdasarkan prosesnya, yaitu:
  - a) *Policy planning* (merupakan kebijakan), yaitu perencanaan yang hanya berisi kebijakan tanpa dilengkapi dengan teknis pelaksanaannya secara teratur. Perencanaan jenis ini seperti perencanaan yang berkaitan dengan garis-garis besar suatu organisasi atau suatu negara.
  - b) *Program planning*, yaitu perencanaan yang merupakan penjelasan dan perincian *policy planning*. Program *planning* dibuat oleh badan-badan khusus yang memiliki wewenang untuk melaksanakan *policy planning*, seperti Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas).
  - c) *Operational planning* (perencanaan kerja), yaitu perencanaan yang memuat cara-cara melakukan pekerjaan tertentu agar lebih maksimal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan daya guna yang lebih tinggi (efektif-efisien).
- c. Berdasarkan jangka waktunya, yaitu:
  - a) *Long range planning* (LRP), perencanaan yang dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu cukup lama, biasanya hingga sepuluh tahun. Perencanaan ini disebut juga dengan rencana jangka panjang.
  - b) *Intermediate planning* (IP), yaitu perencanaan jangka menengah, dalam pelaksanaannya biasanya membutuhkan waktu lima tahun.
  - c) *Short range planning* (SRP), perencanaan yang dalam pelaksanaannya pada umumnya membutuhkan waktu kurang dari setahun. Perencanaan ini biasanya dipersiapkan dengan tergesa-gesa karena pelaksanaannya bersifat tiba-tiba dan waktu yang ada sangat sempit.

- d. Berdasarkan wilayah pelaksanaannya, yaitu:
  - a) *Rural planning*, yaitu perencanaan pedesaan.
  - b) *City planning*, yaitu perencanaan perkotaan
  - c) *Regional planning*, yaitu perencanaan tingkat daerah kabupaten atau kota
  - d) *National planning*, yaitu suatu perencanaan tingkat nasional (negara) yang mencakup segenap wilayah suatu negara.
- e. Berdasarkan materinya, yaitu:
  - a) *Personnel planning*, adalah suatu perencanaan mengenai masalah-masalah yang berkenaan dengan pegawai atau personal dalam suatu organisasi. Dalam perencanaan jenis ini, segala masalah yang ada dan menyangkut pegawai dikaji dan dibahas secara rinci.
  - b) *Financial planning*, yaitu perencanaan mengenai pembiayaan secara komprehensif dari suatu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.
  - c) *Industrial planning*, yaitu perencanaan yang menyangkut aktivitas industri yang bertujuan agar terhindar dari berbagai hambatan dalam pencapaian tujuan.
  - d) *Educational planning*, yaitu perencanaan yang menyangkut kegiatan pendidikan.
- f. Berdasarkan keumuman dan kekhususannya, yaitu:
  - a) *General plans* (rencana umum), yaitu perencanaan yang dibuat hanya mengenai garis-garis besar dari suatu kegiatan yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan.
  - b) *Special planning* (rencana khusus), yaitu perencanaan yang dibuat secara mendetail dan terperinci untuk pekerjaan tertentu.
  - c) *Overall planning* (rencana keseluruhan), yaitu perencanaan yang memberikan pola secara keseluruhan dari pekerjaan yang harus dilaksanakan.

## 2. Sifat-Sifat Perencanaan

Perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan perencanaan yang baik apabila memenuhi sifat-sifat pokok perencanaan. Kristiadi (1995) memaparkan beberapa sifat perencanaan sebagai berikut:

- a. Faktual, yaitu perencanaan yang dibuat harus berdasarkan temuan fakta di lapangan, diolah dan dikaji secara mendalam sebagai dasar dan pertimbangan.
- b. Rasional, yaitu perencanaan yang tidak hanya berbentuk angan-angan belaka. Proses perencanaan rasional dilakukan dengan mengklasifikasikan berbagai permasalahan yang berkembang, menafsirkan data dan fakta, membandingkan antar fakta-fakta, mengkorelasikan antar-pengertian, memutuskan, dan menarik suatu kesimpulan.
- c. Fleksibel, yaitu perencanaan yang dibuat tidak kaku, sehingga dapat mengikuti perkembangan zaman dan pelaksanaannya tidak statis.
- d. Berkesinambungan, yaitu perencanaan dibuat secara terus-menerus dan berkelanjutan mengikuti kebutuhan organisasi atau perusahaan.
- e. Dialektis, perencanaan yang dibuat harus memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan masa yang akan datang. Artinya, perencanaan dialektis tidak terpaku pada pendekatan antithesis yang melawan perkembangan dan perubahan, melainkan harus mengutamakan pendekatan sistesis dan kompromistik terhadap perkembangan dan perubahan dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip manajemen.

### **3. Empat Tahap Dasar Perencanaan**

Dalam membuat perencanaan (*planning*) suatu organisasi atau perusahaan, harus juga memperhatikan langkah-langkahnya. Athoillah (2010) memaparkan langkah-langkah dalam membuat perencanaan sebagai berikut:

- a. Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan  
Langkah ini berkenaan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam menyusun penentuan tujuan, perlu disusun prioritas utama dan sumber daya yang tersedia agar memudahkan pelaksanaannya.
- b. Menentukan keadaan, situasi, dan kondisi sekarang  
Keadaan, situasi, dan kondisi saat ini perlu diperhatikan sebelum dibuat, selanjutnya lakukan pengukuran dan perbandingan dengan

kemampuan organisasi atau perusahaan dari seluruh komponen secara teratur.

c. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat

Faktor-faktor pendukung perlu diidentifikasi dan diperkuat untuk mendukung terlaksananya rencana yang dibuat, serta mengidentifikasi dan meminimalisir faktor penghambat pelaksanaan rencana yang dibuat, termasuk antisipasi terhadap gangguan yang muncul secara tidak terduga.

d. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya

Pengembangan rencana dan penjabarannya harus dipahami oleh semua elemen organisasi atau perusahaan, sehingga memudahkan tercapainya tujuan. Pengembangan rencana dapat dilakukan dengan mengembangkan berbagai alternatif sebagai solusi permasalahan yang muncul saat rencana dilaksanakan

#### **4. Tujuan Perencanaan**

Arifin dan Hadi (2007), tujuan-tujuan perencanaan organisasi atau perusahaan secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi risiko dan perubahan yang mungkin terjadi pada masa yang akan *dating*.
- b. Memfokuskan kegiatan pada sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Menjamin proses pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien, dan
- d. Memudahkan pengawasan.

#### **5. Manfaat Perencanaan**

Perencanaan yang dibuat oleh suatu organisasi atau perusahaan dapat memberikan banyak manfaat terhadap organisasi atau perusahaan itu sendiri. Wijayanti (2008) mengemukakan sembilan manfaat dari perencanaan, yaitu:

- a. Membantu manajemen untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi.
- b. Membantu mengerucutkan persesuaian pada masalah-masalah utama
- c. Memungkinkan manajer memahami gambaran operasi secara komprehensif dan lebih jelas

- d. Membantu penempatan tanggung jawab dengan lebih tepat
- e. Memberikan cara melakukan perintah untuk operasi
- f. Mempermudah koordinasi antar organisasi
- g. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah untuk dipahami
- h. Memperkecil pekerjaan yang tidak pasti, dan
- i. Menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

## **6. Kelemahan Perencanaan**

Perencanaan suatu organisasi atau perusahaan selain memberikan manfaat yang banyak, juga memiliki kelemahan yang harus diperhatikan dan diantisipasi agar tidak menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan. Wijayanti (2008) mengemukakan beberapa kelemahan perencanaan sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
- b. Perencanaan cenderung menunda pekerjaan.
- c. Kadang-kadang hasil yang paling baik diperoleh dari penyelesaian situasi dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
- d. Ada rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Paparan mengenai kelemahan-kelemahan dari perencanaan di atas, merupakan kejadian yang bersifat kasuistik. Artinya, tidak selamanya suatu rencana yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan akan mengalami hal tersebut. Namun demikian, paparan tersebut sebagai gambaran agar dapat diantisipasi sebelum kelemahan tersebut benar-benar muncul pada perencanaan yang dibuat.

## **7. Keterbatasan-Keterbatasan Perencanaan**

Selain kelemahan dari perencanaan di atas, tentunya yang juga membutuhkan perhatian yang serius adalah hambatan-hambatan atau keterbatasan-keterbatasan yang sering terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan. Hambatan atau keterbatasan tersebut bisa muncul dari pihak pembuat dan pelaksana rencana maupun sifat organisasi/perusahaan

dengan lingkungannya. Wijayanti (2005), menyampaikan hambatan dan keterbatasan tersebut antara lain adalah:

- a. Fleksibilitas, merupakan kemampuan untuk menyatakan perubahan atau penyesuaian terhadap perkembangan dan perubahan itu sendiri, baik dilihat dari sudut pandang fleksibilitas pembuat rencana maupun fleksibilitas rencana itu sendiri. Oleh karena itu, dituntut adanya kesiapan atau alternatif solusi apabila dalam pelaksanaan rencana yang dibuat mengalami hambatan.
- b. Biaya, yakni biaya yang dikeluarkan untuk melakukan identifikasi awal atau peramalan-peramalan terhadap kondisi yang akan datang.
- c. Waktu, yakni waktu untuk menyusun rencana pada umumnya seringkali terbatas, terutama bagi rencana-rencana tahunan.
- d. Rencana dibuat berdasarkan pada data yang telah lampau dan asumsi-temsil yang akan datang. Hal ini juga sering terjadi karena data-data yang digunakan untuk menyusun rencana telah lampau dan asumsi-temsil terhadap situasi dan kondisi yang akan datang tidak akurat. Sehingga rencana yang dibuat tidak dapat dilaksanakan atau sangat sulit untuk mencapai tujuan secara maksimal. Hal tersebut kadang tidak bisa dihindari karena pengetahuan dan imajinasi seseorang yang berwenang membuat rencana terbatas.

## C. PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN

Pengendalian atau pengawasan, seperti pada paparan sebelumnya berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini memfokuskan pada beberapa hal penting, yaitu: menentukan standar atau tolok ukur prestasi kerja, mengukur hasil kerja dengan standar yang ada, membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan, mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolak ukur. Nugroho (2009), bahwa dalam konsep manajemen, pengendalian mengandung tiga unsur pokok, yakni pengawasan (*monitoring*), evaluasi, dan pengganjaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan secara terus menerus untuk memahami bidang-bidang tertentu dari perencanaan yang sedang dijalankan. Pengawasan yang baik tentunya akan sekaligus berfungsi sebagai evaluasi

dari rencana yang dikerjakan, karena pada dasarnya pengawasan akan menghasilkan suatu kesimpulan akhir dari perencanaan yang dikerjakan. Dengan demikian, tentunya pengawasan yang sekaligus menghasilkan kesimpulan yang dapat dijadikan evaluasi bisa menghemat sumber daya yang dimiliki, karena tidak perlu mengulang proses pengerjaan. Pengawasan memiliki dua tujuan, yaitu memastikan pelaksanaan tidak menyimpang dari perencanaan yang dibuat dan membangun sistem pengawasan dini (*early warning system*) sebagai bagian penting untuk memastikan jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan rencana yang telah dibuat.

Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai penilaian pencapaian hasil kerja dari perencanaan yang dilaksanakan. Penilaian terhadap hasil perencanaan tersebut dapat dilakukan secara keseluruhan atau sebagian dari perencanaan yang ada. Tujuan dari pemberian penilaian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang tidak sesuai dengan perencanaan serta dapat diperbaiki untuk mencapai tujuan yang maksimal. Pengendalian sekaligus mencakup fungsi pengawasan, namun pengawasan belum dapat dikatakan pengendalian tanpa evaluasi dan pengganjaran. Namun demikian, dalam uraian selanjutnya, kedua istilah tersebut akan dipadankan dan digunakan secara bergantian untuk memudahkan. Karena aspek-aspek yang akan diuraikan tidak terlepas dari unsur pengawasan itu sendiri, evaluasi, dan pengganjaran.

Athoillah (2010), mengungkapkan bahwa pengendalian dimaknai sama dengan pengawasan, yang keduanya menggunakan *controlling* dalam bahasa Inggrisnya. Pengendalian terdiri dari:

1. Penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja
2. Pelaporan hasil kerja dan pendataan berbagai masalah
3. Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

Pengendalian atau pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di lapangan telah sesuai dengan perencanaan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain, bahwa perencanaan yang telah dibuat dan disusun tidak bisa dianggap akan berjalan dengan sendirinya tanpa ada pengendalian dan pengawasan yang baik. Artinya, pengendalian atau

pengawasan juga memiliki peranan yang penting dalam pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengendalian atau pengawasan harus dilakukan dengan maksimal agar pelaksanaan rencana yang ada, sesuai dengan yang diinginkan.

### **1. Langkah-Langkah Pengendalian dan Pengawasan**

Athoillah (2010) memberikan gambaran mengenai langkah-langkah dalam melakukan pengendalian dan pengawasan. Langkah-langkah ini dimaksudkan sebagai tahapan atau suatu proses bagaimana seorang manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat melaksanakan pengendalian dan pengawasan dengan baik. Langkah-langkah dalam pengendalian dan pengawasan diantaranya adalah:

- a. Memeriksa,
- b. Mengecek,
- c. Mencocokkan,
- d. Menginspeksi,
- e. Mengendalikan,
- f. Mengatur, dan
- g. Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

Sedangkan Wijayanti (2005), berpendapat bahwa dalam pengendalian dan pengawasan terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Penentuan standar sebagai dasar pengendalian dan pengawasan. Standar adalah suatu ukuran yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (sebisa mungkin) yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar ditetapkan hampir di semua kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.
- b. Pengukuran penampilan (*perfomance*) Pengukuran penampilan anggota organisasi atau personalia perusahaan akan memberikan manfaat berupa penyediaan informasi-informasi yang faktual.
- c. Menganalisis, mengemukakan pendapat, dan mengevaluasi *performance*, dibandingkan dengan standar.
- d. Mengambil tindakan-tindakan perbaikan. Tindakan-tindakan perbaikan dilakukan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan personalia organisasi atau perusahaan di luar batas

yang diizinkan atau batas toleransi. Tindakan-tindakan perbaikan tersebut wajib dilakukan, karena tanpa tindakan perbaikan tersebut, maka langkah-langkah pengendalian atau pengawasan sebelum-sebelumnya menjadi sia-sia dan hanya sekedar menjadi pengetahuan.

Wijayanti (2005), mengemukakan penyebab atau faktor yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan personalia suatu organisasi/perusahaan dari standar yang ditentukan, diantaranya adalah:

- a. Pelaksana rencana tidak mampu menyesuaikan diri dengan standar yang ditentukan, atau
- b. Standar yang ditentukan terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan pelaksananya.

Oleh karena itu, tindakan-tindakan perbaikan harus melihat dari dua sudut pandang, yakni sudut pandang kemampuan pelaksana standar yang ditentukan dan penentuan standar yang disesuaikan dengan kemampuan pelaksananya. Dengan adanya tindakan-tindakan seperti di atas, diharapkan personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap standar yang telah ditentukan. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ada, dapat dilakukan dengan penuh komitmen dan loyalitas terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang ada.

## **2. Bentuk-Bentuk Pengendalian atau Pengawasan**

Bentuk pengendalian atau pengawasan manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Bersifat *top down*

Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini dilakukan oleh seorang manajer (atasan) langsung kepada anggota organisasi atau perusahaan (bawahan). Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini yang paling umum digunakan dalam menjalankan roda keorganisasian atau perusahaan. Sehingga menuntut seorang manajer sebagai atasan selain memiliki kemampuan konsep, juga memiliki kemampuan teknis.

b. Bersifat *bottom up*

Bentuk kedua merupakan sebaliknya dari bentuk pertama, dimana dalam bentuk ini pengendalian dan pengawasan dilakukan oleh bawahan atau anggota suatu organisasi atau perusahaan terhadap atasannya. Bentuk ini memang tidak secara formal digunakan, namun seharusnya bentuk ini juga dapat dijalankan dalam prakteknya di lapangan. Artinya, tidak hanya manajer yang memiliki hak untuk pengendalian atau mengawasi pekerjaan bawahan atas rencana-rencana yang telah dibuat, melainkan bawahan juga harus mampu mengendalikan dan melakukan pengawasan terhadap atasan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah dibuat. Jika bentuk pengendalian dan pengawasan yang bersifat *bottom up* ini berjalan, maka dapat meminimalisir terjadinya perilaku penyelewengan dan kesewenang-wenangan dari atasan.

c. Bersifat *selfcontrol*

Pengendalian dalam bentuk ini sama-sama memiliki peran aktif antara atasan dan bawahan. Artinya atasan maupun bawahan senantiasa mengendalikan dan mengawasi dirinya sendiri. Pengendalian dan pengawasan bentuk ini menitik-tekankan pada kesadaran diri, introspeksi diri, serta menjadi contoh yang baik (teladan) bagi orang lain. Dari perilaku yang demikian, rasa saling membantu dan toleransi akan terbangun, terlebih dalam melaksanakan perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan bersama. Apabila dilihat secara umum, pengendalian dan pengawasan yang lebih baik adalah pengendalian dan pengawasan yang menekankan pada arti pembinaan dan pemberdayaan. Sehingga dengan menjalankan fungsi pengendalian atau pengawasan, seluruh personalia organisasi atau perusahaan akan memiliki rasa pengabdian, komitmen, loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

### 3. Tipe-Tipe Pengendalian atau Pengawasan

Pengawasan atau pengendalian tidak hanya dilakukan pada akhir pelaksanaan perencanaan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan selesai. Terdapat tiga tipe pengawasan atau pengendalian dalam manajemen, yaitu:

a. *Feedforward Control*

*Feedforward control* merupakan tipe yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan yang ada dan memungkinkan dilakukan koreksi atau perbaikan sebelum suatu kegiatan dilaksanakan.

b. *Concurrent Control*

*Concurrent control* merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum suatu kegiatan tersebut dilanjutkan, atau untuk menjamin bahwa suatu kegiatan dilaksanakan secara tepat sesuai perencanaan dan standar tujuan yang ada.

c. *Feedback Control*

*Feedback Control* merupakan tipe yang dirancang untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

#### **4. Kegiatan Pengendalian atau Pengawasan**

Pengendalian dan pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dalam konteks keorganisasian atau perusahaan dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan. Sehingga dalam pengendalian atau pengawasan dapat dipetakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengamatan terhadap kinerja seluruh personalia hubungannya dengan tugas keorganisasian masing-masing.
- b. Pembinaan terhadap personalia dalam organisasi atau perusahaan.
- c. Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan yang telah disusun.
- d. Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja.
- f. Efektivitas pelaksanaan kegiatan.
- g. Efisiensi penggunaan anggaran.
- h. Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan.
- i. Bahan perbandingan untuk perencanaan yang akan datang dan sebagai bahan evaluasi.

Dengan adanya pemetaan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam konteks pengendalian atau pengawasan seperti di atas, diharapkan manajemen yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat secara maksimal menjalankan fungsi pengendalian atau pengawasannya. Pengendalian atau pengawasan diharapkan akan lebih sistematis bila berpegang pada kegiatan-kegiatan di atas, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.

## 5. Ruang Lingkup Pengendalian atau Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan mencakup segala bidang yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengendalian atau pengawasan tidak diperuntukkan hanya kepada satu bidang saja, melainkan segala lini yang masuk dalam lingkaran manajemen suatu organisasi atau perusahaan. Dalam lingkup-lingkup itulah pengawasan sangat diperlukan, karena di dalam lingkup tersebut personalia melakukan berbagai aktivitas berkaitan dengan tugas dan fungsinya demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan diperlukan karena bagaimanapun tingginya kemampuan dan keahlian yang dimiliki serta kesesuaianya dengan tugas yang diberikan pada personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan, tidak menjamin akan luput dari kesalahan dan kelalaian. Oleh karena itu, pengawasan sebagai salah satu tugas manajemen sangat diperlukan untuk menemukan, menganalisis, menekan dan memperkecil, serta memperbaiki kesalahan yang ada

## D. STRATEGI DALAM MANAJEMEN

Memahami strategi akan lebih komprehensif apabila tidak hanya dilihat dari perspektif terminologinya, melainkan juga dilihat dari perspektif etimologinya. Secara etimologi istilah strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategēia*” yang terdiri dari dua suku kata “*stratos*” atau militer dan “*ag*” atau memimpin. Dengan demikian, “*strategēia*” apabila dilihat dari perspektif terminologinya memiliki arti seni atau ilmu untuk menjadi seorang pemimpin militer (jenderal). Konsep tersebut, pada zaman dahulu sangat relevan karena sering terjadi peperangan, dimana keberadaan seorang jenderal sangat dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar selalu dapat memenangkan peperangan tersebut.

Strategi juga dapat dipandang sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material yang dimiliki pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kemiliteran, strategi didasarkan pada pemahaman beberapa hal penting, diantaranya:

1. Kekuatan dan penempatan posisi lawan
2. Karakteristik fisik medan perang
3. Kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia
4. Sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu, serta
5. Antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Pada perkembangan selanjutnya, konsep strategi mulai banyak diadopsi dan diterapkan dalam dunia bisnis atau keorganisasian untuk memenangkan persaingan-persaingan mencapai tujuan. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Pendapat lain mengatakan bahwa strategi apabila ditarik dalam konteks kompetisi, khususnya kompetisi bisnis pada era 1990-an diartikan sebagai hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan arti kata, strategi mengandung dua komponen penting, yaitu tujuan jangka panjang (*future intentions*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

*Future intent* atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang ditentukan. Sedangkan *competitive advantage* atau sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam mengenai pemilihan pasar dan pelanggan oleh organisasi/ perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Kedua elemen tersebut, selanjutnya oleh Michael Porter disederhanakan dalam memberikan pengertian, yaitu sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir

tersebut. Sehingga kedua elemen tersebut harus berjalan secara bersama-sama, karena *future intent* hanya bisa ditetapkan bila *adventage* bisa dicapai. *Adventeg* begitu ditentukan harus dalam kerangka *future intent* dan ambisi. Keduanya harus *feasible* (layak) dan dipercaya serta dapat dicapai.

Strategi dalam organisasi atau perusahaan merupakan penetapan arah organisasi atau perusahaan (sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai) yang disesuaikan dengan lingkungannya serta sebagai dasar mengalokasikan sumber daya yang dimiliki (bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut). Sehingga konsekuensi logisnya adalah bagaimana organisasi atau perusahaan menentukan berbagai aktivitas yang ingin dilakukan untuk mencapai kombinasi akhir atau tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, organisasi atau perusahaan harus mampu merespon perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi agar eksistensinya senantiasa terjaga dan memenangkan persaingan. Organisasi atau perusahaan akhirnya melakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 1. Situasi Yang Membutuhkan Strategi

Pada paparan-paparan sebelumnya sudah banyak disinggung bahwa dinamika kehidupan senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Perubahan dan perkembangan tersebut terlihat jelas dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tumbuh subur akhir-akhir ini. Tentunya hal tersebut juga memberikan dampak terhadap perubahan situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi dan menuntut penyesuaian dalam berbagai aspek.

Argumentasi tersebut sebenarnya ingin menegaskan bahwa ada beberapa situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi, dimana situasi tersebut dianggap tidak normal dan harus dihadapi dengan upaya-upaya dan langkah-langkah yang tepat. Karena apabila salah dalam melangkah, bukan tidak mungkin suatu organisasi akan tertinggal jauh di belakang organisasi lain, bahkan dapat berakibat pada perpecahan dan akan mengalami stagnasi. Upaya dan langkah tersebut kemudian lebih dikenal dengan istilah strategi yang harus digunakan dalam situasi-situasi tertentu.

## 2. Level Dalam Strategi

Terdapat tiga level strategi yang umumnya digunakan oleh perusahaan:

### a. Strategi Level Korporatif

Strategi level korporatif merupakan strategi yang dirumuskan oleh manajer puncak dalam suatu perusahaan untuk mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit lebih dari satu. Seorang manajer dalam level ini dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih produktif untuk senantiasa berpikir bagaimana suatu perusahaan dapat terus berkembang sesuai kebutuhan dan dapat memenangkan persaingan. Penekanan level ini berfokus pada beberapa hal penting dan utama, yaitu: (1) bisnis apa yang seharusnya digeluti oleh perusahaan, (2) apa sasaran dan harapan dari masing-masing bisnis yang digeluti, dan (3) bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran dan harapan tersebut. Paparan di atas memperlihatkan bahwa fokus permasalahan utamanya adalah sasaran dan harapan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Sehingga sasaran dan harapan pada level korporatif ini harus senantiasa dikembangkan.

### b. Strategi Level Unit Bisnis

Pada prinsipnya, level unit bisnis berfungsi untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis perusahaan terhadap pangsa pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kondisi pangsa pasar tertentu. Artinya, seorang manajer dalam level ini dituntut untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dan melakukan tindakan penyesuaian agar suatu bisnis yang dijalankan dapat diterima oleh pangsa pasar dalam kondisi-kondisi tertentu. Sederhananya, strategi level ini lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Penekanan level unit bisnis berfokus pada beberapa hal penting, yakni (1) bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya, (2) produk atau jasa apa yang harus ditawarkan, (3) pelanggan sasaran mana yang harus ditawari, (4) bagaimana mendistribusikan sumber daya yang dimiliki dalam bisnis tersebut.

### c. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional dipandang sebagai strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Kerangka fungsi-fungsi manajemen tersebut apabila dilihat secara tradisional terdiri dari beberapa aspek, yaitu riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia. Dalam aplikasinya, sebagai salah satu contoh dari hubungan antara strategi level fungsional dengan level unit bisnis, apabila level unit bisnis menghendaki pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun rencana mengenai cara pengembangan produk baru tersebut.

Strategi level fungsional pada umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek dalam strategi organisasi. Adapun maksud dan tujuan dari mengembangkan strategi ini adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka pendek tersebut, serta untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena strategi fungsional ini berkutat pada tujuan-tujuan jangka pendek serta berbagai faktor yang berhubungan dengan tujuan tersebut, maka perlu senantiasa dilakukan koordinasi agar tidak menimbulkan konflik kepentingan dalam suatu organisasi, seperti tarik-menarik antara bagian pemasaran (*marketing*) dan keuangan, dimana bagian pemasaran (*marketing*) ingin memberikan fasilitas sebaik dan semaksimal mungkin bagi pelanggan, sedangkan bagian keuangan membatasi pengeluaran karena akan menimbulkan pembengkakan anggaran.

## 3. Faktor Yang Mempengaruhi Penentuan Strategi

Penentuan strategi yang akan digunakan oleh suatu organisasi untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi atau pada saat situasi yang dianggap layak menggunakan strategi bukan suatu yang mudah, kendatipun dalam banyak literatur dijelaskan dengan baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan strategi yang akan digunakan, yaitu:

### a. Peluang Pasar

Berkenaan dengan peluang pasar, yang menjadi pertanyaan adalah apakah populasi target yang menjadi sasaran dari produk/jasa

perusahaan mengalami perubahan atau tetap seperti pada periode sebelumnya. Apabila mengalami perubahan, tentunya harus ada penyesuaian strategi atau bahkan harus merumuskan strategi baru agar tetap dapat secara maksimal mencapai tujuan serta dapat memenangkan persaingan.

b. Sumber-sumber dan Kompetensi Perusahaan

Faktor kedua ini berkaitan dengan internal perusahaan atau suatu organisasi. Artinya perusahaan harus mengetahui secara pasti sumber daya sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Pengetahuan mengenai sumber daya dan kompetensi tersebut erat kaitannya dengan pendistribusian dan pembagian tugas dan fungsi yang akan dijalankan agar mencapai tujuan secara maksimal.

c. Aspirasi dan Nilai Perorangan

Aspirasi dan nilai perorangan yang dimaksudkan adalah apakah penawaran dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan atau konsumen terdapat perbedaan. Artinya bagi pelanggan atau konsumen yang senantiasa menggunakan produk atau jasa dari perusahaan akan mendapatkan apresiasi dan penilaian tersendiri atau sama saja dengan yang lainnya.

d. Kewajiban Sosial

Dalam penentuan strategi, organisasi atau perusahaan juga akan melihat kewajiban-kewajiban sosial yang harus ditunaikan. Kewajiban sosial yang dimaksudkan seperti contoh memberikan pertolongan bagi perusahaan atau organisasi lain yang membutuhkan bantuan.

#### **4. Model Strategi**

Model strategi dapat diartikan sebagai suatu gambaran secara keseluruhan mengenai langkah dan upaya yang akan dilakukan suatu perusahaan atau organisasi dalam mengatasi permasalahan yang ada. Penerapan suatu strategi oleh organisasi atau perusahaan tentunya harus melihat situasi serta kondisi yang dihadapi. Sehingga dari ketiganya sama-sama memiliki kemungkinan untuk diterapkan dalam kondisi dan situasi tertentu sesuai dengan kebutuhan dan maksud untuk apa organisasi atau perusahaan tersebut menerapkan strategi.

## E. ETIKA-ETIKA DALAM MANAJEMEN

Etika (*ethics*) mengacu pada prinsip-prinsip keyakinan moral yang mencerminkan keyakinan masyarakat mengenai tindakan yang benar atau salah dari seorang individu atau kelompok. Tentunya, nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat dapat bertentangan dengan nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat lainnya. Oleh karena itu, standar etika tidak mencerminkan prinsip yang diterima secara universal, melainkan produk akhir suatu proses yang mendefinisikan dan mengklarifikasi sifat dan lingkungan dari interaksi manusia.

Dengan demikian, keyakinan bahwa manajemen dalam sebuah perusahaan sebaiknya dioperasikan dengan cara-cara yang responsif terhadap kondisi sosial untuk kepentingan para pemangku kepentingan, merupakan keyakinan bahwa seorang manajer akan berperilaku secara etis. Argumentasi di atas menegaskan bahwa pembahasan mengenai etika sederhananya merupakan pembahasan mengenai penetapan tolok ukur benar dan salah atau baik dan buruk dari perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam lingkungan sosial/kelompok (organisasi) tertentu. Dengan demikian, apabila etika merupakan acuan untuk mengukur apakah perilaku seseorang atau sosial/sekelompok orang tersebut salah dan baik atau sebaliknya, maka perilaku etis merupakan sifat yang dilabelkan kepada perilaku tersebut. Artinya seseorang atau sekelompok orang yang perilakunya sesuai dengan ukuran benar dan baik dalam suatu lingkungan, maka perilaku seseorang tersebut atau sekelompok orang tersebut dinamakan perilaku etis. Demikian sebaliknya, apabila perilakunya tidak sesuai dengan tolok ukur benar dan salah dalam lingkungan tertentu, maka perilakunya tidak dikatakan etis.

### 1. Empat prilaku yang etis

#### a. Utilitarian view

Prinsip dasar pandangan ini adalah bahwa perilaku yang etis memberikan kebaikan dan manfaat bagi banyak orang. Pandangan utilitarian menggunakan metode kuantitatif dalam pengambilan atau pembuatan keputusan organisasi dan lebih cenderung menekankan pada

bagaimana cara memberikan manfaat atau kebaikan sebesar-besarnya bagi banyak orang.

b. *Individualism view*

*Individualism view* atau pandangan individualisme mendasarkan pada prinsip bahwa perkembangan jangka panjang kepentingan diri seseorang merupakan komitmen utama seseorang tersebut. Dengan kata lain, bila kepentingan diri seseorang diupayakan dengan melihat jangka panjang, maka hal-hal yang tidak baik (perbuatan negatif) seperti berbohong atau melakukan kecurangan untuk mengejar kepentingan jangka pendek (pragmatis) sebaiknya tidak dilakukan dan tidak bisa ditolerir. Karena apabila satu orang melakukan kebohongan atau kecurangan untuk mengejar kepentingan jangka pendek (pragmatis) dan ditolerir, maka semua orang memiliki kesempatan untuk melakukan perbuatan yang sama dan akan mengikutinya. Akibatnya, kepentingan jangka panjang seseorang dan kepentingan secara umum tidak akan terpenuhi. Secara sederhana pandangan ini menargetkan capaian bahwa setiap orang harus berlaku jujur dan berintegritas dalam meraih tujuannya.

c. *Moral-rights view*

*Moral rights view* atau pandangan kebenaran moral adalah pandangan yang mendasarkan pada prinsip bahwa semua orang harus melindungi dan menghargai hak asasi manusia. Pada awalnya, pandangan ini melihat apa yang disampaikan John Locke dan Jefferson, bahwa hak orang untuk hidup, bebas, serta diperlakukan secara adil oleh hukum tidak bias diganggu gugat. Konsep yang disampaikan John Locke dan Jefferson tersebut kemudian meluas pada organisasi-organisasi saat ini untuk memastikan bahwa hak-hak karyawan (anggota dalam organisasi) seperti hak atas *privacy*, keadilan, kebebasan berbicara, kebebasan untuk meminta persetujuan, kesehatan dan keselamatan, serta kebebasan hati nurani harus senantiasa dilindungi.

d. *Justice view*

*Justice view* atau pandangan keadilan berpegang pada prinsip bahwa perilaku etis adalah bagaimana memperlakukan orang secara adil dan tidak memihak sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku. Pandangan ini menilai aspek etis tidaknya suatu perilaku dari setiap keputusan berdasarkan sejauh mana tingkat keadilan keputusan tersebut bagi siapa saja yang terpengaruh atau termasuk dalam lingkup keputusan tersebut.

## 2. Etika manajerial

Dalam lini kehidupan, termasuk dalam organisasi-organisasi yang menjadi wadah manusia berinteraksi, tentunya saling mengharapkan berperilaku etis antara satu sama lain. Perilaku etis dalam konteks keorganisasian lebih sangat ditekankan, khususnya bagi seseorang yang menduduki jabatan sebagai manajer (pimpinan). Karena perilaku etis seorang manajer akan memberikan dampak positif bagi orang lain (bawahannya) dalam lingkungan kerja serta memberikan manfaat bagi lingkungan sosial kemasyarakatan yang lebih besar. Pandangan tersebut berdasarkan asumsi bahwa seorang manajer memiliki banyak peran yang harus dijalankan, seperti memberikan teladan yang baik kepada bawahan, menjadi pengimbang antar bawahan apabila ada pertengangan, mampu menjadi pendorong bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, seorang manajer atau pimpinan harus memiliki perilaku etis dalam mengatur, mengelola, dan menjalankan suatu organisasi. Manajer atau pimpinan yang dapat berperilaku etis, tentu akan memberikan dampak positif bagi organisasi yang dipimpinnya. Sebaliknya, manajer atau pimpinan yang tidak berperilaku etis akan semakin menyulitkan organisasinya untuk bertindak dengan cara-cara yang secara moral dan sosial bisa diterima oleh lingkungan sekitarnya.

### a. Dilema berkaitan dengan etika yang dihadapi manajer

Kondisi ini seringkali disebut dengan *ethical dilemma* atau dilema etika yang dihadapi seseorang manajer dalam mengambil keputusan atau bertindak. *Ethical dilemma* diartikan sebagai suatu situasi yang memaksa seseorang untuk melakukan atau memutuskan suatu tindakan yang

dianggap tidak etis, kendatipun tindakan tersebut menguntungkan seseorang, organisasinya, atau menguntungkan keduanya. Situasi tersebut seringkali berkenaan dengan suatu tindakan yang harus diputuskan, namun tidak ada kesepakatan yang bulat mana yang “benar” atau “salah”. Hal ini menjadi beban bagi seseorang untuk menentukan pilihan yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan dan kecakapan seseorang khususnya yang menduduki pucuk pimpinan atau manajer sangat dibutuhkan. Sehingga keputusan atau tindakan yang dijalankan tidak dianggap keluar dari koridor tindakan etis yang mengakibatkan gesekan dalam organisasinya. Dalam konteks yang lebih teknis, *ethical dilemma* dimaknai sebagai situasi dimana seseorang merasa tidak enak apabila melakukan tindakan tersebut.

b. Beberapa pembernanaran terhadap perilaku tidak etis

Pembernanaran secara sederhana dapat dipahami sebagai upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk mencari-cari alasan dan memaksakan alasan tersebut agar diyakini banyak orang bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar aturan yang berlaku. Dengan kata lain, sebenarnya tindakan yang dilakukan tersebut merupakan tindakan yang jelas salah secara aturan, namun dicariakan alasan untuk membenarkan tindakan tersebut. Ada empat hal yang umum dijadikan alasan membenarkan tindakan-tindakan yang salah, yaitu:

- 1) Meyakinkan diri sendiri bahwa tindakan yang dilakukan benar-benar tidak melanggar hukum yang berlaku.
- 2) Meyakinkan diri sendiri bahwa tindakan yang dilakukan benar-benar bukan kepentingan pribadi atau kelompoknya, melainkan kepentingan bersama.
- 3) Meyakinkan diri sendiri bahwa tidak seorangpun merasa atau menganggap apa yang dilakukan bukan suatu yang salah.
- 4) Meyakinkan diri sendiri bahwa organisasi akan melindunginya.

## F. RANGKUMAN MATERI

Pada bagian fungsi-fungsi manajemen, pengertian dan beberapa aspek yang berkenaan dengan perencanaan (*planning*) telah diuraikan. Perencanaan dipandang sebagai fungsi paling mendasar dan paling

pertama yang harus dilakukan dalam manajemen. Perencanaan merupakan upaya penggunaan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan, beberapa faktor yang perlu diperhatikan juga telah dipaparkan, yaitu penentuan tujuan jangka pendek dan panjang, merumuskan kebijakan beserta prosedur yang akan digunakan, dan melakukan peninjauan secara berkala. Nugroho (2009), bahwa dalam konsep manajemen, pengendalian mengandung tiga unsur pokok, yakni pengawasan (*monitoring*), evaluasi, dan pengganjaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan secara terus menerus untuk memahami bidang-bidang tertentu dari perencanaan yang sedang dijalankan. Strategi juga dapat dipandang sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material yang dimiliki pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kemiliteran, strategi didasarkan pada pemahaman beberapa hal penting (1) Kekuatan dan penempatan posisi lawan (2) Karakteristik fisik medan perang (3) Kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia (4). Sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu, serta (5). Antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Etika (*ethics*) mengacu pada prinsip-prinsip keyakinan moral yang mencerminkan keyakinan masyarakat mengenai tindakan yang benar atau salah dari seorang individu atau kelompok. Tentunya, nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat dapat bertentangan dengan nilai yang dianut seseorang individu, suatu kelompok, atau suatu masyarakat lainnya.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian perencanaan dalam manajemen?
2. Jelaskan model-model strategi?
3. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis manajemen?
4. Apa saja Faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajerial?
5. Mengapa organisasi membutuhkan strategi dalam menjalankan kegiatannya?

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imamul & Giana Hadi W. 2007. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: PT. Setia Purna Inves.
- Athoillah, H.M. Anton. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung:Pustaka Setia.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik, Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- I Gde Kajeng Baskara, *Perkembangan Pemikiran Manajemen Dari Gerakan Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern*. Bali – Indonesia
- John A. Pearce & Richard B. Robinson. 2007. *Manajemen Strategis: Formalasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Yanivi Bachtiar & Christine. Ed. 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Neneng Sugiharti, Diyan Rosdiana, *Sejarah Manajemen*. Universitas Djuanda Bogor
- Nugroho, Riant D. 2009. *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Agus Mulyono. 1999. *Prinsip Dasar Manajemen Edisi 3*.BPFE: Yogyakarta
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. BPFE: Yogyakarta
- Wijayanti, Irene Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.



## KONSEP DASAR

---

**Yerrynaldo Loppies, S.P., M.M**  
**Universitas Victory Sorong**

### A. PENDAHULUAN

Suatu sistem adalah jaringan kerja dari beberapa prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu.” Sistem itu sendiri memiliki karakteristik atau beberapa sifat tertentu, yaitu mempunyai komponen (*components*), batas sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environments*), penghubung (*Interface*), masukan (*input*), keluaran (*output*), pengolah (proses), dan sasaran suatu tujuan (*goal*). Dimana Sistem Manajemen Informasi Meliputi Bagaimana Memahami karakteristik *system*, Memahami definisi informasi, Memahami konsep dasar sistem informasi, Memahami klasifikasi *system* informasi manajemen, dan Memahami kegunaan sistem informasi manajemen

Mengapa Menggunakan Sistem Informasi Manajemen: 1. Sebagai tulang punggung bisnis : a) IT sebagai pendorong inovasi, b) Integrasi *system*, c) Efisiensi *system*, d) Pendukung keputusan manajemen, e) Komunikasi pemasaran 2. Untuk membangun citra baik perusahaan 3. Agar memperoleh keuntungan kompetitif. Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Manajemen : 1. Integrasi *system* : a) Menghubungkan sistem

individual/kelompok, b) Pengumpulan data dan penghubungan secara otomatis, c) Peningkatan koordinasi dan pencapaian sinergi 2. Efisiensi pengelolaan *system* : a) Penggunaan basis data dalam upaya kesamaan administrasi data, b) Pengelolaan data berkaitan dengan karakteristik informasi, c) Penggunaan *query* dan pengambilan informasi. 3. Dukungan keputusan untuk manajer : a) Melengkapi informasi guna kebutuhan proses pengambilan keputusan b) Akuisisi informasi eksternal melalui jaringan komunikasi, c) Ekstraksi dari informasi internal yang terpadu

## B. KONSEP DASAR SISTEM

Terdapat dua kelompok didalam mendefinisikan sistem, yaitu yang menekankan pada prosedurnya dan yang menekankan pada komponennya atau elemennya. Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada prosedurnya mendefinisikan sistem sebagai berikut: "Suatu sistem adalah jaringan kerja dari beberapa prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu."

Sistem itu sendiri memiliki karakteristik atau beberapa sifat tertentu, yaitu mempunyai komponen (*components*), batas sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environments*), penghubung (*interface*), masukan (*input*), keluaran (*output*), pengolah (proses), dan sasaran suatu tujuan (*goal*).

### 1. Komponen sistem (*Components*)

Bagian sistem yang saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan. Komponen atau elemen sistem dapat berupa subsistem atau beberapa bagian sistem<sup>192</sup> Sistem Informasi Manajemen.

### 2. Batas sistem (*Boundary*)

Daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan lingkungannya atau dengan sistem lainnya. Batas sistem inilah yang membuat *system* dipandang sebagai satu kesatuan.

### 3. Lingkungan Luar Sistem (*Environments*)

Segala sesuatu yang berada diluar sistem yang mempengaruhi sistem. Lingkungan luar sistem dapat bersifat menguntungkan sistem atau merugikan sistem.

4. Penghubung Sistem (*Interface*)

Merupakan media penghubung antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Penghubung inilah yang menyebabkan beberapa subsistem berintegrasi dan membentuk satu kesatuan.

5. Masukan Sistem (*Input*)

Sesuatu yang dimasukkan ke dalam sistem yang berasal dari lingkungan.

6. Keluaran Sistem (*Output*)

Suatu hasil dari proses pengolahan sistem yang dikeluarkan kelingkungan.

7. Pengolah Sistem (Proses)

Bagian dari sistem yang mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*).

8. Sasaran Sistem (*Objectives*) atau Tujuan (*Goal*)

Sasaran sistem adalah sesuatu yang menyebabkan mengapa sistem itu dibuat atau ada. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuannya.

## C. KONSEP DASAR INFORMASI

### 1. Data Versus Informasi

Seringkali orang menganggap bahwa data dan informasi memiliki pengertian yang sama. Namun, dalam bidang kajian ilmiah dan bisnis profesional, data berbeda dengan informasi. Data dapat diartikan sebagai “fakta-fakta yang berupa angka, teks, gambar, dokumen, dan suara yang mewakili kode tertentu.” Sedangkan informasi adalah “data-data yang telah dipilih dan diolah melalui sistem pengolahan sehingga memiliki arti dan nilai bagi seseorang.” Sistem Informasi Manajemen. Data merujuk kepada fakta-fakta baik berupa angka-angka, teks, dokumen, gambar, suara yang mewakili deskripsi verbal atau kode tertentu, dan semacamnya. Apabila ia telah disaring dan diolah melalui *system* pengolahan sehingga memiliki arti dan nilai bagi seseorang, maka data itu berubah fungsi menjadi informasi. Dengan demikian, seseorang memerlukan informasi dalam membuat keputusan dan bukan data.

## 2. Definisi Informasi

Terdapat beberapa definisi informasi, antara lain :

- a. Data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya.
- b. Sesuatu yang nyata atau setengah nyata yang dapat mengurangi derajat ketidakpastian tentang suatu keadaan atau kejadian. Sebagai contoh, informasi yang menyatakan bahwa nilai rupiah akan naik, akan mengurangi ketidakpastian mengenai jadi tidaknya sebuah investasi akan dilakukan.
- c. Data *organized to help choose some current or future action or nonaction to fulfill company goals (the choice is called business decision making)*.

## D. NILAI INFORMASI

Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya dan sebagian besar informasi tidak dapat tepat ditaksir keuntungannya dengan satuan nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya. Kendatipun informasi dapat diperoleh secara mudah, namun sesungguhnya masih banyak manajer yang kekurangan informasi kalau yang dimaksud adalah informasi yang berkualitas baik. Informasi yang memiliki kualitas tinggi akan menentukan sekali efektivitas keputusan-keputusan manajer. Burch & Grudnitski menyebutkan adanya 3 (tiga) pilar utama yang menentukan kualitas informasi, yaitu :

1. Akurat (*accurate*),  
berarti informasi harus bebas dari kesalahan kesalahan dan tidak menyesatkan. Akurat juga berarti informasi harus jelas mencerminkan maksudnya. Informasi harus akurat karena dari sumber informasi sampai ke penerima informasi kemungkinan banyak terjadi gangguan (*noise*) yang dapat merubah atau merusak informasi tersebut.
2. Tepat pada waktunya (*timelines*),  
berarti informasi yang datang pada penerima tidak boleh terlambat. Informasi yang sudah usang tidak akan mempunyai nilai lagi. Karena informasi merupakan landasan di dalam pengambilan keputusan. Bila pengambilan keputusan terlambat, maka dapat berakibat fatal untuk

organisasi. Dewasa ini mahalnya nilai informasi disebabkan harus cepatnya informasi tersebut didapat, sehingga dibutuhkan teknologi-teknologi mutakhir untuk mendapatkan, mengolah dan mengirimkannya.

### 3. Relevan (*Relevance*),

berarti informasi tersebut mempunyai manfaat untuk pemakaiannya. Relevansi informasi untuk tiap-tiap orang satu dengan yang lainnya berbeda. Misalnya : informasi mengenai sebab-musabab kerusakan mesin produksi kepada akuntan perusahaan adalah kurang relevan dan akan lebih relevan bila ditujukan kepada ahli teknik perusahaan. Sebaliknya informasi mengenai harga pokok produksi untuk ahli teknik merupakan informasi yang kurang relevan, tetapi relevan untuk akuntan.

## E. KONSEP DASAR SISTEM INFORMASI

Informasi dapat diperoleh dari sistem informasi (Information sistem) atau disebut juga dengan *processing* sistem atau *information processing system* atau *information generating* sistem. Sistem informasi didefinisikan oleh Robert A. Leitch dan K. Roscoe Davis sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan.” Sistem informasi sendiri memiliki sejumlah komponen tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Robert dan Donald Symanzky, bahwa *system* informasi terdiri dari beberapa komponen yang berbeda yaitu, manusia, data, *hardware*, dan *software*. Sebagai suatu sistem, setiap komponen tersebut berinteraksi satu dengan lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai sasarnanya.

## F. KONSEP DASAR SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Informasi dapat diibaratkan sebagai darah yang mengalir di dalam tubuh manusia, seperti halnya informasi di dalam sebuah perusahaan yang sangat penting untuk mendukung kelangsungan perkembangannya,

sehingga terdapat alasan bahwa informasi sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan.

Informasi adalah salah satu dari 5 (lima) sumber daya yang dapat dipakai oleh para manajer perusahaan. Semua sumber daya, termasuk informasi dapat dikelola. Pengelolaan informasi semakin penting disaat bisnis menjadi lebih rumit dan kemampuan komputer semakin berkembang. Akibat bila kurang mendapatkan informasi, dalam waktu tertentu perusahaan akan mengalami ketidakmampuan mengontrol sumber daya, sehingga dalam mengambil keputusan-keputusan strategis sangat terganggu, yang pada akhirnya akan mengalami kekalahan dalam bersaing dengan lingkungan pesaingnya. Sebuah perusahaan mengadakan transaksi-transaksi yang harus diolah agar bisa menjalankan kegiatannya sehari-hari. Misalnya daftar gaji harus disiapkan, penjualan dan pembayaran atas pembelian barang harus didokumentasikan. Semua ini adalah kegiatan pengolahan data dan harus dianggap bersifat pekerjaan rutin yang mengikuti suatu prosedur standar tertentu. Komputer sangat bermanfaat untuk tugas-tugas pengolahan data semacam ini, tetapi sebuah sistem informasi manajemen melaksanakan pula tugas-tugas lain dan lebih dari sekedar sistem pengolahan data.

Dengan kata lain, sistem pengolahan informasi berbasiskan komputer sangat dibutuhkan untuk menyajikan informasi bagi manajemen dan bagi pengambilan keputusan. Definisi sistem informasi manajemen adalah “sistem manusia/mesin yang terpadu (*intregeted*) untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi”. Sistem ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan, dan sebuah “*data base*”.

Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya

informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat manajemen.

Fungsi manajemen dan peran manajerial merupakan kerangka kerja yang bermanfaat saat merancang sistem informasi. Para manajer harus memiliki pengetahuan manajemen untuk menggunakan sistem informasi berbasiskan komputer. Pengetahuan manajemen digambarkan dalam 2 (dua) jenis pengetahuan, yaitu:

1. Mengerti Komputer, dimana pengetahuan ini diperlukan bagi seorang manajer. Pengetahuan yang dimaksud adalah mengerti istilah-istilah komputer, memiliki pemahaman mengenai kelebihan dan kelemahan komputer, memiliki kemampuan untuk menggunakan komputer, dsb.
  2. Mengerti informasi. Manajer modern perlu mengerti informasi,yaitu mengetahui bagaimana informasi pada setiap tahap pemecahan masalah, di mana informasi dapat diperoleh, dan bagaimana berbagi informasi dengan orang lain. Mengerti informasi tidak tergantung pada mengerti komputer. Seorang manajer dapat saja mengerti informasi tapi tidak mengerti komputer. Namun idealnya, seorang manajer harus mengerti komputer dan informasi.
- ❖ Mengapa Menggunakan Sistem Informasi Manajemen?
1. Sebagai tulang punggung bisnis
    - IT sebagai pendorong inovasi
    - Integrasi sistem
    - Efisiensi sistem
    - Pendukung keputusan manajemen
    - Komunikasi pemasaran
  2. Untuk membangun citra baik perusahaan
  3. Agar memperoleh keuntungan kompetitif
- ❖ Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Manajemen
1. Integrasi sistem
    - Menghubungkan sistem individual/kelompok
    - Pengumpulan data dan penghubungan secara otomatis
    - Peningkatan koordinasi dan pencapaian sinergi

2. Efisiensi pengelolaan sistem
    - Penggunaan basis data dalam upaya kesamaan administrasi data
    - Pengelolaan data berkaitan dengan karakteristik informasi
    - Penggunaan *query* dan pengambilan informasi
  3. Dukungan keputusan untuk manajer
    - Melengkapi informasi guna kebutuhan proses pengambilan keputusan
    - Akuisisi informasi eksternal melalui jaringan komunikasi
    - Ekstraksi dari informasi internal yang terpadu
- ❖ Manfaat Pengembangan Sistem Informasi Manajemen
1. Terhadap Proses
    - Menghemat tenaga kerja
    - Peningkatan efisiensi
    - Mempercepat proses
    - Perbaikan dokumentasi
    - Pencapaian standar
    - Perbaikan keputusan
  2. Terhadap Produk
    - Peningkatan fitur
    - Penambahan karakteristik
    - Peningkatan fasilitas penyampaian produk
    - Inovasi produk
  3. Terhadap Kualitas
    - Peningkatan kualitas proses (*JIT, feedback, dll*)
    - Peningkatan kualitas produk (standarisasi, peningkatan pelayanan)
- ❖ Kegunaan Sistem Informasi Manajemen
- Supaya informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat berguna bagi manajemen, maka analis sistem harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan untuk masing-masing tingkat (level) manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya. Berdasarkan pada pengertian-pengertian

di atas, maka terlihat bahwa tujuan dibentuknya Sistem Informasi Manajemen atau SIM adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis. Sehingga SIM adalah suatu sistem yang menyediakan kepada pengelola organisasi data maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Beberapa kegunaan/fungsi sistem informasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sistem Informasi Manajemen untuk Pendukung Pengambilan Keputusan

Sebuah sistem keputusan, yaitu model dari sistem dengan mana keputusan diambil, dapat tertutup atau terbuka. Sebuah sistem keputusan tertutup menganggap bahwa keputusan dipisah dari masukkan yang tidak diketahui dari lingkungan. Dalam sistem ini pengambil keputusan dianggap:

- a. Mengetahui semua perangkat alternatif dan semua akibat atau hasilnya masing-masing
- b. Memiliki metode (aturan, hubungan, dan sebagainya) yang memungkinkan dia membuat urutan kepentingan semua alternatif.
- c. Memilih alternatif yang memaksimalkan sesuatu, misalnya laba, volume penjualan, atau kegunaan.

Konsep sebuah sistem keputusan tertutup jelas menganggap orang rasional yang secara logis menguji semua alternatif, mengurutkan berdasarkan kepentingan hasilnya, dan memilih alternatif yang membawa kepada hasil yang terbaik/maksimal. Model kuantitatif pengambilan keputusan biasanya adalah model sistem keputusan tertutup. Sebuah sistem keputusan terbuka memandang keputusan sebagai berada dalam suatu lingkungan yang rumit dan sebagian tak diketahui.

Keputusan dipengaruhi oleh lingkungan dan pada gilirannya proses keputusan kemudian mempengaruhi lingkungan. Pengambilan keputusan dianggap tidak harus logis dan sepenuhnya rasional, tetapi lebih banyak memperlihatkan rasionalitas hanya dalam batas yang dikemukakan oleh latar belakang, pandangan atas alternatif, kemampuan menangani suatu model keputusan, dan sebagainya.

## 2. Sistem Informasi Manajemen Berdasarkan Aktivitas/Kegiatan Manajemen

Kegiatan dan proses informasi untuk tiga tingkat adalah saling berhubungan. Contohnya pengendalian inventaris pada tingkatan operasional bergantung pada proses yang tepat dari transaksi; pada tingkat dari pengendalian manajemen, pembuatan keputusan tentang keamanan persediaan dan frekuensi memesan lagi bergantung pada pembetulan ringkasan dari hasil operasi-operasi; pada tingkat strategi, hasil dalam operasi-operasi dan pengendalian manajemen yang dihubungkan pada tujuan-tujuan strategi, saingan tindak tanduk dan sebagainya untuk mencapai strategi inventaris.

## 3. Sistem Informasi Manajemen Untuk Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional adalah proses pemantapan agar kegiatan operasional dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian operasional menggunakan prosedur dan aturan keputusan yang sudah ditentukan lebih dahulu. Sebagian besar keputusan bisa diprogramkan. Pendukung pemrosesan untuk pengendalian operasi terdiri dari :

- Proses transaksi
- Proses laporan
- Proses pemeriksaan

Beberapa contoh di bawah ini menggambarkan jenis dukungan keputusan yang dapat dibuat dalam sistem pengendalian operasional :

- a. Suatu transaksi penarikan kembali sediaan menghasilkan suatu dokumen transaksi. Pengolahan transaksi juga dapat menyelidiki persediaan yang ada, dan memutuskan apakah suatu pesanan pembelian sediaan harus diadakan.
- b. Suatu pemeriksaan terhadap *file* pegawai menjelaskan keperluan untuk suatu posisi. Komputer menyelidiki file pegawai menggunakan program untuk memilih kandidat secara kasar.
- c. Laporan rutin dihasilkan secara periodik. Tetapi suatu aturan keputusan yang diprogramkan dalam suatu prosedur pengolahan laporan bisa menciptakan laporan khusus dalam suatu bidang masalah.

Contoh : suatu analisis pesanan yang masih belum dilayani setelah 30 hari.

#### 4. Sistem Informasi Untuk Pengendalian Manajemen

Informasi pengendalian manajemen diperlukan oleh manajer departemen untuk mengukur pekerjaan, memutuskan tindakan pengendalian, merumuskan aturan keputusan baru untuk diterapkan personalia operasional, dan mengalokasi sumber daya. Proses pengendalian manajemen memerlukan jenis informasi berikut:

- a. Pekerjaan yang telah direncanakan (standar, ekspektasi, anggaran, dll)
- b. Penyimpangan dari pekerjaan yang telah direncanakan
- c. Sebab penyimpangan
- d. Analisis keputusan atau arah tindakan yang mungkin Keluaran dari sistem informasi pengendalian manajemen adalah: rencana dan anggaran, laporan yang terjadwal, laporan khusus, analisis situasi masalah, keputusan untuk penelaahan, dan jawaban atas pertanyaan.

#### 5. Sistem Informasi Untuk Perencanaan Strategis

Tujuan perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan strategi dimana suatu organisasi akan mampu mencapai tujuannya. Horison waktu untuk perencanaan strategis cenderung lama, sehingga perubahan mendasar dalam organisasi bisa diadakan, sebagai contoh:

- a. Suatu rantai pertokoan dapat memutuskan untuk mengubah menjadi usaha melalui pesanan.
- b. Suatu toko serba ada dengan toko di pusat kota dapat memutuskan untuk mengubah menjadi suatu toko obral di luar kota.

Aktivitas perencanaan strategis tidak harus terjadi dalam suatu siklus periode seperti kegiatan pengendalian manajemen. Kegiatan ini memang agak tidak teratur, meskipun beberapa perencanaan strategis bias dijadwalkan ke dalam perencanaan tahunan dan siklus penganggaran.

Beberapa jenis data yang berguna dalam perencanaan strategis menunjukkan ciri data:

- a. Prospek ekonomi bagi bidang kegiatan perusahaan dewasa ini.
- b. Lingkungan politik dewasa ini dan perkiraan masa mendatang

- c. Kemampuan dan prestasi organisasi menurut pasaran, negara, dan sebagainya (berdasarkan kebijakan dewasa ini).
- d. Proyeksi kemampuan dan prestasi masa mendatang menurut pasaran, negara, dan sebagainya (berdasarkan kebijakan dewasa ini).
- e. Prospek bagi industri di daerah lain.
- f. Kemampuan saingan dan saham pasar mereka.
- g. Peluang bagi karya usaha baru.
- h. Alternatif strategi
- i. Proyeksi kebutuhan sumber daya bagi alternatif beberapa strategi.

Dukungan sistem informasi untuk perencanaan strategis tidak bias selengkap seperti bagi pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Namun demikian sistem informasi manajemen dapat memberi bantuan yang cukup pada proses perencanaan strategis, misalnya:

- a. Evaluasi kemampuan yang ada didasarkan atas data internal yang ditimbulkan kebutuhan pengolahan operasional.
- b. Proyeksi kemampuan mendatang dapat dikembangkan oleh data masa lampau dan diproyeksikan ke masa mendatang.
- c. Data pasar dan persaingan yang mungkin bisa direkam dalam *database* komputer.

#### 6. Sistem Informasi Manajemen Berdasarkan Fungsi Organisasi

Sistem informasi manajemen dapat dianggap sebagai suatu federasi subsistem yang didasarkan atas fungsi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Masing-masing subsistem membutuhkan aplikasi-aplikasi untuk membentuk semua proses informasi yang berhubungan dengan fungsinya, walaupun akan menyangkut *database*, model *base* dan beberapa program komputer yang biasa untuk setiap subsistem fungsional. Dalam masing-masing subsistem fungsional, terdapat aplikasi untuk proses transaksi, pengendalian operasional, pengendalian manajemen, dan perencanaan strategis.

## Suatu contoh Sistem Informasi Manajemen

Perusahaan *retail consumer goods* menggunakan Sistem Informasi Manajemen dengan perangkat *hardware* berupa *mainframe* IBM ES 9000 dengan beberapa komputer IBM AS/400 dan teknologi *client/server* untuk membantu mengendalikan perdagangan dan operasinya. Sistem-sistem tersebut telah mencakup paket perangkat lunak yang canggih yang telah disesuaikan dengan operasi bisnis perusahaan. Dengan mengintegrasikan semua komponen yang mendukung sistem, maka perusahaan mampu memperbaiki kemampuannya dalam memproses status persediaan, pemrosesan pesanan, pengisian kembali persediaan, dan pengelolaan iklan.

Data persediaan dimasukkan ke dalam sistem komputer pada saat diterima di gudang dan data penjualan dimasukkan melalui penggunaan *system point of sale* atau *telemarketing*. Sistem *point of sale* ini memungkinkan pemasukan data penjualan melalui *barcode scanning* laser gun dan juga memiliki kemampuan melihat harga sekaligus pemeriksaan harga dengan segera sehingga proses pergerakan konsumen menjadi lebih efisien.

Informasi diproses secara terpusat setiap harinya, sehingga memungkinkan mengontrol persediaan dan biaya unit rata-rata setiap produk pada setiap toko atau gudang. Pengumpulan data secara harian dan marjin secara harian memungkinkan pemantauan terhadap penjualan, laba kotor, hasil promosi dan lain sebagainya. Untuk semua unit kemasan (*stock keepingunit*), manajemen memiliki akses langsung ke unit persediaan harian yang dimiliki, unit pesanan, tingkat penjualan sekarang dan lampau, jumlah minggu penjualan untuk kuantitas yang dimiliki untuk setiap unit penjualan.

## G. RANGKUMAN MATERI

Mengapa Menggunakan Sistem Informasi Manajemen: 1. Sebagai tulang punggung bisnis : a) IT sebagai pendorong inovasi, b) Integrasi *system*, c) Efisiensi *system*, d) Pendukung keputusan manajemen, e) Komunikasi pemasaran 2. Untuk membangun citra baik perusahaan 3. Agar memperoleh keuntungan kompetitif. Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Manajemen : 1. Integrasi *system* : a) Menghubungkan sistem

individual/kelompok, b) Pengumpulan data dan penghubungan secara otomatis, c) Peningkatan koordinasi dan pencapaian sinergi 2. Efisiensi pengelolaan *system* : a) Penggunaan basis data dalam upaya kesamaan administrasi data, b) Pengelolaan data berkaitan dengan karakteristik informasi, c) Penggunaan *query* dan pengambilan informasi. 3. Dukungan keputusan untuk manajer : a) Melengkapi informasi guna kebutuhan proses pengambilan keputusan b) Akuisisi informasi eksternal melalui jaringan komunikasi, c) Ekstraksi dari informasi internal yang terpadu

Suatu sistem adalah jaringan kerja dari beberapa prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu." Sistem itu sendiri memiliki karakteristik atau beberapa sifat tertentu, yaitu mempunyai komponen (*components*), batas sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environments*), penghubung (*Interface*), masukan (*input*), keluaran (*output*), pengolah (proses), dan sasaran suatu tujuan (*goal*). Dimana Sistem Manajemen Informasi Meliputi Bagaimana Memahami karakteristik *system*, Memahami definisi informasi, Memahami konsep dasar sistem informasi, Memahami klasifikasi *system* informasi manajemen, dan Memahami kegunaan sistem informasi manajemen

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa definisi Sistem Manajemen Informasi?
2. Apakah Manfaat Penggunaan Sistem Manajemen informasi ?
3. Sebutkan 3 (tiga) pilar utama yang menentukan kualitas informasi ?
4. Bagaimana kaitan Sistem Informasi Manajemen dengan Manajemen dan bisnis?
5. Berikan Salah Satu contoh Sistem informasi Manajemen ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Buchari Alma, Pengantar Bisnis, Alfabeta, Edisi Revisi, 2006
- David R. Hampton, Management, McGraw – Hill, 3rd Edition, 1986
- Gary Dessler, Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Prentice Hall, 1980
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Management, Prentice Hall, 4th Edition, 1989
- Mahmud Machfoedz, Pengantar Bisnis Modern, Andi, 2007
- Moh. Halim, Iman Sudirman dan Ubuh Buchara Hidayat, Program Magister Manajemen Bisnis dan Administrasi Teknologi : Proses Manajemen, Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Bandung, Bandung, 1994
- Stephen P. Robbins, Organization Theory : The Structure and Design of Organizations, Prentice Hall, 1983





## PEMODELAN PROSES BISNIS

---

I Putu Sugih Arta, S.E., M.M

Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

### A. PENDAHULUAN

Kesalahan menempatkan sesuatu (*wrong place*), waktu yang tidak tepat (*wrong time*), salah memilih orang yang menangani (*wrong man*) merupakan tiga pertimbangan urgen bagi organisasi bisnis dalam menetapkan perencanaan. Ketidakmampuan dalam mengantisipasi permasalahan yang ditimbulkan ketiga hal tersebut berakibat pada kegagalan. Tidak ada organisasi bisnis manapun yang berhasrat merencanakan kegagalan, justru sebaliknya tujuan utama para pengusaha adalah berhasil dalam segala tindakan bisnisnya.

Satu langkah keliru dalam memulai dapat menjadi ancaman dan untuk membenahinya akan menghabiskan dana yang sangat besar, bahkan dapat merugikan jika tak segera ditanggulangi, maka selain mengorbankan peluang, tenaga yang sia-sia pun mengorbankan waktu yang tak bisa kembali.

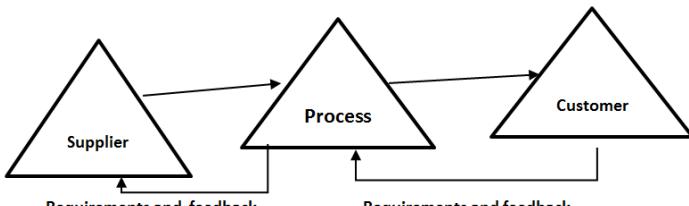
Perencanaan proses bisnis menjadi sangat penting, menghindari problematika benang kusut yang sulit diurai. Rancangan proses bisnis yang terdiri dari alur prosedur yang saling terkait menjadi kata kunci yang menjadi model penyelamat bagi para wirausahawan dalam memulai usaha.

Pada masa kondisi sulit, masa bencana pandemi misalnya, dengan adanya proses bisnis akan banyak membantu memberikan arah yang tidak merugikan para pelaku bisnis untuk tetap bertahan melanjutkan usahanya. Proses bisnis merupakan langkah-langkah yang tepat, selalu memainkan peran penting dalam memberikan panduan bagi *costumer*.

## B. PENGERTIAN PROSES BISNIS

Menurut *Davenport* dalam Sutabri, T dan Napitupulu, D (2019: 242) proses bisnis adalah aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat didalamnya penekanan yang kuat pada bagaimana pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek "apa". Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan *input* dan *output*.

Urutan spesifik dari suatu proses bisnis akan menjelaskan secara detail prosedur dalam suatu sistem, kejelasan pada masukan, proses dan luaran sampai umpan balik sistem berupa gambaran dari layanan berupa batasan kumpulan prosedur yang akan dibangun. Penjelasan yang dibangun digambarkan secara tepat dan detil. Seperti gambar 13.1 di bawah ini :



Gambar 13.1 Proses Bisnis

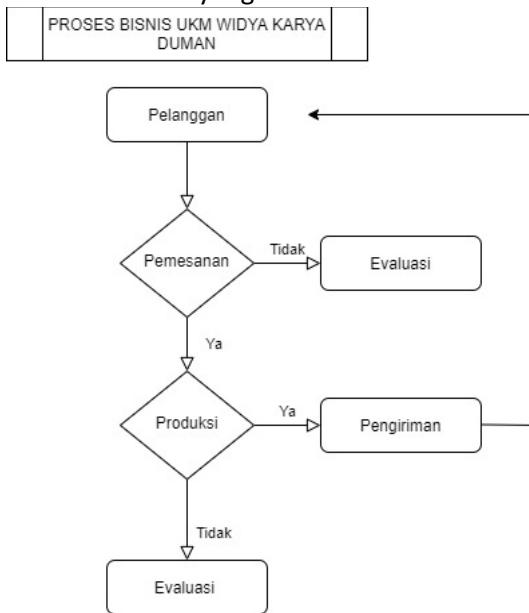
## C. PEMODELAN PROSES BISNIS

Pemodelan proses bisnis merupakan diagram alur yang bisa mewakili suatu aktivitas. Sumber daya yang dideskripsikan menunjukkan gambaran nyata dari jawaban pertanyaan bagaimana sesuatu diproses ? Sehingga dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi. Contoh Pemodelan proses bisnis yang dikembangkan oleh dosen dan mahasiswa yang

menempuh mata kuliah Sistem Informasi Ekonomi Program Studi Ekonomi Hindu dalam melaksanakan studi lapangan meninjau UKM Widya Karya Duman yang merupakan luaran Pengabdian Dosen STAHN Gde Pudja Mataram tahun 2019.

UKM Widya Karya Duman merupakan kelompok usaha bersama (KUBE) yang dibentuk oleh masyarakat pengrajin tas dari tali plastik dan sok asi (keben) yang digunakan dalam rangka kegiatan keagamaan dan kemasyarakatan. Proses produksi yang menekankan pada sistem pesanan dari pengepul akibat dibentuknya kelompok maka dapat meringankan pekerjaan dan ketersediaan produk tas dan keben di pasaran.

Proses bisnis yang dilakukan oleh kelompok masih sangat sederhana sama persis pada saat mereka masih belum dikelompokkan atau masih mandiri, hal ini disebabkan oleh sebagian anggota yang belum mampu membedakan organisasi sosial, semi bisnis dan organisasi bisnis. Penerapan tersebut tentu mengakibatkan adanya masalah yang tak mudah dicairkan diantara anggota kelompok dalam rangka menerima pesanan, baik kolektif maupun perorangan. Permasalahan miskomunikasi menjadi salah satu kelemahan yang harus dibenahi.



Gambar 13.2 Pemodelan Proses Bisnis Sederhana

Kelompok usaha bersama yang terdiri dari 17 orang anggota aktif, selama dua tahun belakangan mengalami penurunan integritas dan loyalitas akibat tidak adanya kaderisasi anggota dan ketidakpahaman makna proses bisnis kelompok. Salah satu upaya yang ditempuh untuk meningkatkan semangat dalam beraktivitas maka dibuatkan rancangan pemodelan proses bisnis yang berfokus pada produksi yang melibatkan :

- a. Bagian Produksi : bagian yang menangani produksi sokasi dan tas plastik
- b. Staf Gudang : bagian yang akan menyimpan bahan baku dan bahan jadi berupa sokasi dan tas dari tali plastik.
- c. Bagian Akuntansi : bagian yang mencatatkan pembelian bahan baku dan penjualan hasil produksi,
- d. Pengurus UKM Widya Karya : bagian yang menerima order dan mengantarkan barang jika telah selesai kepada pelanggan.

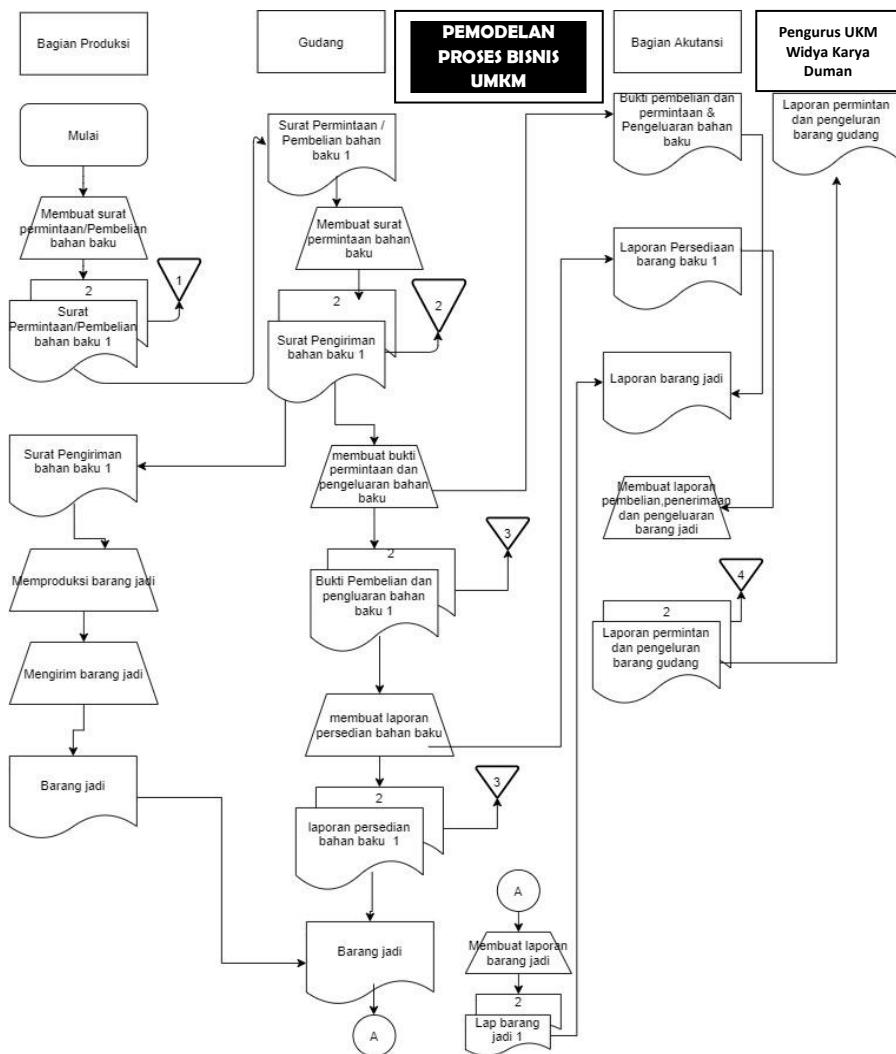
Berikut merupakan salah satu dari pemodelan proses bisnis pembelian atau permintaan bahan baku sebelum proses produksi dan sesudah produksi :

- a. Setelah ada pesanan yang disetujui oleh pimpinan UKM Widya Karya Duman, maka bagian produksi membuat atau mengisi *form* : surat permintaan/pembelian bahan baku sesuai kebutuhan rangkap 2 (dua), pendistribusian lembar pertama dikirim ke bagian gudang dan lembar kedua disimpan sebagai arsip.
- b. Bagian Gudang menerima surat permintaan bahan baku dari bagian produksi. Kemudian bagian gudang akan mengecek ketersediaan bahan baku dan menerbitkan *form* : Surat Pengiriman Bahan Baku rangkap 2 (dua). Lembar 1 (satu) dikirim ke bagian produksi beserta bahan baku yang diminta dan lembar kedua disimpan sebagai arsip. Jika tidak ada bahan baku maka akan membeli bahan baku sesuai permintaan.
- c. Berdasarkan *form* Surat Pengiriman Bahan Baku selanjutnya bagian gudang membuat bukti permintaan dan pengeluaran bahan baku dari gudang dalam rangkap 2 (dua). Lembar pertama dikirim ke Bagian Akuntansi dan lembar kedua disimpan sebagai arsip.

- d. Berdasarkan bukti pembelian bahan baku, bukti permintaan dan pengeluaran bahan baku, Bagian Gudang mengisi *form* laporan persediaan bahan baku rangkap 2 (dua, lembar pertama dikirim ke bagian akuntansi, lembar kedua disimpan sebagai arsip).
- e. Bagian Produksi menerima Surat Pengiriman Bahan Baku beserta bahan baku dari Bagian Gudang lalu memproduksi barang sejumlah pesanan menjadi barang jadi, kemudian mengirim barang jadi ke bagian gudang.
- f. Berdasarkan inventaris barang jadi, maka bagian gudang mengisi *form* laporan barang jadi rangkap 2 (dua). *Form* lembar 1 (pertama) dikirim ke bagian akuntansi dan lembar kedua disimpan sebagai arsip lalu mendistribusikan barang ke pengurus UKM Widya Karya Duman untuk dikirim ke pelanggan (*costumer*).
- g. Berdasarkan laporan persediaan bahan baku, bukti permintaan dan pengeluaran bahan baku gudang dan laporan barang jadi, bagian akuntansi membuat laporan permintaan dan pengeluaran barang gudang rangkap 2 (dua). Lembar 1 (pertama) dikirim ke Pengurus UKM Widya Karya Duman dan lembar 2 (dua) disimpan sebagai arsip.

Catatan berupa laporan permintaan dan pengeluaran barang gudang akan digunakan sebagai bahan pertanggungjawaban pada saat Rapat Akhir Tahun yang akan menghitung SHU dari penyisihan yang telah disepakati. Penyisihan diperoleh dari masing-masing anggota kelompok menyumbang 1 (satu) buah dari nilai upah karyanya selama sebulan. Seluruh anggota dipastikan memperoleh upah penyelesaian produk karena ada pembagian kerja berupa penugasan (*assignment*) untuk menyelesaikan proses produksi yang efisien kepada anggota kelompok yang telah terlatih membuat tas dan sokasi/keben dari tali plastik

Adapun *flowchart* proses bisnis UKM Widya Karya dapat digambarkan menggunakan aplikasi draw.io *online* sebagai berikut :



Gambar 13.3 Flow Chart Proses Bisnis UMKM Widya Karya Duman  
(Kelompok.3. SIE.C)

## D. PEMODELAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN REAL

*REAL* merupakan singkatan dari *Resources* (sumber daya), *Event* (peristiwa), *Agents* (pengantar), dan *Locations* (tempat). Proses bisnis *REAL* adalah metode yang formal untuk menyatakan karakteristik fundamental yang menggambarkan proses bisnis berdasarkan peristiwa dan tempatnya. Bagaimana karakteristik mendasar itu diidentifikasi dalam aktivitas bisnis maka perlu mengembangkan konsep pertanyaan 5W + 1H yaitu *What, Where, When, Why, Who* dan *How*. Saat menganalisis akan menemukan peristiwa dengan ciri mendasar apa peristiwanya ? Kapan terjadi ? Siapa saja yang terlibat ? Apa saja sumber daya yang dibutuhkan ? Dimana peristiwa terjadi ? Bagaimana dampak yang terjadi jika melaksanakan kejadian itu ?

Untuk menjawab pertanyaan diatas, ada enam langkah awal yang dianalisis dalam mengembangkan bisnis pemodelan *REAL* :

1. Analisis lingkungan bisnis dan tujuan-tujuannya.
2. Tinjauan proses bisnis dengan mengidentifikasi kejadian ada tau peristiwanya.
3. Analisis langkah kedua dalam hal sumber daya, pihak yang terlibat, lokasi yang terkait dengan peristiwa itu.
4. Analisis perilaku, karakteristik dan sifat kejadian, sumber daya, para pihak dan lokasi.
5. Dokumentasi hubungan langsung yang terjadi
6. Melakukan validasi melalui *aprove* pimpinan.

Dalam kasus proses bisnis UMKM diatas, dapat dikembangkan model bisnis *REAL* :

1. *Costumer* membeli barang dengan jalan memesan barang
2. Setiap pesanan melibatkan pelanggan yang dilayani oleh pengurus UMKM
3. Pelanggan dapat membeli dalam jumlah *party* besar
4. Setiap penjualan dicatat oleh bagian gudang dan akunting.
5. Setiap barang diidentifikasi secara unik.
6. Pelanggan dapat membayar tunai, cek atau kredit.

Pemodelan proses bisnis sangat membantu dalam membangun zona integritas bagi pelaksanaan kegiatan pada lingkup organisasi bisnis, sebab akan memberikan kejelasan bagi pelaksana dalam bekerja. Pelanggan yang akan dilayani, berikut kepuasan yang diterima akibat hubungan bisnis yang terjadi menjadi prioritas pelayanan prima dari organisasi.

## E. RANGKUMAN MATERI

Proses bisnis merupakan aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Dengan adanya proses bisnis maka luaran yang merupakan sasaran organisasi dapat dicapai dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Proses bisnis akan menjelaskan urutan spesifik dari secara detail prosedur dalam suatu sistem, kejelasan pada masukan, proses dan luaran sampai umpan balik sistem berupa gambaran dari layanan berupa batasan kumpulan prosedur yang akan dibangun.

Agar proses bisnis mudah dipahami dan dimengerti oleh pihak-pihak yang terlibat maka dibutuhkan pemodelan proses bisnis yang akan menuntun dalam pencapaian kinerja organisasi. Pemodelan proses bisnis merupakan diagram alur yang bisa mewakili suatu aktivitas. Sumber daya yang dideskripsikan menunjukkan gambaran nyata dari jawaban pertanyaan bagaimana sesuatu diproses mampu mendukung tercapainya sasaran organisasi.

Pemodelan proses bisnis menggunakan teknik *REAL*, yang didasarkan pada sumber daya (*resource*), kejadian (*even*), pengantar (*agens*) dan tempat (*location*). Pemodelan yang didasarkan kepada empat prinsip diatas menjadi metode formal untuk menyatakan karakteristik mendasar yang melukiskan proses bisnis dilandasi peristiwa dan tempatnya.

## TUGAS DAN EVALUASI

1. Apakah yang dimaksud dengan proses bisnis ?
2. Apakah yang dimaksud dengan pemodelan proses bisnis ?
3. Jelaskan pengertian proses bisnis menggunakan *REAL*?
4. Buatlah pemodelan proses bisnis perusahaan menggunakan aplikasi draw.io online ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, N. R., 2010, Aplikasi POM For Windows Untuk Manajemen Kuantitatif Alma, Buchari, 2017, Pengantar Bisnis, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Arta, I. Putu Sugih. "Problematic Economic Empowerment and Prospectus of Human Resource Development Through Establishment of Economic Study Program Based on Hindu Cultural." *International Journal of Social Sciences and Humanities* 4.3: 75-87.
- Arta, I. Putu Sugih, and Nengah Sukendri. "Pemberdayaan Ekonomi Umat Hindu Melalui Peningkatan Kemampuan Kewirausahaan Di Banjar Tresna Astiti Karya Kabupaten Lombok Barat." *Jurnal PEPADU* 1.1 (2020): 125-132.
- Arta, I. P. S., Satriawan, D. G., Bagiana, I. K., Loppies, Y., Shavab, F. A., Mala, C. M. F., ... & Utami, F. (2021). Manajemen Risiko.
- Arijanto, Agus,,2012, Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Gufey,Mary Ellen,2016,Essential Of Bussines Communication,USA:Cengage Learning,20 Chanel Center Street Boston,MA 02210
- Manulang, M, 1980, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Sayuti, A.Jalaludin, 2015, Pegantar Bisnis Dalam Perspektif Aktivitas dan Kelembagaan, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Simatupang, Richard Burton,2007, Aspek Hukum Dalam Bisnis,Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Soeprihanto, John, 1992, Pengantar Bisnis Pendekatan Tanya Jawab, Yogyakarta : UPP-AMP YKPN
- Sumarni,Murti,2005, Pengantar Bisnis Dasar Dasar Ekonomi Perusahaan, Yogyakarta : BPFE YOGYAKARTA
- Sutabri, Tata, Napitupulu, Darmawan, 2019, Sistem Informasi Bisnis, Yogyakarta : Penerbit Andi

## GLOSARIUM

A

**Administrative Skills:** Kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

---

B

**Brand Ambassador:** Seseorang yang berperan besar bagi merk produk tertentu dan turut serta dalam pemasaran produk tetapi statusnya bukan sebagai karyawan pada perusahaan.

---

C

**Conceptual Skills:** Keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang

**Core Competencies:** Kompetensi inti

---

D

**Decision Making-Skills:** Keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi

**Digital Marketing:** Kegiatan pemasaran, promosi dan pengiklanan produk dengan menggunakan internal atau media digital.

---

E

**Endorse:** Bentuk promosi atau pengiklanan produk yang dilakukan dengan menyewa jasa orang-orang terkenal (contoh : artis, selebgram, model dan lain-lain)

---

F

**Food and Beverage:** Makanan dan minuman

---

G

**Global Management Skills:** Keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.

**Green Beauty:** Penggunaan bahan baku yang berasal dari alam untuk kesehatan dan kecantikan

**Green Science:** Disiplin ilmu yang mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pemanasan global dan teknologi ramah lingkungan

---

H

**Human Relation Skills:** Keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat.

**Home Delivery:** Layanan pengantaran hingga ke rumah pelanggan

---

I

**Influencer:** Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain karena kapasitas dan keahlian yang dimiliki.

**Intangible Asset:** Aset tidak berwujud

---

J

---

K

**Kompetensi:** Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan sesuatu dalam sebuah bidang tertentu; kemampuan seseorang dalam suatu bidang keahlian

---

L

**Liaison:** Penghubung

---

M

**Middle Manager:** Mereka yang berada pada posisi diantara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi

**Model:** Deskripsi, representasi, atau rencana untuk menggambarkan suatu obyek, sistem, atau konsep

**Marketplace:** Perantara antara penjual dan pembeli di dunia maya (dengan aplikasi, sosial media dan lain-lain)

**Mouth-To-Mouth:** Dari mulut ke mulut

**MUA (Make Up Artist):** Penata rias

---

N

---

O

---

P

---

**Performance Management:** Manajemen kinerja

**Punishment:** Hukuman

---

Q

---

R

---

**Remunerasi:** Imbalan, uang yang diberikan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan

**Reward:** Penghargaan, hadiah, ganjaran

---

S

**Struktur Organisasi:** Sebuah diagram yang mendeskripsikan rantai komando, rentang kendali dan pimpinan organisasi, relasi pekerjaan, tugas yang dibagi, pengarahan, tanggung jawab, kewenangan, berfungsi sebagai kerangka kerja, koordinasi dan pengelompokan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan alir perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan (*job description*) yang harus dipertanggung jawabkan setiap hierarki dan posisi masing-masing jenis pegawai.

**Selebgram:** Singkatan dari Selebritis Instagram yang memiliki banyak pengikut di media sosial Instagram

**Spare Part:** Onderdil atau suku cadang yang merupakan komponen dari kendaraan.

---

T

**Time Management Skills:** Keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien

**Tangible Asset:** Aset berwujud

---

U

---

V

---

W

**Wewenang:** Hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan ke bawah.

---

X

---

Y

---

Z

## **PROFIL PENULIS**

## **Dr. Ni Kadek Suryani, S.E., S.I.Kom., M.M**



Penulis memiliki latar belakang seorang praktisi yang telah berpengalaman lebih dari dua puluh tahun bekerja di berbagai bidang usaha perusahaan asing di Bali. Pernah beberapa kali mengikuti manajemen *training* dan *internship* pada bidang manajemen sumber daya manusia di Australia dan Belanda. Menyelesaikan pendidikan S2 dan S3 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia dan saat ini berprofesi sebagai konsultan bidang Manajemen serta sebagai pengajar pada program studi Bisnis Digital, Institut Desain dan Bisnis Bali. Aktif sebagai narasumber *offline* dan webinar pada *topic* manajemen dan melakukan penelitian serta menulis buku bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **Pedi Riswandi, S.E., M.Ak**



Penulis menyelesaikan gelar sarjana ekonomi akuntansi dari Fakultas Ekonomi STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, dan memperoleh gelar M.Ak (Magister Akuntansi) dari Program Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Bengkulu (UNIB), dengan bidang konsentrasi akuntansi keuangan pada tahun 2012 dengan judul Tesis "Pengaruh reputasi auditor dan *good corporate governance terhadap earning management*" dan giat menulis di beberapa jurnal. Saat ini merupakan dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prof.Dr.Hazairin, di Bengkulu dan menjabat sebagai wakil dekan II yang membidangi keuangan dan Sumber daya manusia. Selain itu menjadi pengurus IAI Wilayah Bengkulu, Pengurus ISEI Wilayah Bengkulu dan pengalaman audit sebelumnya aktif sebagai di KAP Drs.Rachamat Djemaah Palembang dan KAP KBAA Jakarta dan saat ini Auditor manajer pada KAP Drs.Heroe Pramono dan Rekan.

## Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M



Penulis menempuh pendidikan jenjang S1 Teknik Manajemen & Industri, Universitas Pasundan Bandung, S2 Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Bandung dan S3 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Pendidikan dan pelatihan sertifikasi profesi Metodologi Asesor dari BNSP, sertifikasi profesi keahlian bidang *Brand*, *Service*, dan *Selling* dari BNSP & Markplus Institut, dan sertifikasi profesi *Certified Coaching Entrepreneurship* dari *Coaching* Indonesia. Penulis sebagai dosen menjalankan misi tridharma perguruan tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat bidang Manajemen, Administrasi dan Kewirausahaan, di Universitas Telkom. Penulis menulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Rencana Pemasaran Efektif, Riset Pemasaran, *Entrepreneurship*, Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Strategi, Perencanaan, Dan Pengembangan), Manajemen Pariwisata, Sosiologi Komunikasi, Manajemen Risiko, Perilaku Konsumen, Komunikasi Organisasi, Tata Hukum Indonesia, Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini, Perkembangan Peserta Didik, Penganggaran Perusahaan, dan Manajemen Pembiayaan Pendidikan.

## Alfi Rochmi, S.Pd.I., M.E.Sy



Penulis bernama Alfi Rochmi lahir di Rawa Jaya, 16 September 1988, Merupakan Putri dari pasangan Bapak Ermizar dan Ibu Sarah. Penulis alumni S-1 Pendidikan Agama Islam di IAIN SULTAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI, dan alumni S-2 pada konsentrasi PERBANKAN DAN LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH DI IAIN SULTAN THAHA SAFUDDIN JAMBI. Hobi menulis yang ia tekuni akhirnya membuatnya membuat KARYA BUKU PERTAMA berjudul : **Glossary Ekonomi Syariah** YANG DITERBITKAN PADA TAHUN 2018, dan alhamdulillah ditahun 2021 ini penulis dapat meluncurkan buku keduanya yang berjudul **Ekonomi Teknik** dan buku **Manajemen Karyawan**. Penulis juga mulai aktif dari tahun 2014 hingga saat ini dalam mengajar di UIN STS Jambi, Institut Agama Islam Nusantara Batanghari dan Institut

Agama Islam Tebo, selain itu penulis aktif dalam organisasi PC. Fatayat NU Kota Jambi. Penulis bisa dihubungi melalui Telp. 082375751254, dan Email [alfirochmi16@gmail.com](mailto:alfirochmi16@gmail.com)

### **Daniel J I Kairupan, S.A.B., M.B.A**



Penulis merupakan dosen Manajemen STIE YKPN Yogyakarta. Ia menyelesaikan pendidikan sarjananya di Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. Setelah lulus, ia kemudian bekerja di industri *broadcasting* sebagai *public communication* yang kemudian melanjutkan kariernya sebagai salah satu karyawan bank di salah satu Bank milik pemerintah.

Namun ia akhirnya lebih memilih melanjutkan pendidikannya ke jenjang magister di Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dengan mengambil konsentrasi Manajemen Strategik. Sebagai dosen, ia juga aktif menulis dengan membuat karya tulis baik berupa artikel penelitian atau melalui *blog*. Ia sangat menyukai artikel atau jurnal mengenai *strategic management* terutama dari sisi *human capital management*. Selain sebagai dosen, ia juga dikenal sebagai seorang praktisi *public speaking* sebagai presenter TV *and* pembawa berita di salah satu stasiun TV lokal. Dalam waktu luangnya Daniel sering menghabiskan waktunya dengan berlari, mendengarkan musik dan membaca buku.

### **Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd**



Penulis lahir di Ujung Pandang, 6 September 1985. Beliau lulus S1 di Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar pada Tahun 2007, kemudian melanjutkan studi S2 pada Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Kekhususan Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana, Universitas Negeri Makassar dan lulus pada Tahun 2009. Pada Tahun 2020 beliau mendapatkan gelar Doktor (Dr.) sebagai lulusan S3 pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana, Universitas Negeri Makassar. Sekarang ini beliau merupakan Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri

Makassar, dan sekaligus menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar.

### **Hesti Setiorini, S.Akt., M.Ak**



Penulis lahir di Magelang 1980, adalah staf pengajar pada Program Studi Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu mulai tahun 2019. Meraih gelar Sarjana Akuntansi (S.Akt.) jurusan Akuntansi pada Universitas Terbuka tahun 2011 dan memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) jurusan Akuntansi pada Universitas Bengkulu tahun 2018.

### **Acai Sudirman, S.E., M.M**



Penulis lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dengan para penulis antara lain adalah FINTECH: Inovasi Sistem Keuangan di Era Digital (2019), *E-Learning: Implementasi, Strategi & Inovasi* (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia (2019), Gagasan Manajemen (2020), Metode Penelitian: Pendekatan Multidisipliner (2020), Aplikasi Pembelajaran Berbasis TIK (2020), Menjadi Kepala Sekolah Profesional Era Revolusi 4.0 (2020), Keterampilan Manajerial Efektif (2020), *E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya* (2020), Online *Marketing* (2020), Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis (2020), Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital (2020), *Tourism Marketing* (2020), *Brand Management: Esensi, Posisi & Strategi* (2020), Manajemen Pemasaran Pendidikan (2020).

## Afdol Muftiasa, S.T., M.Eng., CIPP



Penulis adalah lulusan Sekolah Tinggi Teknologi Telekomunikasi (Telkom University), Bandung, Jurusan Teknik Telekomunikasi pada tahun 1996. Selain itu ia meraih gelar *Master of Engineering (M.Eng.) in Telecommunication Engineering* dari *Communication and Electronic Engineering Departmen, Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT) University, Melbourne, Australia* pada tahun 1998. Saat ini menjabat sebagai *Assistance Vice President (AVP) Service Operation and Support Audit* pada Departemen Internal Audit, PT Telkom Indonesia. Sebelumnya pernah menjabat sebagai *Senior Manager (SM) General Support di Supply Center, PT Telkom Indonesia (2013-2014)*, *Senior Manager (SM) Procurement Process Management di Procurement Center PT Telkom Indonesia (2014-2016)*, *Senior Manager (SM) Price Analysis di Procurement Center PT Telkom Indonesia (2016-2018)*, *Vice President (VP) Asset Development di Telkom Property (2018-2020)*. Pernah mengikuti program *International Leadership Program* di *Thunderbird School of Global Management, Arizona State University, USA, 2014*. Saat ini sedang menempuh Program Doktoral Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia.

## Ni Nyoman Suli Asmara Yanti, S.E., M.M



Penulis bekerja sebagai dosen tetap Program Studi S-1 Ekonomi Hindu di Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram. Telah menyelesaikan pendidikan S-1 pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram tahun 2015, dan pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya tahun 2018. Terdaftar sebagai salah satu tenaga pendidik di Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram sejak tahun 2019.

**Dr. Rina Yuniarti, M.Ak**

Penulis lahir pada 10 Juni 1981 di Bengkulu. Berasal dari keluarga sederhana berkultur Jawa yang mendapat amanah untuk pindah tugas ke Bengkulu. Beruntung dapat mengenyam pendidikan formal di SDN No. 2 Pekik Nyaring Kabupaten Bengkulu Tengah, dan lulus tahun 1993. Selanjutnya meneruskan sekolah di SMP Muhammadiyah 17 Prambanan Jawa Tengah dan lulus tahun 1996, dan di SMAN 5 Cendana Sawah Lebar Kota Bengkulu, tamat tahun 1999. Selepas SMA diterima di Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Kuliah di Jurusan Akuntansi ditekuninya sejak tahun 1999. Selama menempuh kuliah, penulis juga aktif dalam organisasi kampus IMM (Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah) dan lulus tahun 2003 dibawah bimbingan Dr. Onsardi dan Tarmidi (alm) dengan Skripsi berjudul "Perbedaan Metode Pencatatan Menurut Akuntansi dan Perpajakan". Selepas meraih Sarjana, kegiatan Rina Yuniarti lebih banyak dihabiskan untuk bekerja di Koperasi Karyawan Matahari Kota Bengkulu dan menjadi Asisten Dosen mata kuliah Statistik tahun 2006. Tahun 2011, Penulis melanjutkan studi S2 pada Program Magister Akuntansi Universitas Bengkulu. Hanya dalam waktu satu tahun tiga bulan (2012), gelar Magister Akuntansi (M.Ak) diraihnya. Dibawah bimbingan Dr. Rini Indriani Jamaan dan Edy Suranta, ia menyelesaikan Tesis S2-nya yang berjudul "Pengaruh Perataan Laba terhadap Keinformatifan Laba pada Perusahaan Manufaktur BEI". Diluar kesibukannya sebagai karyawan dan Dosen tahun 2014, ia menekuni dakwah dan terlibat secara aktif dalam organisasi Muhammadiyah. Sejak tahun 2013, penulis dipercaya sebagai sekretaris LPPK PDM Kota Bengkulu sampai saat ini. Tahun 2015, penulis memperoleh kesempatan untuk mengikuti program Dosen Magang yang dilaksanakan oleh DIKTI di Universitas Airlangga Surabaya Jawa Timur. Tahun 2016 meneruskan studi lanjut S3 di Program Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga, dibawah bimbingan Promotor Ibu Dr Noorlailie Soewarno dan Ko Promotor Ibu Dr. Isnalita dan lulus Tahun 2021 dengan judul Disertasi " Peran Dinamika Lingkungan dan Kinerja Keuangan pada Pengaruh *Green Innovation* terhadap Nilai Perusahaan". Pelatihan yang pernah diikuti adalah Pelatihan *Statistic Stata* dan *Eviews* Tahun 2019 dan

mengikuti sertifikasi *certified financial* pada Tahun 2021. Buku ini merupakan buku cetakan pertama yang ditulis dengan harapan semoga bermanfaat bagi semua pembaca. Penulis ini dapat dihubungi pada alamat berikut. Alamat kantor: Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Kampus 4 Jalan Adam Malik KM 6.5 Kota Bengkulu. Alamat rumah: Blok 3 Desa Pekik Nyaring Rt 09 Kecamatan Pondok Kelapa Kabupaten Bengkulu Tengah, Kode pos 38371, Hp. 082378802874. Alamat e-mail: [rinayuniarti@umb.ac.id](mailto:rinayuniarti@umb.ac.id).

### **Yerrynaldo Loppies, S.P., M.M**



Penulis kelahiran Seilale (Ambon) 25 Desember 1981 adalah dosen tetap pada yayasan universitas victory sorong sejak 2015. Lulusan S2 Sekolah Tinggi Artha Bodhie Swara (ABI) Surabaya. Dengan *hobby* Sepakbola dan *adventures*. Anak Pertama dari lima bersaudara dari pasangan Wynand Loppies dan Ratna L Nanuru “menginginkan agar hidupnya di masa depan lebih baik, karena Masa lalu tidak bisa diubah namun masa depan ada di tangan Tuhan dan kerja keras”.

### **I Putu Sugih Arta, S.E., M.M**



Penulis lahir di Mataram, NTB 23 Januari 1968. Bekerja sebagai Dosen Tetap pada Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram. Telah menerbitkan buku Manajemen Risiko, 12 Kumpulan Dongeng Hindu, Kumpulan Cerita Pendek Keagamaan Hindu, Sutasoma Pangeran Rembulan, 11 Kumpulan Cerita Pendek, dan lain-lain serta pernah memenangkan penulisan naskah buku bacaan untuk SMA yang berjudul Misteri Halimun di Puncak Rinjani diselenggarakan oleh Pusat Perbukuan Nasional RI Tahun 2004. Kini menjabat Koordinator Program Studi Ekonomi Hindu (2021-2025). Alamat email: [iputusugiharta@iahn-gdepudja.ac.id](mailto:iputusugiharta@iahn-gdepudja.ac.id) atau [iputusugihartadoseniahn@gmail.com](mailto:iputusugihartadoseniahn@gmail.com).

# PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

Semua orang bisa menjalankan bisnis, apabila memiliki modal, maka mereka bisa memulai usahanya. Dalam bisnis ada banyak komponen yang diatur agar mencapai tujuan bersama dan menjulang keuntungan. Bisnis bisa berjalan dengan baik jika di dalamnya terdapat sistem yang berjalan dengan baik. Umumnya sistem itu berhubungan dengan manajemen bisnis yang baik diikuti dengan inovasi yang terus dilakukan tanpa henti. Istilah Manajemen merupakan sebuah proses merencanakan, mengorganisasi sampai mengendalikan kegiatan apa pun termasuk usaha. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya.

Manajemen bisnis bisa berjalan dengan baik jika beberapa poin ini di bawah ini diterapkan: Memahami jenis usaha yang dilakukan sejak awal, Melakukan analisis produk dan persaingan dagang yang akan terjadi, Melakukan pemasaran yang tepat, Selalu melakukan pengecekan pada laporan keuangan, Selalu melakukan evaluasi pada produk dan SDM pada jangka waktu tertentu.

Dengan menerapkan manajemen bisnis berbagai sektor bisa berjalan dengan baik dan akan meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan berbagai sektor. Oleh karena itu buku ini hadir kehadapan sidang pembaca sebagai bagian dari upaya diskusi sekaligus dalam rangka melengkapi khazanah keilmuan dibidang manajemen bisnis, sehingga buku ini sangat cocok untuk dijadikan bahan acuan bagi kalangan intelektual dilingkungan perguruan tinggi ataupun praktisi yang berkecimpung langsung dibidang manajemen bisnis.



Penerbit

widina

[www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

ISBN 978-623-6457-02-3



9 78623 6457023