

Dr. Rustan, SE., M.Si., Ak., CA., CPAI., CPA., ASEAN CPA.

# Pengantar Manajemen



Syakir Media Press

Dr. Rustan, SE., M.Si., Ak., CA., CPAI., CPA., ASEAN CPA.

# Pengantar Manajemen



Syakir Media Press



**Pengantar Manajemen**  
**@Syakir Media Press**  
All right reserved

Penulis :  
Dr. Rustan, SE., M.Si., Ak., CA., CPAI., CPA., ASEAN CPA.

Editor :  
Dr. Patta Rapanna, SE., Msi

Desain Sampul :  
Fahmi Jalsan

Lay out  
Kru Syakir

ISBN 978-623-88140-3-9  
Cetakan I, September2022  
x, 188 Halaman, 23 cm x 15,5 cm

CV. syakir Media Press  
Email : fahmi.mks96@gmail.com



## KATA PENGANTAR

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, Pengorganisasian, Penggiatan dan Pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Pengertian lain manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Manajemen diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah “mengerjakan pekerjaan yang benar”. Sedangkan Efisien adalah “mengerjakan pekerjaan dengan benar”. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi fungsinya/dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan).

Manajemen sebagai seni merupakan cara pada mengatasi kewajiban ataupun tugas bersama dengan kerjasama tim. Penjabaran manajemen sebagai seni memiliki sudut pandang bahwa pada pencapaian tujuan organisasi atau kelompok maka diperlukan kerja sama dengan orang lain.

Letak seni dalam hal ini adalah bagaimana cara memerintah orang lain supaya mau bekerja sama untuk meraih tujuan bersama. Sehingga manajemen dianggap sebagai seni oleh Mary Parker Follet karena pada kegiatan peraih tujuan dilakukan melalui cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya.

Manajemen sebagai ilmu dan seni dapat dilihat dengan melakukan berbagai studi, observasi dan praktek. Manajer yang handal pada ilmu manajemen dan memiliki seni dalam mengelola

adalah artis yang handal dalam ilmu pengetahuan. Dia harus mengatur organisasi dengan berbagai macam orang berdasarkan teori yang dia miliki dan harus memberi inspirasi dan motivasi kepada semua orang dengan memuji dan mengajarkan tanpa membedakan latar belakang. Hal yang demikian dilakukan untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Perpaduan ilmu pengetahuan yang menggunakan rumus dan teori yang bersifat kaku akan lebih optimal apabila dicairkan dengan perbuatan dan komunikasi yang manusiawi. Kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai contoh manajemen sebagai proses pencapaian tujuan bersama.

Makassar September 2022

Dr Rustan

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>i</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR MANAGEMEN .....</b>	<b>01</b>
A. Konsep Dasar Manajemen .....	01
B. Fungsi-fungsi Dasar Manajemen .....	03
C. Peran Manager Dalam Proses Management .....	05
D. Tipe-Tipe Manajer .....	07
E. Dasar Keterampilan Manajer .....	08
F. Keahlian Manajemen Untuk Abad Ke Dua Puluh Satu ....	09
G. Manajemen Dan Budaya Perusahaan .....	09
H. Mengkomunikasikan Budaya Dan Mengelola Perubahan	09
<b>BAB 2 PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN ...</b>	<b>17</b>
A. Faham/ Aliran Manajemen dan Administrasi .....	17
B. Bapak Ilmu Manajemen .....	21
C. Teori Manajemen Modern .....	21
D. Pionir-Pionir Manajemen .....	22
E. Perkembangan Pemikiran Manajemen .....	23
F. Aliran Manajemen Klasik .....	24
<b>BAB 3 KERANGKA TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB     MANAJEMEN .....</b>	<b>41</b>
A. Prinsip Manajemen .....	41
B. Manfaat Manajemen .....	54
C. Tugas dan Pekerjaan Manajemen .....	55
D. Keterampilan Manajemen Tanggung Jawab Sosial dan Etika Manajemen.....	63
E. Konsep Dasar Etika Manajemen .....	71
F. Mendorong Pelaksanaan Etika Dalam Manajemen .....	77
<b>BAB 4 STUDY KASUS .....</b>	<b>83</b>
A. Profil Perusahaan .....	83
B. Alasan Pt. Indofood Melakukan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	86



C. Strategi Yang Dilakukan Pt. Indofood Sukses Makmur Dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	88
D. Yang Dilakukan Pt. Indofood Dalam Memenuhi Etika Manajemen .....	89
<b>BAB 5 “SISTEM DAN PROSES MANAJEMEN” .....</b>	<b>91</b>
A. Sistem Manajemen .....	92
B. Proses Manajemen .....	100
C. Kesimpulan .....	103
<b>BAB 6 MANAJEMEN OPERASI .....</b>	<b>105</b>
A. Manajemen Operasi: Pengertian, Fungsi Dan Penerapannya .....	105
<b>BAB 7 PERENCANAAN .....</b>	<b>111</b>
A. Pengertian Perencanaan: Fungsi, Tujuan, dan Jenis-Jenis Perencanaan .....	111
B. Kesimpulan .....	117
<b>BAB 8 FUNGSI PENGORGANISASIAN DALAM     MANAJEMEN ( ORGANIZING) .....</b>	<b>119</b>
A. Apa itu Fungsi Pengorganisasian? .....	119
B. 13 Prinsip Pengorganisasian .....	125
<b>BAB 9 FUNGSI PENGGERAKAN .....</b>	<b>131</b>
A. Pengertian .....	131
B. Fungsi dari pergerakan .....	131
C. Prinsip-prinsip pergerakan .....	131
D. Tujuan fungsi pergerakan .....	132
E. Faktor-faktor yang diperlukan dalam pergerakan .....	132
F. Tahapan pergerakan .....	132
G. Teknik-teknik pergerakan manajemen .....	132
H. Ciri-ciri pergerakan di dalam sebuah organisasi .....	133
I. Langkah pergerakan yang efektif.....	133
 <b>BAB 10 PENGAWASAN Top of Form Bottom of Form .....</b>	<b>135</b>
A. Pengertian Pengawasan .....	135

B. Fungsi Pengawasan .....	135
C. Tujuan Pengawasan .....	135
D. Jenis-Jenis Pengawasan .....	136
E. Metode Pengawasan .....	137
<b>BAB 11 MANAGEMEN STRATEGIK PENGERTIAN</b>	
<b>PROSES DAN BEBERAPA MODEL .....</b>	<b>139</b>
A. Pengertian Manajemen Strategik .....	139
B. Proses Manajemen Strategik .....	142
C. Model Manajemen Strategik .....	148
<b>BAB 12 MOTIVASI .....</b>	<b>153</b>
A. Motivasi : Pengertian, Jenis, Teori, Fungsi & Tujuan ....	153
<b>BAB 13 EVALUASI KINERJA .....</b>	<b>157</b>
A. Pengertian Evaluasi Kinerja:	
Tujuan, Manfaatnya dan Sistem Rekomendasinya.....	157
B. Talenta by Mekari Rekomendasi Aplikasi Evaluasi Kinerja Terbaik .....	163
<b>BAB 14 MANAJEMEN INTERNASIONAL .....</b>	<b>165</b>
A. Manajemen Internasional.....	167
B. Strategi Bisnis Global .....	170
C. Perusahaan Multinasional .....	172
D. Pengaruh Lingkungan Pada Operasi Pasar Global .....	174
E. Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lintas Budaya .....	178
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>179</b>



# **BAB 1**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN**

### **A. Konsep Dasar Manajemen**

#### **1. Pengertian**

Dilihat dari asal katanya, kata manajemen atau management dalam Bahasa Inggris berasal dari kata Italia, maneggiare yang kurang lebih berarti menangani atau to handle. Dalam bahasa latin ada kata yang punya pengertian hampir sama yakni manus yang artinya tangan atau menangani.

Sementara berbicara tentang definisi, layaknya istilah-istilah lain dalam kajian Ilmu Sosial, Manajemen juga memiliki sejumlah definisi yang diberikan para ahli. Disini hanya akan dikemukakan satu definisi yang diungkapkan oleh GR Terry sebagai berikut:

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, Pengorganisasian, Penggiatan dan Pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Pengertian lain manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

3 faktor yang terlibat dalam proses penyelesaian yaitu :

- Adanya penggunaan sumber daya organisasi (SDM, SDA, SDD, SDI).
- Adanya proses yang bertahap (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian)
- Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **2. Peran Manajemen Dalam Organisasi:**

### **• Efektif dan Efisien**

Manajemen diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah “mengerjakan pekerjaan yang benar”. Sedangkan Efisien adalah “mengerjakan pekerjaan dengan benar”. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi fungsinya/dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan).

Disamping pengertian dan definisi manajemen yang sudah diuraikan tadi, McFarland, 1979 juga mengemukakan empat pengertian manajemen yang biasa digunakan dalam kehidupan sehari-hari:

- Proses-proses pengorganisasian; yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggiatan dan pengevaluasian.
- Kata manajemen juga berarti karir atau jabatan
- Kata manajemen juga dapat berarti kelompok orang yang bertanggungjawab dalam menjalankan sebuah organisasi.
- Kata manajemen juga dapat merupakan sebuah ilmu atau seni untuk mengatur orang lain

Selanjutnya Harbison dan Myers menggolongkan manajemen itu menjadi tiga tipe, yaitu:

- Patrimonial Management Terdapat apabila suatu perusahaan dimiliki oleh sebuah keluarga dan kedudukan-kedudukan yang penting dalam hirarki perusahaan dikuasai oleh anggota-anggota keluarga tersebut.
- Political Management Suatu bentuk manajemen dimana kedudukan-kedudukan penting dan pokok dalam organisasi dipegang oleh mereka yang mempunyai hubungan-hubungan

politik berdasarkan atas loyalitas pada suatu partai politik tertentu.

- Profesional Management Kedudukan yang strategis dan penting diserahkan kepada mereka yang telah memberikan bukti akan kecakapannya, kapasitas, kesanggupan, keahlian atau dengan perkataan lain atas dasar jasa dan hasil yang mereka berikan kepada perusahaan.

## **B. Fungsi-fungsi Dasar Manajemen**

Pada intinya fungsi-fungsi manajemen meliputi fungsi Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi. Namun dalam pelaksanaannya fungsi-fungsi dasar tersebut bisa dikembangkan secara fleksibel sesuai kebutuhan organisasi.

Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Dessler, 1996:

- **Planning.** Meliputi penentuan tujuan, tindakan, pengembangan aturan dan prosedur-prosedur, pengembangan rencana dan melakukan prediksi.
- **Organizing.** Meliputi pemberian tugas, bagian-bagian, pendelegasian wewenang, mengkoordinir pekerjaan.
- **Staffing,** meliputi rekrutmen karyawan, pelatihan dan pengembangan.
- **Leading,** mencakup pemberian perintah, menjaga motivasi dan semangat kerja karyawan
- **Controlling,** menentukan standar, melakukan perbaikan bila diperlukan.

Fungsi-fungsi manajemen diperlukan agar keseluruhan sumber daya organisasi dapat dikelola dan dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi Manajemen

### **a) Fungsi Perencanaan (Planning)**

- Menetapkan tujuan dan target bisnis.

- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

**b) Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
- Kegiatan penempatan SDM pada posisi yang tepat.

**c) Fungsi Pengimplementasian (Directing)**

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

**d) Fungsi Pengawasan (Controlling)**

Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

**e) Fungsi Operasional dari Manajemen**

Pada pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan tertentu akan sangat berbeda-beda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya, belum lagi dilihat dari jenis organisasinya.

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

- Manajemen SDM
  - Manajemen Produksi
  - Manajemen Pemasaran
  - Manajemen Keuangan
1. Manajemen Sumber Daya Manusia. Adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang kita jalankan & bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat terpelihara & tetap bekerja bersama kita dengan baik.
  2. Manajemen produksi. Adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang se-efisien mungkin.
  3. Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh konsumen, & bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
  4. Manajemen keuangan Adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis, yaitu diukur secara profit.
  5. Manajemen informasi Adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang berjalan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang.

### **C. Peran Manager Dalam Proses Management**

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 / diperankan



para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Berikut ini adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan para Manajer :

**1. Peran Interpersonal.** Yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi :

- Figurehead / Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
- Leader / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan
- Liaison / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

**2. Peran Informasi.** Adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ;

- Monitor / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.
- Disseminator / Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
- Spokeperson / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinya kepada pihak luar.

**3. Peran Pengambil Keputusan.**

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi

- Entrepreneur / Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
- Disturbance Handler / Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.
- Resource Allicator / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
- Negotiator / Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

#### **D. Tipe-Tipe Manajer**

##### ➤ **Tingkatan Manajer:**

- *Manajer Puncak*

Manajer yang bertanggung jawab pada dewan direksi dan pemegang saham atas keseluruhan kinerja dan aktivitas perusahaan.

- *Manajer Menengah*

Manajer yang bertanggung jawab pada pengimplementasian strategi kebijakan dan keputusan yang dibuat oleh manajer puncak.

- *Manajer Lini Pertama*

Manajer yang bertanggung jawab langsung atas pekerjaan karyawan (supervisi)

##### **Bidang-Bidang Manajemen**

Kesemua tingkatan manajemen di atas bekerja pada berbagai bidang dalam suatu perusahaan, meliputi: Sumber daya Manusia, Informasi dan Keuangan, Operasional, Pemasaran.

- a) Manajer Sumber Daya Manusia bertugas: Rekrutmen, Pelatihan, Evaluasi kinerja, dan Penentuan besarnya kompensasi bagi karyawan.
- b) Manajer Informasi bertugas dan bertanggung jawab terkait: Perancangan dan Penerapan Sistem untuk menggabungkan, mengorganisasikan, dan mendistribusikan informasi.
- c) Manajer Keuangan : Merencanakan dan mengawasi fungsi akuntansi dan sumber-sumber keuangan.
- d) 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.
- e) Manajer Pemasaran bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang mencakup pengembangan, penetapan harga, promosi dan distribusi barang dan jasa dari produsen kepada konsumen.

### **E. Dasar Keterampilan Manajer**

Seorang manajer harus memiliki dan mampu mengembangkan ketrampilan Teknis, Hubungan Manusia, Konseptual dan Pengambilan Keputusan serta Pengelolaan Waktu.

#### **1. Keterampilan Teknis**

Ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas khusus.

#### **2. Keterampilan Hubungan Manusia**

Ketrampilan untuk memahami dan bekerjasama dengan orang lain

#### **3. Keterampilan Konseptual.** Keterampilan terkait dengan kemampuan untuk berpikir pada hal-hal yang abstrak, mendiagnosis dan menganalisis situasi yang berbeda dan memandang jauh kedepan.

4. Ketrampilan Pengambilan Keputusan. Kemampuan dalam identifikasi masalah, dan menentukan langkah terbaik untuk menyelesaikan masalah.
5. Ketrampilan Pengelolaan Waktu. Ketrampilan yang berkaitan dengan pemanfaatan waktu secara produktif.

#### **F. Keahlian Manajemen Untuk Abad Ke Dua Puluh Satu**

Pada abad 21 manajer dituntut untuk memiliki wawasan terhadap pasar asing dan kemampuan memahami dan memanfaatkan teknologi informasi sehingga mampu bersaing dalam lingkungan global.

#### **G. Manajemen Dan Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan meliputi pengalaman, kisah, kepercayaan dan norma-norma bersama yang memberikan ciri suatu organisasi yang akan membantu dalam menciptakan iklim kerja dan bisnis yang terjadi dalam suatu organisasi.

#### **H. Mengkomunikasikan Budaya Dan Mengelola Perubahan**

Budaya perusahaan mempengaruhi budaya dan perilaku manajemen, untuk itu manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang budaya, menyalurkan budaya itu pada orang lain dalam organisasi dan dapat mempertahankan budaya tersebut. Jika harus mengubah budaya dapat ditempuh dengan tiga tahap:

- a) Manajemen Puncak mengidentifikasi perubahan lingkungan sebagai tanggapan terbaik terhadap masalah yang dihadapi.
- b) Merumuskan visi perusahaan baru.
- c) Menetapkan sistem baru untuk menghargai dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang mengukuhkan nilai baru perusahaan.

#### **1. Pengertian Manajemen Sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi**

Pengertian manajemen mempunyai berbagai sudut pandang. Ada yang mengartikan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi. Semuanya memiliki kebenaran dari arti tersendiri dan saling berhubungan dan tidak bisa berdiri sendiri. Pengertian

manajemen sebagai seni mengartikan bahwasanya manajemen adalah sesuatu yang dilahirkan atau sebuah bakat yang dimiliki seseorang dalam mengelola sesuatu.

Manajemen sebagai ilmu menganggap seseorang mampu menguasai ilmu manajemen ketika telah menempuh pendidikan manajemen. Sedangkan pada pengembangannya saat ini menjadi manajemen sebagai profesi yang diambil seseorang.

Oleh karenanya itu pada artikel ini akan dibahas mengenai pengertian manajemen sebagai ilmu dan seni serta pengertian manajemen sebagai profesi. Secara mendetail sudut pandang yang diambil adalah manajemen sebagai proses dari masing-masing pengertian manajemen.

Berikut penjelasan lengkap seputar pengertian manajemen dari berbagai sudut pandang baik pengertian manajemen sebagai ilmu, seni, maupun manajemen sebagai profesi yang dilakukan seseorang :

- **Manajemen Sebagai Ilmu**

Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu.

Manajemen berhubungan erat dengan ilmu-ilmu lainnya seperti pemasaran, keuangan, matematika, dan lain-lain. Ilmu-ilmu tersebut digunakan guna mengatasi sebuah kendala di dalam manajemen.

Ilmu merupakan sesuatu yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Begitu pula dengan manajemen sebagai ilmu yang dalam sejarah muncul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam operasional organisasi/perusahaan/industri.

Permasalahan tersebut seperti pemborosan tenaga kerja, Produktivitas, waktu, materi dan biaya. Oleh karena itu

munculah teori pengertian manajemen sebagai ilmu yang berasal dari praktik yang terjadi di lapang.

Pada era modern, manajemen sebagai ilmu dapat didefinisikan pula sebagai pengetahuan yang dijadikan bekal ketika kita menduduki suatu posisi atau jabatan baik di suatu organisasi ataupun perusahaan. Pendidikan mengenai manajemen sekiranya perlu ditempuh sebelum seseorang masuk pada tingkatan manajemen manapun.

Ilmu pengetahuan dalam manajemen tentunya memiliki syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi. Adapun syarat manajemen sebagai ilmu adalah sebagai berikut :

a) Tersusun Secara Sistematis Dan Teratur

Manajemen sebagai ilmu harus terbentuk dengan sistematis dan memiliki keteraturan. Manajemen mempunyai suatu rangkaian proses aktivitas yang berhubungan satu dengan lainnya. Kegiatan tersebut dimulai dari menetapkan tujuan hingga tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa ahli mengklasifikasikan ilmu manajemen menjadi beberapa kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengendalian.

b) Obyektif dan Rasional Sehingga dapat Dipelajari

Manajemen sebagai ilmu harus bersifat obyektif dan rasional dalam memandang suatu hal ataupun permasalahan. Bersifat obyektif berarti manajemen memiliki parameter/standar penilaian terhadap suatu hal sehingga dapat terukur. Parameter atau standar penilaian ini digunakan supaya tidak ada keberpihakan dalam penilaian. Adapun obyek atau sasaran dari penyelidikan manajemen secara umum adalah manusia itu sendiri. Akan tetapi manusia disini adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Pencapaian tujuan tersebut dilaksanakan dengan perhitungan yang rasional dan dapat diterima secara logis. Salah satu meraih tujuan tersebut adalah

dengan membagi tugas pada tiap kelompok orang supaya tujuannya lebih mudah tercapai.

c) Menggunakan Metode Ilmiah.

Pengelolaan suatu organisasi dengan segala permasalahan di dalamnya harus dilakukan secara ilmiah. Manajemen sebagai ilmu mengajarkan bahwa sebelum memberikan solusi hendaknya perlu identifikasi permasalahan yang disimpulkan berdasarkan data empirik yang benar-benar terjadi di lapang. Setelah itu dibuat hipotesis terhadap penyebab permasalahan tersebut serta bagaimana cara penyelesaiannya.

Ketika penyebab sudah diketahui maka dipilihlah alternatif solusi yang disesuaikan antara teori manajemen yang dijadikan pedoman dan kondisi yang sesuai di lapang. Setelah dipilih berbagai alternatif solusi maka dapat diuji dan sipilih solusi yang paling tepat untuk diaplikasikan. Secara umum langkah-langkah tersebut dilakukan secara sistematis untuk pengelolaan suatu organisasi.

Terdapat dua pendekatan penggunaan metode ilmiah dalam pandangan ini yaitu metode deduksi dan induksi. Metode deduksi merupakan metode yang bersifat rasional atau bersumber dari akal pikiran. Pada awalnya penyelesaian permasalahan manajemen brawal dari pengetahuan umum sebelum masuk kepada pengetahuan khusus.

Pengetahuan umum dapat berbentuk konsep atau teori yang berkaitan dengan perencanaan dan motivasi. Melalui teori umum tersebut manajemen mengacu pada melaksanakan aktivitas yang sistematis dari teori khusus (pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan) yang dilakukan secara Efektif dan Efisien.

Sedangkan pada metode induktif lebih bersifat empirik. Metode induktif pada manajemen sebagai ilmu bersumber dari pengalaman konkrit dengan melakukan penyidikan yang berawal dari pengetahuan khusus hingga pengetahuan umum.

Pada praktiknya pengalaman dalam pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan menjadi input yang sangat penting dalam pembuatan perencanaan yang bersifat umum. Memiliki Prinsip-prinsip tertentu Henry Fayol menjelaskan terdapat 14 prinsip organisasi yang menjadi prinsip dalam manajemen. 14 prinsip ini menjadi kontribusi yang sangat berguna dalam mengawali manajemen sebagai ilmu pengetahuan.

d) Dapat dijadikan sebagai Teori.

Manajemen pada awalnya berawal dari praktik dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan (industri). Pengalaman itu kemudian menjadi teori yang dapat dipelajari dan dikembangkan lewat lembaga pendidikan dan training. Di era Globalisasi ini bahkan terdapat berbagai macam ilmu manajemen di berbagai bidang seperti manajemen agribisnis, manajemen pendidikan, manajemen industri dan lain-lain.

Manajemen sebagai ilmu merupakan ilmu sosial apabila dikaitkan dengan klasifikasi ilmu. Definisi manajemen sebagai ilmu juga berkaitan dengan ilmu-ilmu lainnya meski manajemen adalah bagian dari ilmu administrasi. Secara umum manajemen merupakan ilmu terapan dikarenakan manfaat dari manajemen baru akan dirasakan apabila diterapkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia.

- **Manajemen Sebagai Seni**

Manajemen sebagai seni merupakan cara pada mengatasi kewajiban ataupun tugas bersama dengan kerjasama tim. Penjabaran manajemen sebagai seni memiliki sudut pandang bahwa pada pencapaian tujuan organisasi atau kelompok maka diperlukan kerja sama dengan orang lain.

Letak seni dalam hal ini adalah bagaimana cara memerintah orang lain supaya mau bekerja sama untuk meraih tujuan bersama. Sehingga manajemen dianggap sebagai seni oleh Mary Parker Follet karena pada kegiatan peraih tujuan



dilakukan melalui cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya.

Pada kasus ini, kemampuan untuk melihat integritas dan totalitas pada bagian yang terpisah pada visi yang sama merupakan seni dalam manajemen. Seni dalam manajemen mencakup kemampuan dalam menyatukan visi atau tujuan dan berbagai aspek seperti perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan berhubungan dengan unsur manusia tentang cara pendekatan manajemen seni.

• **Contoh Manajemen Sebagai Ilmu Dan Seni**

Contoh manajemen sebagai ilmu dan seni dapat dilihat dengan melakukan berbagai studi, observasi dan praktek. Manajer yang handal pada ilmu manajemen dan memiliki seni dalam mengelola adalah artis yang handal dalam ilmu pengetahuan. Dia harus mengatur organisasi dengan berbagai macam orang berdasarkan teori yang dia miliki dan harus memberi inspirasi dan motivasi kepada semua orang dengan memuji dan mengajarkan tanpa membedakan latar belakang. Hal yang demikian dilakukan untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Perpaduan ilmu pengetahuan yang menggunakan rumus dan teori yang bersifat kaku akan lebih optimal apabila dicairkan dengan perbuatan dan komunikasi yang manusiawi. Kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai contoh manajemen sebagai proses pencapaian tujuan bersama.

Perbandingan Manajemen Sebagai Ilmu Dan Seni  
(Terry, 1962)

<b>Manajemen Sebagai Ilmu</b>	<b>Manajemen Sebagai Seni</b>
<b>advanced by knowledge (mem-peroleh kemajuan melalui pe-ngetahuan)</b>	<b>advanced by practice (mem-peroleh kemajuan melalui praktek)</b>
<b>proces (membuktikan)</b>	<b>feels (merasakan)</b>
<b>predicts (meramalkan)</b>	<b>guesses (mengira-ngira)</b>
<b>defines (merumuskan)</b>	<b>mescrives (menguraikan)</b>
<b>measures (mengukur)</b>	<b>opines (memberi pendapat)</b>

- **Manajemen Sebagai Profesi**

Selain sebagai ilmu dan seni juga dapat dikatakan bahwa manajemen sebagai profesi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1996) dijelaskan bahwa profesi adalah bidang pekerjaan yang didasarkan pendidikan kemampuan tertentu. Pigor (1950), Hunderson (1980) dan Pollet (1959) memiliki sudut pandang bahwa manajemen sebagai profesi dan menyatakan bahwa:

1. Suatu posisi dapat dijabarkan sebagai profesi apabila berdasarkan pada suatu wadah ilmu pengetahuan yang dilaksanakan secara sistematis dan meminta kecerdasan serta kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang ada baik ditinjau secara teori maupun praktik lapang.
2. Suatu profesi pasti membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan persiapan pencapaian spesialisasi berdasarkan suatu latar belakang pendidikan yang luas.
3. Profesi memberikan berbagai macam kesempatan dan menyediakan waktu bagi para anggotanya dalam aktivitasnya mengikuti pelatihan yang dipergunakan untuk peningkatan dan penyegaran pengetahuan mereka. Pelatihan ini dilakukan terus menerus untuk menjaga tingkat up to date masing-masing anggota.
4. Suatu profesi memerlukan penelitian dan penyelidikan secara ilmiah dan berkelanjutan.

Melalui alasan tersebut maka manajemen memiliki sifat profesi dimana terdapat beberapa penekanan yang mengarah kepada kesimpulan tersebut.

**Pertama**, sebagai ilmu sudah dipastikan bahwa manajemen telah ditelaah dan ditingkatkan lewat berbagai lembaga pendidikan dan training. Dalam memperoleh pengetahuan khusus dan kecapakan diperlukan proses pendidikan dalam waktu yang cukup lama. Hal ini untuk mencetak kemampuan manajer yang kompeten.

**Kedua**, spesialisasi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan dalam manajemen dipakai untuk membimbing, menasehati dan memerintah orang yang bekerja sama dalam satu tim dan ini juga merupakan suatu manajemen sebagai proses. Contoh manajemen sebagai proses dalam konteks profesi seperti memuji karyawan di depan umum dan mengkritik secara pribadi.

**Ketiga**, Manajemen sebagai profesi berarti memajukan setiap pekerjaan supaya tiap personil mampu berhasil mencapai kedudukan tertinggi untuk tiap keahliannya sesuai dengan jabatan yang pangkunya. Tidak sesuai dengan standar manajemen apabila profesi atau jabatan tertentu diperoleh karena proses Nepotisme atau karena hubungan dengan orang penting semata dalam suatu organisasi.

Oleh karena itu penilaian terhadap manajer lebih sulit dibandingkan penilaian terhadap profesi lain seperti bidan, polisi, tentara, guru, dan sejenisnya.

Pada akhirnya manajemen sebagai profesi menuntut para profesional agar bekerja sesuai dengan kode etik untuk melindungi klien mereka. Manajemen saat ini lebih mengarah pada kecenderungan meningkatnya profesionalisme baik dalam dunia bisnis maupun organisasi non-profit.

Penilaian seorang manajemen juga sangat komprehensif tidak hanya melihat dari fungsionalnya saja seperti pemasaran, keuangan, SDM dan lain-lain. Akan tetapi penguasaan terhadap manajemen waktu dan operasional juga sangat diperhitungkan.

Sumber <https://jurnalmanajemen.com>

## **BAB 2**

### **PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN**

Telah diketahui bahwa manajemen terus berkembang hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer.

Manajemen adalah suatu bentuk praktik yang pernah dilakukan oleh beberapa organisasi di masa lampau (tepatnya pada era prasejarah) tetapi memiliki suatu disiplin akademik baru. Sejak itu, pengetahuan tentang manajemen tumbuh dan berkembang secara pesat dan cepat.

Pertumbuhan pengetahuan manajemen berkembang secara tidak berurutan yang didasarkan pada fokus tertentu. Karena, pengetahuan manajemen datang dari aneka ragam latar belakang akademis yang berbeda, sehingga memunculkan bermacam perspektif teoritis, dan tidak ada teori manajemen yang berlaku umum, karena pengetahuan manajemen berisikan beberapa persaingan dengan berbagai perspektif yang bersifat parsial teoritis. Pada makalah ini, akan menjelaskan tentang faham/ aliran manajemen dan administrasi, bapak ilmu manajemen dan teori manajemen modern, dan pionir -pionir manajemen.

#### **A. Faham/ Aliran Manajemen dan Administrasi**

Teori dan prinsip manajemen memberikan kemudahan dalam menentukan hal-hal yang harus dikerjakan untuk dapat secara efektif menjadi seorang manajer, yaitu orang yang menjalankan fungsi manajemen. Manajer dalam mengelola otoritasnya tanpa menggunakan teori dan prinsip, aktivitas berjalan hanyalah firasat dan harapan sehingga hasilnya tidak akan memberikan kepuasan kepada berbagai pihak.

Ellen A. Benowitz, seperti halnya Stephen P. Robbins, melakukan pemetaan atas perkembangan pemikiran manajemen. Benowitz membaginya ke dalam 5 kategori perkembangan pemikiran yaitu: (1) *Classical School of Management* (Aliran Manajemen Klasik), (2) *Behavioral Management Theory* (Teori Manajemen Perilaku), (3) *Quantitative School of Management* (Aliran Manajemen Kuantitatif), (4) *Contingency School of Management* (Aliran Manajemen Kontijensi), dan (5) *Quality School of Management* (Aliran Manajemen Kualitatif). Masing-masing tahap perkembangan pemikiran tersebut masih dapat dibagi lagi ke dalam sub-sub pemikiran seputar manajemen.

### **1. Aliran Manajemen Klasik**

Teori manajemen klasik terbentuk sebagai upaya menemukan cara terbaik untuk memajemen dan mengerjakan pekerjaan. Aliran Manajemen Klasik (*Classical School of Management*) terdiri atas dua cabang: Aliran Saintifik Klasik dan Aliran Administrasi Klasik.

#### **a) Aliran Saintifik Klasik (*Classical Scientific School*)**

Aliran ini muncul akibat adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Penekanannya pada bagaimana menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan cara menguji bagaimana sesungguhnya proses kerja dilakukan serta keahlian apa yang dibutuhkan oleh pekerja dalam proses kerja tersebut. Dan tokoh-tokoh yang berperan didalamnya adalah Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank dan Lillian Gilbreth.

#### **b) Aliran Administrasi Klasik (*Classical Administrative School*)**

Aliran Administrasi Klasik ini berkonsentrasi pada organisasi secara keseluruhan. Penekanannya lebih pada bagaimana menciptakan prinsip-prinsip manajerial daripada cara-cara kerja yang baru. Tokoh-tokoh yang berperan

didalamnya adalah Max Weber, Henri Fayol, Mary Parker Follett, dan Chester Irving Barnard.[2]

## **2. Aliran Manajemen Perilaku**

Penekanan pemikiran manajemen pasca aliran klasik ada di seputar interaksi dan motivasi individu di dalam organisasi. Pemikiran di era aliran manajemen ini dikembangkan oleh Hugo Munsterberg yang tertuang dalam buku karyanya, *Psicology and Industrial Efficiency* (1916). Pemikiran manajemen yang terkandung didalamnya adalah peranan psikologi dalam meningkatkan produktivitas. Peranan psikologi dalam manajemen untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara efektif, efisien dan optimal meliputi tiga hal :

- 1) Penemuan orang yang memiliki sikap mental yang cocok dengan pekerjaan
- 2) Penemuan kondisi psikologis agar hasil yang dicapai memuaskan
- 3) Perlu ditemukan cara atau metode yang bisa digunakan untuk mempengaruhi pekerjaan agar diperoleh hasil yang sebaik-baiknya.[3]

Dalam perkembangannya motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen. Ia dapat didefinisikan sebagai pembuat seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat. Sebuah motivasi bagi seorang manajer adalah tugas untuk menciptakan kondisi-kondisi kerja yang akan membangkitkan dan memelihara keinginan yang bersemangat.

Selain Hugo Munsterberg, Elton Mayo dan Max Weber termasuk dalam pakar-pakar yang mengikuti aliran ini.

## **3. Aliran Manajemen Kuantitatif**

Aliran manajemen kuantitatif adalah hasil dari riset manajemen yang diadakan selama Perang Dunia II. Pada saat Perang Dunia II, matematikawan, fisikawan, serta ilmuwan

ilmu-ilmu pasti lainnya menggabungkan diri ke dalam bidang kemiliteran untuk melawan aliansi Jerman, Jepang, dan Italia. Pendekatan kuantitatif atas manajemen melibatkan penggunaan teknik-teknik kuantitatif matematika seperti statistik, model informasi, dan simulasi komputer untuk memprediksi proses pembuatan keputusan. Aliran ini memiliki beberapa cabang.

- 1) Manajemen Sains
- 2) Manajemen Operasi
- 3) Sistem Informasi Manajemen (SIM)

#### **4. Aliran Manajemen Kontijensi (Situasional)**

Aliran ini muncul sebagai hasil riset tahun 1960-an dan 1970-an dan sekaligus merupakan reaksi penolakan atas aliran saintifik. Riset-riset tersebut fokus pada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi struktur dan gaya kepemimpinan organisasi di aneka situasi berbeda.

#### **5. Aliran Manajemen Kualitas (Quality School of Management)**

Aliran Manajemen Kualitas adalah konsep menyeluruh seputar *leading* dan *operating* suatu organisasi. Yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa kerja organisasi secara terus-menerus dengan fokus pada *customer*. Dengan kata lain, Manajemen Kualitas fokus pada bagaimana cara mengorganisasi secara total untuk menciptakan pelayanan terbaik pada pelanggan.[4]

Munculnya aliran-aliran tersebut pada perkembangan pemikiran manajemen, ditandai dengan lahirnya gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor di Amerika, dan Henri Fayol di Perancis, yang dimulai pada tahun 1886.

## B. Bapak Ilmu Manajemen

Dalam ilmu manajemen F.W. Taylor adalah Bapak Gerakan Manajemen “Bapak *Scientific Management*” karena dialah yang pertama kali mengemukakan idenya tentang manajemen dengan cara yang serba system ( menggunakan manajemen dengan metode-metode ilmu pengetahuan ).[5]

Pada ilmu manajemen ini terdapat pakar-pakar yang memikirkan dan mengembangkan dalam bidang tertentu dan berperan dalam pengembangan ilmu manajemen tersebut, diantaranya adalah:

- a. Henri Fayol (1916) : Bapak Teori Administrasi Modern
- b. Robert Owen (1828) : Bapak Manajemen Kepegawaian
- c. Charles Babbage(1839) : Bapak Komputer
- d. Hugo Munsterberg (1916) : Bapak Psikologi Industri[6]

## C. Teori Manajemen Modern

Sebagaimana yang telah kita ketahui bahwa praktik manajemen sudah berlangsung di era prasejarah, tetapi studi manajemen yang sistematis masih relatif baru. Manajemen sebagai salah satu bidang dari studi akademis merupakan produk yang sangat esensial pada abad kedua puluh.

Manajemen modern berkembang dalam dua aliran. Aliran pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi. Aliran kedua dibangun atas dasar ilmiah dikenal sebagai aliran Kuantitatif (*Operation Research dan Management Science* atau manajemen Operasi). Perkembangan aliran Perilaku Organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial.[7] Pada awal pertumbuhan dan perkembangan budaya, manajemen merupakan sesuatu yang dipelajari lewat lisan dan proses mencoba, bukan dipelajari di



sekolah, dibaca dan tertulis didalam buku teks. Juga, tidak berdasarkan pada teori dan pengalaman.

Di era teknik teori mencetakan modern dan media elektronika, ribuan ahli teori manajemen dan praktisi sudah meringkas dan memadatkan serta dimuat di beberapa buku teks, jurnal periodic, monograf-monograf riset, beberapa microfilm, video, tape audio, computer dan berbagai hardisk. Hal ini memudahkan bagi para manajer, pelaku bisnis, peneliti, periset, mahasiswa dan profesi lainnya untuk menimba pengalaman pada teori yang diaplikasikan kedalam usaha yang faktual.

Perkembangan ilmu manajemen ini juga bertujuan untuk membawa pada perubahan, yaitu perubahan disuatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku pekerja/ profesi untuk meningkatkan produktivitasnya. Tetapi perubahan ini harus dilakukan dengan cara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung.[8]

#### **D. Pionir-Pionir Manajemen**

##### ***1. Frederick Winslow Taylor***

Bapak Gerakan Manajemen Ilmiah, pionir pertama yang mengemukakan idenya tentang manajemen dengan cara yang serba sistem ( menggunakan manajemen dengan metode-metode ilmu pengetahuan ).

##### ***2. Henry Fayol***

Bapak Teori Administrasi Modern, pengembang pertumbuhan pemikiran manajemen operasional modern lewat karya tulisnya *Administration Industrielle et Generale* ( Administrasi Industri pada Umumnya, 1916 ).

##### ***3. Robert Owen (1771-1858)***

Bapak Manajemen Kepegawaian Modern, karena pemikiran manajemen yang dikembangkan tentang semua hal

yang berkenaan dengan kepegawaian. Dan juga pengembang pemikiran perlunya Sumber Daya Manusia.[9]

#### **4. *Charles Babbage (1792-1871)***

Bapak Komputer, karena pemikirannya tentang perlunya pembagian kerja dan penggunaan matematika dalam efisiensi penggunaan fasilitas dan material produksi.

#### **5. *Hugo Munsterberg***

Bapak Psikologi Industri, karena ia telah mengembangkan pemikiran manajemen yang terkandung didalamnya adalah peranan psikologi dalam meningkatkan produktivitas.[10]

#### **6. *James Watt dan M.R. Boulton***

Pengembang pemikiran teknik-teknik manajerial dan manajemen kepegawaian.

#### **7. *Gant, Frank B. Gilbert dan Lilian Gilbert***

Pakar-pakar pengikut F.W. Taylor yang mengembangkan pemikiran manajemen ilmiah dengan ilmu pengetahuan.[11]

#### **8. *James D. Money dan Chester Barnard***

Pakar ekonomi sebagai pengikut Henry Fayol yang menuangkan pemikiran manajemen dengan teori sistem.

#### **9. *Max Weber dan Elton Mayo***

Pakar yang mengetengahkan hubungan antarumat manusia dan mengemukakan teori birokrasi, sebagai pengikut Hugo Munsterberg.

### **E. Perkembangan Pemikiran Manajemen**

Perkembangan pemikiran manajemen dan definisi-definisi manajemen sama seperti konsep organisasi yaitu memiliki dinamika perkembangan epistemologi. Bahkan, perkembangan pemikiran manajemen ini relatif tumpang-tindih dengan perkembangan pemikiran organisasi. Tokoh-tokoh pemikirnya pun banyak yang sama. Ini menambah catatan bahwa kedua bidang, organisasi dan manajemen, memiliki kedekatan yang sangat serius.

Ellen A. Benowitz, seperti halnya Stephen P. Robbins, melakukan pemetaan atas perkembangan pemikiran manajemen. Benowitz membaginya ke dalam 5 kategori perkembangan pemikiran yaitu:

- (1) Classical School of Management (Aliran Manajemen Klasik),
- (2) Behavioral Management Theory (Teori Manajemen Perilaku),
- (3) Quantitative School of Management (Aliran Manajemen Kuantitatif),
- (4) Contingency School of Management (Aliran Manajemen Kontijensi),
- (5) Quality School of Management (Aliran Manajemen Kualitatif).

Masing-masing tahap perkembangan pemikiran tersebut masih dapat dibagi lagi ke dalam sub-sub pemikiran seputar manajemen.

## **F. Aliran Manajemen Klasik**

Pemikiran ini berkembang selama Revolusi Industri tatkala bermunculan masalah-masalah yang berhubungan dengan sistem yang selama ini berlaku di pabrik. Manajer mengalami ketidakpastian dalam cara bagaimana melatih pekerja. Kesulitan ini muncul karena Revolusi Industri mendorong imigrasi penduduk antarnegara, utamanya dari wilayah yang non berbahasa Inggris ke negara-negara yang berbahasa Inggris. Manajer juga gagap dalam menangani ketidakpuasan pekerja yang cenderung meningkat. Lalu, mereka mulai menguji sejumlah solusi. Hasilnya, teori manajemen klasik terbentuk sebagai upaya menemukan cara terbaik untuk memajemen dan mengerjakan pekerjaan. Aliran Manajemen Klasik (Classical School of Management) terdiri atas dua cabang: Aliran Saintifik Klasik dan Aliran Administrasi Klasik.

### **1. Aliran Saintifik Klasik (Classical Scientific School)**

Aliran ini muncul akibat adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Penekanannya pada bagaimana menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan cara menguji bagaimana sesungguhnya proses kerja dilakukan serta keahlian apa yang dibutuhkan oleh pekerja dalam proses kerja tersebut. Aliran ini banyak berhutang pada sejumlah pemikir dominan seperti Frederick Taylor, Henry Gantt, serta Frank dan Lillian Gilbreth.

- **Frederick Taylor**

Ia kerap dijuluki “bapak manajemen saintifik.” Taylor percaya bahwa organisasi seharusnya mempelajari tugas-tugas yang dilakukan para anggotanya serta membangun prosedur-prosedur kerja yang baku. Contohnya, tahun 1898, Taylor menghitung berapa banyak besi dari pabrik di Bethlehem Steel dapat dipindahkan andaikata para pekerja menggunakan gerakan, alat, dan langkah-langkah yang benar. Hasilnya mencengangkan, yaitu seharusnya 47,5 ton sehari ketimbang 12,5 ton seperti yang selama ini berlaku.

Sebagai tambahan, dengan mendesain ulang sekop yang pekerja gunakan, Taylor mampu meningkatkan lama waktu kerja dari satu pekerja sehingga mengurangi jumlah penyekop dari 500 menjadi 140 orang. Akhirnya, ia membangun sistem insentif yang membayar uang lebih kepada pekerja yang mampu beradaptasi dengan metode baru. Produktivitas Bethlehem Steel meroket. Hasilnya, banyak teoretisi mengikuti filosofi Taylor tatkala mereka membangun prinsip-prinsip manajemen di perusahaan masing-masing.

- **Henry Gantt**

Ia adalah kolega Taylor. Gantt membuat skema yang dikenal dengan Skema Gantt. Skema Gantt adalah sebuah grafik yang memuat matriks perbandingan antara rencana kerja dengan pekerjaan yang terselesaikan selama proses produksi. Dengan lebih menitikberatkan pada waktu ketimbang kuantitas,

isi, ataupun berat, display visual ini secara luas dipergunakan sebagai alat perencanaan dan kontrol sejak ia diciptakan Gantt tahun 1910.

- **Frank dan Lillian Gilbreth**

Sepasang suami istri ini merupakan satu tim. Mereka mempelajari gerakan-gerakan pekerja saat melakukan pekerjaan. Karir awal Frank selaku pemasang bata, membuatnya tertarik dan mempelajari metode dan standardisasi kerja pemasangan bata. Ia memperhatikan pemasangan bata dan memperhatikan adanya sejumlah pekerja yang bekerja lambat dan tidak efisien, sementara lainnya produktif. Dari pengamatan ia menyimpulkan bahwa setiap pemasang bata menggunakan gerakan-gerakan yang berbeda tatkala memasang bata.

Dari observasi tersebut, Frank menandai gerakan dasar yang penting untuk melakukan pekerjaan serta membuang gerakan yang tidak perlu. Pekerja yang menggunakan metode baru Frank ternyata mampu meningkatkan hasil pekerjaan pemasangan, dari 1000 menjadi 2700 pemasangan bata per hari. Ini merupakan studi gerakan pertama yang didesain untuk mempertahankan cara terbaik dalam bekerja. Kemudian, Frank dan Lillian Gilbreth mempelajari gerakan kerja menggunakan kamera perekam dan jam. Tatkala suaminya wafat di usia 56, Lillian meneruskan pekerjaan mereka.

Hal yang dipetik dari studi suami isteri ini adalah gagasan dasar seputar manajemen saintifik, yang terdiri atas:

1. Membangun standar-standar baru sehubungan dengan cara-cara melakukan pekerjaan;
2. Memilih, melatih, dan mengembangkan pekerja adalah lebih baik ketimbang membiarkan mereka memilih sendiri pekerjaan dan bagaimana melakukannya.
3. Membangun semangat kerjasama antara pekerja dan manajemen guna memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan sesuai prosedur.

4. Pembagian kerja yang jelas antara pekerja dan manajemen di hampir seluruh lini.

## **2. Aliran Administrasi Klasik (Classical Administrative School)**

Tatkala Aliran Saintifik Klasik fokus pada produktivitas individual (pekerja), Aliran Administrasi Klasik berkonsentrasi pada organisasi secara keseluruhan. Penekanannya lebih pada bagaimana menciptakan prinsip-prinsip manajerial ketimbang cara-cara kerja yang baru. Kontributor pemikiran ini adalah Max Weber, Henri Fayol, Mary Parker Follett, dan Chester Irving Barnard. Teoretisi-teoretisi tersebut mempelajari arus informasi di dalam organisasi dan menekankan pentingnya memahami bagaimana sesungguhnya organisasi – sebagai keseluruhan– beroperasi.

- **Max Weber**

Akhir 1800-an, Max Weber menyatakan ketidaksukaannya atas kenyataan banyaknya organisasi-organisasi di Eropa yang dimanajemen ala keluarga pribadi, termasuk Dinasti Hohenzollern di Jerman. Dalam organisasi-organisasi tersebut, para pekerja hanya setia kepada supervisor kelompok masing-masing ketimbang organisasi sebagai suatu keseluruhan. Untuk itu, Weber yakin bahwa organisasi seharusnya dimanajemen secara impersonal dan harus punya struktur organisasi yang bersifat formal.

Weber juga menekankan pentingnya kepatuhan atas aturan-aturan tertulis dalam organisasi. Weber menolak untuk menyerahkan otoritas kepada satu personalitas (individu). Baginya, otoritas seharusnya merupakan sesuatu yang berbaaur dengan pekerjaan seseorang bukan kepada pribadi. Otoritas pun harus dapat secara mudah dipindahkan dari orang yang satu ke orang lainnya. Organisasi yang non personal dan berbentuk obyektif ini disebut birokrasi.

Weber yakin bahwa seluruh birokrasi punya karakteristik berikut:

1. Hirarki yang Disusun Baik. Seluruh posisi dalam birokrasi dibagi dengan cara yang memungkinkan posisi yang lebih tinggi mengawasi dan mengendalikan posisi yang lebih rendah. Rantai komando tegas ini memungkinkan kontrol manajerial atas organisasi secara keseluruhan.
2. Pembagian Kerja dan Spesialisasi. Seluruh pertanggung jawaban dalam organisasi dirinci sehingga setiap pekerja punya kebebasan melakukan tugas-tugas tertentu karena jelas aturannya.
3. Aturan dan Perundangan. Prosedur operasi standar harus mengatur seluruh kegiatan organisasi untuk menyediakan kepastian dan menjamin terlaksananya koordinasi.
4. Hubungan Impersonal Manajer dan Pekerja. Manajer harus memelihara hubungan impersonal dengan pekerja sehingga favoritisme dan penilaian subyektif tidak mempengaruhi pembuatan keputusan.
5. Kompetensi. Kompetensi, bukan siapa yang anda kenal, harus menjadi dasar seluruh keputusan dalam kontrak kerja, penempatan, dan promosi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja dan merit system selaku karakteristik utama dalam organisasi birokrasi.
6. Dokumentasi. Birokrasi perlu memelihara dokumen mereka secara lengkap atas segala aktivitasnya agar ketika masalah muncul, preseden mudah ditemukan.

- **Henri Fayol**

Insinyur pertambangan Perancis ini merinci 14 prinsip manajemen seperti telah dimuat dalam tulisan sebelumnya. Prinsip-prinsip ini memungkinkan manajemen modern saat ini memperoleh pedoman seputar bagaimana supervisor mengorganisir departemennya dan memajemen stafnya secara seharusnya. Kendati riset di masa kemudian menolak

beberapa di antara gagasannya, umumnya prinsip-prinsip Fayol masih digunakan secara luas dalam teori-teori manajemen.

- **Mary Parker Follett**

Ia menekankan pentingnya menetapkan tujuan bersama bagi para pekerja di dalam organisasi. Follett punya pendapat berbeda dengan teoretisi lainnya yang cenderung memandang kegiatan manajemen secara mekanik. Follett merupakan pionir dalam pembicaraan mengenai etika, kuasa, dan kepemimpinan dalam dunia manajemen. Ia mendorong manajer agar mengizinkan pekerja berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Follett menekankan pentingnya faktor manusia ketimbang teknik-teknik pekerjaan. Hasilnya, ia menjadi pionir pemihakan atas pekerja dan kerap dianggap sepele oleh sarjana manajemen di masanya. Namun, waktu berubah, dan gagasan inovatif dari masa lalu tiba-tiba dimaknai secara baru. Banyak yang para manajer lakukan sekarang didasarkan pada dasar-dasar yang telah Follett bangun 70 tahun silam.

- **Chester Irving Barnard**

Barnard adalah presiden New Jersey Bell Telephone Company. Ia memperkenalkan gagasan “organisasi informal.” Organisasi informal adalah klik (kelompok di dalam organisasi, bersifat eksklusif) yang secara alami terbentuk di dalam organisasi. Ia menganggap organisasi informal ini punya peran besar dalam fungsi komunikasi dalam organisasi. Mereka sesungguhnya dapat membantu organisasi mencapai tujuan.

Secara khusus, Barnard merasakan pentingnya manajer membangun semangat tujuan bersama di mana kehendak bekerjasama dapat didorong secara maksimal. Barnard dianggap pembangun teori “manajemen dengan persetujuan,” yang menekankan manajer hanya memiliki kewenangan yang legitimate untuk bertindak tatkala pekerja telah menyetujui kewenangan tersebut. Bagi Barnard, 4 faktor berikut mempengaruhi keinginan pekerja untuk menerima otoritas:



1. Pekerja telah memahami proses komunikasi di dalam organisasi;
2. Pekerja menyetujui bahwa komunikasi yang dikembangkan konsisten dengan tujuan organisasi;
3. Pekerja merasakan bahwa tindakan mereka konsisten dengan kebutuhan dan keinginan para pekerja lainnya; dan
4. Pekerja merasa bahwa mereka secara mental dan fisik mampu melaksanakan perintah.

Simpaty Barnard bagi pemahaman atas kebutuhan pekerja menempatkan dirinya selaku jembatan penghubung antara aliran manajemen klasik dengan teori manajemen perilaku.

### **3. Teori Manajemen Perilaku (Behavioral Management Theory)**

Penekanan pemikiran manajemen pasca aliran klasik ada di seputar interaksi dan motivasi individu di dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen selama periode klasik kurang mampu menyesuaikan diri dengan aneka situasi berbeda yang berkembang di sekeliling organisasi. Aliran tersebut juga dianggap kurang mampu menjelaskan munculnya perilaku pekerja yang beragam dalam menjalankan pekerjaan. Singkatnya, aliran klasik dianggap telah mengabaikan motivasi dan perilaku tumbuh di dalam diri pekerja. Hasilnya, muncul aliran perilaku (behavioral).

Teori manajemen behavioral kerap disebut gerakan hubungan manusia akibat ia menekankan pentingnya dimensi manusia dalam pekerjaan. Teoretisi behavioral yakin bahwa pemahaman yang lebih baik atas perilaku manusia saat mereka bekerja, seperti motivasi, konflik, harapan, dan dinamika kelompok, akan meningkatkan produktivitas organisasi.

- **Elton Mayo**

Kontribusi Mayo berawal dari Hawthorne Studies. Mayo dan rekannya F. J. Roethlisberger menyimpulkan bahwa peningkatan produksi merupakan hasil pengawasan supervisor

ketimbang perubahan pencahayaan ruangan atau fasilitas-fasilitas lain yang bersifat fisik bagi pekerja. Supervisor yang mampu memahami apa yang sesungguhnya diinginkan pekerja, diyakini akan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Kesimpulan pokok dari Hawthorne Studies adalah, hubungan antarmanusia dan kebutuhan sosial pekerja adalah aspek kunci bagi manajemen. Konsep motivasi dalam diri manusia ini mendorong munculnya teori dan praktek manajemen yang revolusioner.

- **Abraham Maslow**

Seorang psikolog, membangun apa yang kemudian dikenal sebagai Teori Kebutuhan. Teori kebutuhan adalah teori motivasi kerja yang didasarkan pada kebutuhan umum manusia. Teori Maslow punya 3 asumsi:

1. Kebutuhan manusia tidak akan pernah terpuaskan;
2. Perilaku manusia punya tujuan dan dimotivasi oleh kebutuhan untuk merasakan kepuasan; dan
3. Kebutuhan dapat diklasifikasi menurut struktur hirarki dari yang terpenting, yaitu dari bawah (dasar) hingga yang lebih kemudian.

Hirarki kebutuhan Maslow sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis. Dalam kebutuhan ini, Maslow mengelompokkan seluruh kebutuhan fisik yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup, seperti makanan atau minuman. Setelah kebutuhan fisiologis tercapai, ia bukan lagi berupa motivator.
2. Kebutuhan Keamanan. Kebutuhan ini mencakup keamanan dasar, stabilitas posisi dan hubungan kerja, perlindungan, dan kebebasan dari rasa takut. Ia merupakan kondisi yang normal bagi setiap individu untuk memuaskan kebutuhan ini. Jika belum terpenuhi, maka ia menjadi motivator.

3. **Kebutuhan Pemilikan dan Kasih Sayang.** Setelah kebutuhan fisik dan keamanan terpuaskan, mereka bukan lagi motivator. Lanjutannya, muncul kebutuhan akan kepemilikan dan kasih sayang selaku motivator. Individu cenderung mencari hubungan bermakna dengan orang lain di dalam organisasi.
4. **Kebutuhan Kebanggaan Diri.** Individu harus membangun rasa percaya diri dan ingin meraih status, reputasi, dan kemegahan.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri.** Ini adalah kebutuhan manusia untuk menemukan jati dirinya lewat pekerjaan yang ia lakukan.

- **Douglas Mc Gregor**

McGregor sangat terpengaruh oleh Hawthorne Studies dan teori kebutuhan Maslow. Ia yakin ada 2 jenis manajer. Jenis pertama, manajer Teori X, yang punya pandangan negatif atas pekerja, menganggap mereka malas, tidak bisa dipercaya, dan tidak punya kemampuan. Manajer lain bertipe Teori Y, yang, mengasumsikan pekerja bukan hanya bisa dipercaya dan mampu memikul tanggung jawab, tetapi juga punya motivasi kerja yang tinggi. Aspek penting gagasan McGregor adalah keyakinannya bahwa manajer yang menganut salah satu asumsi dapat menciptakan kemampuan untuk membuat anak buah mengikuti harapan manajer.

#### **4. Aliran Manajemen Kuantitatif**

Selama Perang Dunia II, matematikawan, fisikawan, serta ilmuwan ilmu-ilmu pasti lainnya menggabungkan diri ke dalam bidang kemiliteran untuk melawan aliansi Jerman, Jepang, dan Italia. Aliran manajemen kuantitatif adalah hasil dari riset manajemen yang diadakan selama Perang Dunia II tersebut. Pendekatan kuantitatif atas manajemen melibatkan penggunaan teknik-teknik kuantitatif-matematika seperti statistik, model

informasi, dan simulasi komputer untuk memprediksi proses pembuatan keputusan. Aliran ini punya beberapa cabang.

- **Manajemen Sains**

Aliran manajemen sains muncul menyikapi masalah yang berhubungan dengan perang global. Kini, pandangan Manajemen Sains mendorong manajer menggunakan matematika, statistik, dan teknik kuantitatif lainnya untuk membuat keputusan. Manajer dapat menggunakan model komputer untuk menggambarkan cara terbaik, misalnya menghemat uang dan waktu, dalam suatu proses produksi. Manajer menggunakan sejumlah aplikasi sains berikut:

1. Matematika terapan membantu membuat proyeksi hal-hal penting dalam proses perencanaan.
2. Model inventory mengendalikan inventaris dan pengorderan barang secara matematis.
3. Selain Manajemen Sains, juga terdapat Manajemen Operasi.

- **Manajemen Operasi**

Manajemen operasi adalah cabang kecil dari pendekatan kuantitatif dalam manajemen. Fokusnya pada bagaimana memmanajemen proses pengubahan material, tenaga kerja, dan modal menjadi output (jasa dan barang) yang punya manfaat dan nilai jual. Manajemen operasi fokus pada pencarian metode paling efektif yang digunakan oleh organisasi untuk memproduksi manufaktur ataupun jasa. Sumber daya input atau faktor produksi, termasuk ragam bahan mentah, teknologi, modal informasi, dan orang yang dibutuhkan guna menciptakan produk akhir, didayagunakan secara lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas.

Manajemen operasi saat ini memberi perhatian khusus pada tuntutan kualitas, layanan pelanggan, dan persaingan. Proses diawali dengan perhatian pada kebutuhan konsumen: Apa yang sesungguhnya konsumen inginkan? Di mana mereka

menginginkannya? Kapan mereka menginginkannya? Berdasar jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, manajer baru mengerahkan sumber daya dan mengambil tindakan untuk memenuhi harapan pelanggan.

- **Sistem Informasi Manajemen**

Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah salah satu bidang aliran kuantitatif. SIM mengorganisir masa lalu, masa kini, dan melakukan proyeksi data, baik dari sumber internal maupun eksternal, untuk diolah menjadi informasi yang bermanfaat. Informasi tersebut tersedia bagi para manajer di aneka level. SIM juga memungkinkan pengorganisasian data ke dalam format yang bermanfaat dan mudah diakses. Hasilnya, manajer dapat mengenali pilihan-pilihan keputusan secara cepat, mengevaluasi alternatif menggunakan program pengolah angka, simulasi jika-begini-maka-begitu, dan akhirnya, memilih alternatif terbaik berdasar jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini.

##### **5. Aliran Manajemen Kontijensi (Situasional)**

Aliran manajemen kontijensi dapat dirangkum sebagai pendekatan semua tergantung pada. Tesisnya, suatu tindakan manajemen yang akan diterapkan serta pendekatan yang digunakan dalam tindakan tersebut sepenuhnya bergantung pada situasi. Sebab itu, manajemen kontijensi juga disebut aliran manajemen situasional. Aliran ini muncul sebagai hasil riset tahun 1960-an dan 1970-an dan sekaligus merupakan reaksi penolakan atas aliran saintifik. Riset-riset tersebut fokus pada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi struktur dan gaya kepemimpinan organisasi di aneka situasi berbeda.

Bagi aliran kontijensi, perubahan lingkungan, ketidakmenentuan zaman, perubahan teknologi kerja, dan peningkatan/penurunan ukuran perusahaan, merupakan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi efektivitas manajerial di aneka bentuk organisasi. Menurut aliran ini, kondisi-kondisi

yang merupakan asumsi dasar aliran saintifik seperti lingkungan yang stabil, sentralisasi, standardisasi, dan spesialisasi guna mencapai efisiensi dan konsistensi, telah usai. Era stabilitas, kepastian, prediktabilitas, yang memungkinkan diterapkannya kebijakan, aturan, dan prosedur-prosedur tetap seperti diasumsikan oleh Aliran Saintifik kini sudah tidak ada lagi. Aliran kontijensi mengasumsikan lingkungan yang mengelilingi kehidupan organisasi penuh dengan ketidakpastian.

Aliran kontijensi yang berkembang di lingkungan tak stabil menghendaki desentralisasi untuk menjamin terwujudnya fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi. Ketidakmenentuan dan ketidakterukuran membutuhkan metode penyelesaian masalah yang sifatnya non rutin, atau situasional.

Aliran kontijensi diwakili oleh Paul Lawrence and Jay Lorsch dalam karyanya *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration* yang terbit tahun 1967. Dalam karya tersebut, Lawrence and Lorsch berpendapat bahwa unit-unit organisasi yang bergerak dalam lingkungan berbeda cenderung mengembangkan karakteristik unit yang juga berbeda. Semakin besar perbedaan internal di antara mereka, semakin besar pula kebutuhan koordinasi antar unit tersebut.

Joan Woodward dalam karyanya *Industrial Organization: Theory and Practice* yang terbit tahun 1965 juga menemukan fakta organisasi manufaktur yang sukses secara finansial serta menggunakan aneka jenis teknologi kerja ternyata memiliki perbedaan sehubungan dengan jumlah tingkatan manajemen, perluasan manajemen, dan derajat spesialisasi para pekerjanya. Ia menghubungkan perbedaan dalam organisasi untuk mengembangkan performa kerja dan berpendapat bahwa bentuk-bentuk organisasi tertentu hanya cocok bagi tipe teknologi kerja tertentu.

## **6. Aliran Manajemen Kualitas (Quality School of Management)**

Aliran Manajemen Kualitas adalah konsep menyeluruh seputar leading dan operating suatu organisasi. Ia dimaksudkan untuk meningkatkan performa kerja organisasi secara terus-menerus dengan fokus pada customer seraya sensitif terhadap kepentingan para stake holder. Dengan kata lain, Manajemen Kualitas fokus pada bagaimana cara mengorganisasi secara total untuk menciptakan pelayanan terbaik pada pelanggan.

Perbedaan Manajemen Kualitas dengan aliran-aliran sebelumnya terdapat dalam masalah sikap manajemen terhadap produk dan pekerja. Aliran sebelumnya fokus pada volume produksi dan biaya produksi. Kualitas dikendalikan menggunakan metode pindai (pemeriksaan hasil produksi), masalah diselesaikan hanya oleh pihak manajemen, dan peran manajemen didefinisikan hanya sebagai planning (perencanaan), menentukan pekerjaan, dan pengendalian produksi. Manajemen Kualitas berbeda. Ia fokus pada pelanggan dan bagaimana memenuhi kebutuhan mereka.

Manajemen Kualitas diarahkan lewat serangkaian tindakan pencegahan, misalnya memastikan kualitas terjadim dalam tiap-tiap tahapan pekerjaan. Jika muncul masalah, maka ia diselesaikan oleh suatu tim. Setiap orang harus bertanggung jawab atas kualitas produk. Peran manajemen adalah mendelegasikan, melatih, memfasilitasi, dan membimbing pekerja. Prinsip utama Manajemen Kualitas adalah : kualitas, kerja tim, dan manajemen yang proaktif demi proses peningkatan kinerja yang menjamin kepuasan pelanggan.

- **W. Edward Deming**

Tokoh Manajemen Kualitas ini menerbitkan pemikiran dalam karyanya *Out of the Crisis*. Karya tersebut terbit tahun 1986. Ia seorang Amerika Serikat yang bekerja sama dengan Walter A. Shewhard di Bell Telephone Company. Rekannya itu,

Shewhart, seorang ahli statistik yang berpendapat bahwa kendali produksi dapat dimanajemen secara lebih baik dengan menggunakan metode statistik. Shewhart lalu menyusun bagan statistik untuk mengendalikan variabel-variabel dalam proses produksi.

Berdasarkan karya Shewhart itulah Deming mengembangkan proses kerja yang menggunakan teknik-teknik statistik yang diyakini mampu memberi peringatan awal seputar kapan seorang manajer harus mengintervensi sebuah proses produksi. Deming lalu dikirim ke Jepang untuk memulihkan pabrik-pabrik manufaktur Jepang yang hancur karena perang. Di sana Deming memperkenalkan metode statistical process control kepada kalangan bisnis dan insinyur Jepang. Konsep Deming kemudian meluas dan menjadi standard dalam penjaminan kualitas atas seluruh proses produksi.

Lebih lanjut, Deming kemudian mengembangkan konsep reaksi berantai. Reaksi ini muncul tatkala kualitas meningkat, biaya turun, dan produktivitas meningkat. Kondisi ini akan mendorong upaya perluasan lapangan kerja, perluasan pasar, dan keberlanjutan hidup yang lebih lama bagi perusahaan. Ia menekankan pentingnya kebanggaan dan kepuasan pekerja seraya menekankan bahwa tanggung jawab manajer-lah untuk meningkatkan proses pekerjaan, bukan pekerja.

Deming juga memperkenalkan Lingkaran Kualitas, yang didasarkan pada pentingnya pertemuan-pertemuan rutin dan periodik dari para pekerja yang diklasifikasi ke dalam kelompok-kelompok untuk melakukan pembahasan seputar kualitas produk secara menyeluruh. Poin-poin Manajemen Kualitas yang Deming tawarkan dapat diringkas sebagai berikut:

1. Susun rencana; publikasikan maksud dan tujuan organisasi;
2. Pelajari dan adopsi filosofi kualitas yang baru;
3. Pahami tujuan dari inspeksi; hentikan kebergantungan pada inspeksi;



4. Hentikan pandangan tinggi atas bisnis semata-mata pada harga;
5. Tingkatkan kinerja sistem secara terus-menerus;
6. Lembagakan pelatihan;
7. Latih dan lembagakan kepemimpinan;
8. Buang rasa takut, ciptakan kepercayaan, dan bentuk iklim inovasi;
9. Tingkatkan upaya dari tim, kelompok, dan staf;
10. Hentikan pemaksaan dan pentargetan pada para pekerja; ciptakan metode prestasi;
11. Hentikan kuota angka bagi para pekerja;
12. Buang hambatan yang merampok kebanggaan diri pekerja atas pekerjaannya;
13. Dorong pendidikan dan peningkatan diri untuk setiap orang; dan
14. Bertindak secara transformatif, buat itu sebagai pekerjaan setiap orang.

- **Joseph M. Juran**

Aliran Manajemen Kualitas juga diwakili oleh Joseph M. Juran lewat karyanya Juran's Quality Handbook yang terbit tahun 1951 dan Juran on Planning for Quality yang terbit tahun 1989. Aliran ini juga ditunjukkan oleh Philip Crosby yang menulis buku Quality is Free.

Secara kronologis, perkembangan popularitas Manajemen Kualitas diringkas dalam timeline berikut ini:

- a) 1931: Walther A. Shewhart dari Bell Laboratories menerbitkan Economic Control of Quality of Manufactured Products yang memperkenalkan kontrol kualitas menggunakan statistik.
- b) 1950: W. Edwards Deming bicara pada ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang seputar Manajemen Kualitas.

- c) 1951: Penghargaan diberikan Union of Japanese Scientists and Engineers kepada Deming.
- d) 1952: Joseph M. Juran menerbitkan Quality Control Handbook.
- e) 1970: Philip Crosby memperkenalkan konsep Zero Defects.
- f) 1979: Philip Crosby menerbitkan Quality is Free.
- g) 1980: Ford Motor Company mengundang Deming selaku pembicara pada para eksekutifnya.
- h) 1981: Bob Galvin, pemimpin Motorola menerapkan peningkatan kualitas berujung pada Six Sigma.
- i) 1982: Deming menerbitkan Quality, Productivity, and Competitive Position.
- j) 1984: Crosby menerbitkan Quality without Tears : The Art of Hassle-Free Management.
- k) 1987: Kongres Amerika Serikat membuat penghargaan Malcolm Baldrige National Quality Award.
- l) 1992: Eropa juga membuat penghargaan yang sama disponsori oleh Foundation for Quality Management dengan dukungan European Organization for Quality dan European Commission.

Perkembangan konsep-konsep dalam Manajemen Kualitas dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Quality Control (kendali kualitas) muncul pertama kali dengan fokus perancangan spesifikasi produk dan pengecekan produk sebelum meninggalkan pabrik;
2. Quality Assurance muncul kemudian, fokus pada identifikasi ciri dan prosedur yang bisa dievaluasi dan dikendalikan secara kuantitatif;
3. Total Quality Control (TQC) muncul berikutnya diperkenalkan Feingenbaum tahun 1983 fokus pada Quality Control menjadi tanggung jawab seluruh elemen organisasi. Ia berefek pada produksi, profit, interaksi manusia, dan kepuasan pelanggan; dan

4. Total Quality Management (TQM) fokus pada pelanggan selaku pusat perhatian dan kualitas merupakan tanggung jawab organisasi secara keseluruhan.

### **BAB 3**

## **KERANGKA TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN**

### **A. Prinsip Manajemen**

Prinsip manajemen pada dasarnya merupakan suatu dalil yang merupakan bagian dari proses menggerakkan banyak orang serta menggerakkan berbagai fasilitas. Umumnya proses penggerakkan ini terjadi agar seseorang mau melakukan berbagai perbuatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Jadi di dalam proses pergerakan ini sudah seharusnya ada pedoman yang mendasari segala

perbuatan atau tindakan bagi seseorang. Dengan adanya pedoman inilah maka semua orang diharapkan dapat bertindak dengan tepat.

Manajemen sendiri sebenarnya merupakan sebuah kata yang berasal dari bahasa Italia yaitu *maneggiare*. Arti dari istilah asing dari Italia tersebut adalah mengendalikan. Kemudian kata asing tersebut digunakan di dalam bahasa Perancis dengan istilah *manus* yang berarti tangan. Kata *manus* sendiri dalam bahasa Latin lebih mengacu kepada istilah mengendalikan kuda. Selanjutnya istilah yang awalnya berupa *maneggiare* ini terus diadopsi ke dalam beberapa bahasa hingga akhirnya dalam bahasa Inggris disebut dengan istilah *management*. Istilah *management* ini memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Di Indonesia sendiri istilah manajemen merupakan kata serapan dari *management* dan memiliki arti dasar yang sama dengan mengendalikan atau mengatur.

## **1. Langkah-Langkah Prinsip Manajemen**

- Mengamati dan mempelajari masalah

Peneliti dalam manajemen mengamati masalah dengan cermat dalam situasi yang berbeda dan dari sudut yang berbeda. Mereka harus mempelajari secara mendalam masalah, penyebabnya, besarnya, konsekuensinya dan menemukan solusi mereka.

- Menguji Prinsip

Prinsip yang dibentuk harus diuji dan diverifikasi secara ilmiah. Sebelum generalisasi prinsip pengujian dalam situasi yang berbeda adalah suatu keharusan.

- Pilihan masalah atau peluang

Para peneliti dalam ilmu manajemen mengidentifikasi area di mana prinsip-prinsip umum manajemen bisnis kurang atau perlu dimodifikasi.

- Membuat hipotesis

Berdasarkan observasi dan pengumpulan data, hipotesis dibentuk, dalam situasi yang diasumsikan apa yang diharapkan terjadi. Misalnya, akan ada lebih banyak output, karena upah dibayarkan menurut sistem besaran upah per satuan. Kesimpulan dan peramalan

Langkah selanjutnya adalah mencapai kesimpulan logis dan memprediksi kejadian spesifik dalam situasi yang diasumsikan. Dengan demikian, prinsip-prinsip manajemen tidak seakurat prinsip-prinsip ilmu fisika, karena manajemen adalah ilmu sosial sehingga menjadi korban dari kedekatan ilmu-ilmu sosial. Ini berkaitan dengan manusia yang perilakunya selalu tidak dapat diprediksi, karena mereka memiliki status sosial ekonomi, kebutuhan dan persepsi yang berbeda secara individu.

Kedua, ini berkaitan dengan masalah kompleks yang hanya sedikit diketahui, meskipun banyak prinsip telah diturunkan dari eksperimen, observasi dan penyelidikan. Prinsip-prinsip ini diterapkan dengan memuaskan tetapi kita tidak dapat mengatakan bahwa kita telah mencapai tahap kesempurnaan. Penemuan dan peningkatan teori dalam setiap disiplin ilmu merupakan proses yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip manajemen yang ada cukup efektif dalam memahami masalah manajemen yang kompleks. Prinsip-prinsip ini diterapkan dalam situasi nyata dalam mengelola perusahaan bisnis dan mencapai hasil yang bagus.

## **2. Sifat / Karakteristik ciri dari Prinsip Manajemen**

Sifat prinsip manajemen adalah singkatan dari fitur atau karakteristik khusus dari prinsip manajemen. Berikut adalah ciri-ciri penting dari prinsip-prinsip manajemen:

- Penerapan universal

Prinsip manajemen diterapkan dalam setiap situasi, di mana tujuan dicapai melalui upaya kelompok. Semua organisasi seperti organisasi sosial, politik, budaya, atau bahkan

agama mengajukan permohonan agar kegiatan mereka berhasil. Setiap organisasi harus memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya yang tersedia dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan dan pengendalian secara efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

- **Fleksibilitas**

Prinsip manajemen adalah pedoman dinamis dan bukan aturan statis. manajemen membantu bisnis dalam melipatgandakan keuntungannya dengan biaya minimum. Situasi bisnis dan lingkungan sosial ekonominya sudah cukup untuk menyesuaikan dengan ukuran, sifat, kebutuhan dan situasi bisnis. Perbaikan dan modifikasi prinsip manajemen merupakan proses yang berkelanjutan, sehingga prinsip manajemen selalu fleksibel.

- **Pernyataan Umum**

Prinsip-prinsip manajemen terutama berkaitan dengan perilaku manusia yang tidak dapat diuji dalam kondisi terkendali, misalnya di laboratorium. Perilaku manusia selalu tidak dapat diprediksi. Jadi, prinsip manajemen tidak sama persis dengan prinsip ilmu fisika. Dengan cara ini, prinsip manajemen hanyalah pernyataan.

- **Ini mempengaruhi perilaku manusia**

Unsur manusia adalah faktor penting dari produksi. Itu aktivitas dan ekstrak pekerjaan dari faktor lain juga. Setiap pekerja secara individu berbeda dengan pekerja lainnya dalam hal kemampuan, pengetahuan, keterampilan, status sosial ekonomi, sikap dan ideologinya. Manajemen prihatin dengan integrasi upaya individu dan bagaimana mendesentralisasikannya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jadi, prinsip manajemen dikatakan sebagai kerja dan aktivitas kelompok. Dengan demikian, prinsip-prinsip manajemen bertujuan untuk mempengaruhi upaya individu dan

mengarahkan mereka ke minimalisasi keuntungan dengan watt minimum dan pemanfaatan sebaik mungkin dari sumber daya yang tersedia.

- Hubungan sebab dan akibat

Prinsip-prinsip manajemen juga membentuk hubungan sebab dan akibat. Ini menunjukkan konsekuensi dari prinsip-prinsipnya, misalnya jika upah dibayar berdasarkan sistem upah per satuan, kuantitas pekerjaan akan lebih banyak, tetapi kualitasnya akan menurun. Jika prinsip kesatuan komando diadopsi, kebingungan, duplikasi dan tumpang tindih akan dihindari. Dengan cara yang sama, prinsip-prinsip lain juga menunjukkan hubungan antara prinsip-prinsip, konsekuensi dan hasilnya.

- Sama pentingnya

Tidak ada inferioritas atau superioritas di antara prinsip-prinsip, tidak ada satu prinsip yang memiliki signifikansi lebih besar dari yang lain. Kita tidak bisa mengatakan prinsip persatuan komando lebih penting daripada prinsip kesatuan arah. Dengan cara ini semua prinsip manajemen sama pentingnya.

- Penerapan yang cermat dan bijaksana

Prinsip manajemen tidak dapat diterapkan secara membabi buta, karena ada prinsip yang relatif, tidak absolut. Dengan demikian prinsip-prinsip ini harus sesuai dengan kebutuhan dan situasi organisasi.

- Pengambilan keputusan

Manajemen selalu mementingkan faktor pengambilan keputusan produksi yang langka dan mereka juga memiliki kegunaan alternatif. Jadi, manajemen harus memutuskan kombinasi terbaik dari sumber daya yang tersedia, dan teknik produksi yang paling sesuai diterapkan. Dengan cara ini, prinsip-prinsip manajemen menjadi dasar pengambilan keputusan.

- Prinsip manajemen dan kepentingannya

Prinsip manajemen sangat penting untuk keberhasilan manajemen organisasi dalam situasi nyata. Ini adalah pedoman penting bagi manajemen. Prinsip-prinsip ini menunjukkan area di mana manajemen harus memusatkan perhatian segera. Mereka menyederhanakan proses manajemen, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan dan membantu dalam mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Faktor-faktor berikut dirangkum di bawah ini terlepas dari signifikansi prinsip-prinsip manajemen:

- Ini meningkatkan efisiensi manajemen

Prinsip manajemen memberikan pedoman kepada manajer untuk menangani masalah yang kompleks secara lebih efektif. Ini juga memudahkan manajer dalam menjalankan tugasnya dengan lancar. Dengan demikian efisiensi manajemen meningkat dan para manajer mengadopsi pendekatan sistematis dan ilmiah terhadap solusi masalah.

- Hal ini membantu dalam mencapai tujuan sosial

Manajemen mengembangkan semangat kerja sama dan koordinasi di antara pekerja dan karyawan mereka. Ini juga membantu dalam pemanfaatan sumber daya sosial secara optimal. Ini menghilangkan pemborosan sumber daya yang tidak perlu. Saat ini, prinsip-prinsip manajemen diarahkan pada keuntungan sebesar-besarnya tanpa kehilangan nilai-nilai sosial. Oleh karena itu, manajemen harus memasok komoditas dengan harga yang wajar, tidak termasuk pemalsuan dan membayar upah yang wajar kepada pekerjanya.

- Ini menghasilkan pemahaman yang baik

Prinsip-prinsip manajemen menghasilkan pemahaman yang baik tentang masalah-masalah bisnis perusahaan yang sulit. Manajemen menerapkan pendekatan ilmiah untuk menyelesaikan masalah yang kompleks. Dalam hal ini,



mengelola perusahaan dan menimbulkan pemborosan sumber daya.

- Mengarahkan bidang pelatihan

Prinsip-prinsip manajemen mengidentifikasi bidang manajemen saat ini dan prospektif. Untuk ini para manajer harus dilatih secara khusus. Situasi bisnis itu sendiri sulit dan berubah drastis seiring dengan perubahan dalam situasi sosial, politik dan ekonomi. Jadi, prinsip manajemen membuat pentingnya menemukan area dan memberikan program pelatihan yang diperlukan kepada para eksekutif mereka.

- Ini memandu pekerjaan penelitian dalam manajemen

Prinsip-prinsip manajemen yang diperlukan untuk membuat pedoman yang membutuhkan modifikasi yang diperlukan dengan situasi yang berubah. Dalam rangka untuk membuat manajemen bermakna dan utilitas praktis, peneliti memeriksa prinsip-prinsip ini membenarkan utilitas ini dan menyarankan berbagai modifikasi, jika perlu.

### **3. Tujuan Prinsip Manajemen**

Adapun prinsip manajemen ini sebenarnya memiliki beberapa tujuan yang spesifik. Beberapa di antara tujuan tersebut yaitu antara lain sebagai berikut.

- Memberikan pengarahan.

Dengan adanya berbagai pedoman yang ditanamkan pada anggota organisasi maka tiap anggota akan bertindak sesuai dengan adanya pedoman tersebut. Jadi setiap orang di dalam organisasi bisa tahu dengan jelas arah dari segala hal yang dilakukannya. Kondisi ini akan mendukung organisasi sehingga dapat lebih mudah mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Tanpa adanya arahan maka setiap orang di dalam suatu organisasi akan bekerja secara sendiri-sendiri. Bahkan bisa saja setiap orang tidak tahu mengenai tujuan dari apa yang dilakukannya. Tentu saja kondisi ini akan membuat kinerja

organisasi menjadi kurang efektif dan kurang efisien. Bahkan organisasi bisa menjadi berantakan karena tidak adanya arahan. Oleh karena itu adanya arahan dan pedoman bagi organisasi dan perusahaan sangatlah penting. Arahan ini juga harus dikomunikasikan dengan baik pada para tenaga kerja di suatu perusahaan.

- Mengurangi ketidakpastian.

Seorang manajer dalam membuat sistem manajemen tentunya disertai dengan pandangan jauh ke depan. Berbagai hal yang mungkin saja bisa terjadi ke depannya juga akan diperkirakan sehingga tidak menjadi penghambat bagi jalannya suatu organisasi. Berbagai perubahan yang akan terjadi juga turut menjadi ramalan atau prediksi bagi seorang manajer sehingga setiap keputusan diambil dengan berdasar pada berbagai macam pertimbangan tersebut. Perencanaan pada suatu organisasi juga dilakukan dengan mempertimbangkan segala hal yang mungkin saja bisa menghambat jalannya organisasi. Segala ketidakpastian yang bisa terjadi diantisipasi semaksimal mungkin agar tidak sampai menghambat jalannya organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu pedoman yang kuat dan dapat membuat organisasi bisa terus menjalankan misinya dalam rangka mencapai tujuan.

- Meminimalisir pemborosan.

Segala pekerjaan yang terarah dan terencana sudah tentu akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Demikian pula di dalam suatu perusahaan tentunya para tenaga kerja bisa menjalankan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik. Segala arahan yang telah menjadi pedoman bagi terlaksananya suatu tindakan ini tentu menimbulkan adanya biaya pengeluaran. Oleh karena itu sudah seharusnya arahan ini ada sehingga segala perbuatan yang dilakukan setiap tenaga kerja di perusahaan bersifat efektif dan efisien. Dengan demikian maka biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan bisa

ditekan. Pemborosan bisa diminimalisir karena tidak adanya inefisiensi di dalam perusahaan.

- Menetapkan tujuan.

Adanya pedoman bagi suatu perusahaan tentu akan membantu perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkannya. Tujuan bersama dari para tenaga kerja yang menjadi anggota di suatu perusahaan juga dapat tercapai dengan lebih mudah. Hal ini bisa saja terjadi karena adanya perilaku atau tindakan yang dilakukan dengan berdasar pada pedoman dan harapan dari perusahaan sehingga tujuan bisa segera tercapai. Pada akhirnya pedoman yang telah ditetapkan ini bisa juga memiliki fungsi sebagai kontrol dan evaluasi terhadap kinerja anggota perusahaan. Dengan adanya pengontrolan dan evaluasi inilah maka setiap anggota dari suatu perusahaan dapat mengerti kesalahannya dalam bekerja serta dapat mencegahnya agar tidak sampai terulang lagi. Dengan demikian maka setiap anggota pekerja bisa memaksimalkan peran dan tugasnya masing-masing dan bisa bekerja sama mendukung perusahaan untuk bisa mencapai tujuan utama.

- Unsur Prinsip Manajemen

Pada dasarnya sebuah rencana dan sasaran menjadi hal yang penting di dalam prinsip manajemen. Rencana atau yang juga disebut dengan istilah plan merupakan skema yang dibuat dan dijadikan sebagai dokumen untuk mencapai tujuan. Umumnya perencanaan ini meliputi jadwal dan sumber daya serta berbagai tindakan penting lainnya yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan. Sedangkan sasaran sebenarnya merupakan hal yang ingin dicapai oleh seseorang ataupun oleh grup ataupun sebuah organisasi. Sasaran seringkali disebut juga dengan istilah tujuan. Sasaran ini akan memandu manajemen hingga timbul suatu keputusan dan terjadi tindakan. Hal ini juga dapat dijadikan sebagai kriteria untuk mengukur suatu hal atau pekerjaan.

Sasaran dan rencana pada dasarnya saling berhubungan dan keduanya ini sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Sebuah perencanaan sudah tentu dibuat bila sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi sudah ditentukan. Jadi sebuah perencanaan akan dibuat mengikuti penetapan tujuan atau sasaran dari organisasi. Misalnya saja sebuah perusahaan memiliki sasaran tepat yaitu konsumen. Maka segala perencanaan akan dibuat dengan tujuan utama yaitu meraih konsumen. Kedua hal ini menjadi hal penting dalam proses manajemen karena suatu sistem manajemen dibuat untuk mempermudah organisasi dalam mencapai sasaran dan menjalankan rencana. Oleh karena itu prinsip manajemen dari sebuah organisasi haruslah jelas dan tepat agar apa yang dilakukan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana sehingga bisa semakin tepat sasaran.

#### **4. Fungsi Manajemen**

Manajemen telah dideskripsikan sebagai proses sosial yang melibatkan tanggung jawab atas perencanaan & regulasi operasi perusahaan yang ekonomis dan efektif dalam memenuhi tujuan yang diberikan.

Ini adalah proses dinamis yang terdiri dari berbagai elemen dan kegiatan. Kegiatan-kegiatan ini berbeda dari fungsi operasi seperti pemasaran, keuangan, pembelian dll. Sebaliknya kegiatan ini umum untuk setiap palungan terlepas dari tingkat atau statusnya.

Menurut George & Jerry, "Ada empat fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian".

Menurut Henry Fayol, "Mengelola adalah meramalkan dan merencanakan, mengatur, memerintahkan, & mengendalikan".

Sedangkan Luther Gullick telah memberikan kata kunci ' POSDCORB 'di mana P berarti Perencanaan, O (Organize) untuk Pengorganisasian, S untuk Staf, D (Direct) untuk

Mengarahkan, Co untuk koordinasi, R (Report) untuk pelaporan & B (Budgeting) untuk Penganggaran.

Tetapi yang paling diterima secara luas adalah fungsi manajemen yang diberikan oleh KOONTZ dan O'DONNEL yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Penetapan Staf, Pengarahan, dan Pengendalian.

Untuk tujuan teoritis, mungkin nyaman untuk memisahkan fungsi manajemen tetapi secara praktis fungsi-fungsi ini tumpang tindih, yaitu sangat tidak terpisahkan.

Setiap fungsi memadukan yang lain & masing-masing memengaruhi kinerja orang lain.

#### **a. Perencanaan**

Ini adalah fungsi dasar manajemen. Ini berkaitan dengan menuangkan tindakan di masa depan & memutuskan terlebih dahulu tindakan yang paling tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Menurut KOONTZ, “Perencanaan adalah menentukan di awal apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan & bagaimana melakukannya. Ini menjembatani kesenjangan dari tempat kita berada & tempat yang kita inginkan”.

Rencana adalah tindakan masa depan. Ini adalah latihan dalam pemecahan masalah & pengambilan keputusan. Perencanaan adalah penentuan arah tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, perencanaan adalah pemikiran sistematis tentang cara & cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan diperlukan untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia & non-manusia yang tepat.

Itu semua meresap, itu adalah kegiatan intelektual dan juga membantu dalam menghindari kebingungan, ketidakpastian, risiko, pemborosan, dll.

#### **b. Pengorganisasian**

Ini adalah proses menyatukan sumber daya fisik, keuangan dan manusia dan mengembangkan hubungan yang produktif di antara mereka untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Henry Fayol, "Mengorganisir bisnis berarti menyediakan segala sesuatu yang bermanfaat atau fungsinya, yaitu bahan baku, peralatan, modal, dan tenaga kerja".

Untuk mengatur bisnis melibatkan menentukan & menyediakan sumber daya manusia dan non-manusia untuk struktur organisasi. Pengorganisasian sebagai proses melibatkan:

- Identifikasi kegiatan.
  - Klasifikasi pengelompokan kegiatan.
  - Penugasan tugas.
  - Delegasi otoritas dan penciptaan tanggung jawab.
  - Koordinasi hubungan otoritas dan tanggung jawab.
- **Kepegawaian**

Ini adalah fungsi menjaga struktur organisasi dan mempertahankannya. Kepegawaian telah menjadi semakin penting dalam beberapa tahun terakhir karena kemajuan teknologi, peningkatan ukuran bisnis, kompleksitas perilaku manusia, dll.

Tujuan utama dari kepegawaian adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang benar, yaitu pasak persegi di lubang persegi dan pasak bundar di lubang bundar.

Menurut Kootz & O'Donell, "Fungsi manajerial dalam kepegawaian melibatkan pengelolaan struktur organisasi melalui seleksi, penilaian & pengembangan personel yang tepat dan efektif untuk mengisi peran yang dirancang berdasarkan struktur". Penempatan staf melibatkan:

- Perencanaan Tenaga Kerja (memperkirakan tenaga kerja dalam hal mencari, memilih orang dan memberikan tempat yang tepat)
- Rekrutmen, Seleksi & Penempatan

- Pelatihan & Pengembangan
- Remunerasi
- Penilaian Kinerja
- Promosi & Transfer

### **c. Mengarahkan**

Itu adalah bagian dari fungsi manajerial yang menggerakkan metode organisasi untuk bekerja secara efisien untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini dianggap sebagai pencetus kehidupan perusahaan yang menggerakkan tindakan orang karena perencanaan, pengorganisasian, dan penempatan staf adalah persiapan semata-mata untuk melakukan pekerjaan.

Arahan adalah aspek inert-personil manajemen yang berhubungan langsung dengan mempengaruhi, membimbing, mengawasi, memotivasi sub-ordinat untuk pencapaian tujuan organisasi. Arahan memiliki elemen berikut:

- Pengawasan
- Motivasi
- Kepemimpinan
- Komunikasi

Pengawasan - menyiratkan mengawasi pekerjaan bawahan oleh atasan mereka. Ini adalah tindakan menonton & mengarahkan pekerjaan & pekerja.

Motivasi - berarti menginspirasi, merangsang atau mendorong bawahan dengan semangat untuk bekerja. Insentif positif, negatif, moneter, non-moneter dapat digunakan untuk tujuan ini.

Kepemimpinan- dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajer memandu dan memengaruhi pekerjaan bawahan ke arah yang diinginkan.

Komunikasi - adalah proses menyampaikan informasi, pengalaman, pendapat dll dari satu orang ke orang lain. Itu adalah jembatan pemahaman.

#### **d. Mengontrol**

Ini menyiratkan pengukuran pencapaian terhadap standar dan koreksi penyimpangan jika ada untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan pengendalian adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatu terjadi sesuai dengan standar. Sistem kontrol yang efisien membantu untuk memprediksi penyimpangan sebelum mereka benar-benar terjadi.

Menurut Theo Haimann, "Mengontrol adalah proses memeriksa apakah ada kemajuan yang tepat dilakukan terhadap tujuan dan sasaran dan bertindak jika perlu, untuk memperbaiki penyimpangan apa pun".

Menurut Koontz & O'Donnell "Pengendalian adalah pengukuran & koreksi kegiatan kinerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dan rencana yang diinginkan untuk mendapatkannya tercapai".

Oleh karena itu pengendalian memiliki langkah-langkah berikut:

- Penetapan kinerja standar.
- Pengukuran kinerja aktual.
- Membandingkan kinerja aktual dengan standar dan mencari tahu penyimpangan jika ada.
- Tindakan perbaikan.

### **B. Manfaat Manajemen**

#### **1. Membantu dalam Mencapai Tujuan Organisasi**

Ini mengatur faktor-faktor produksi, mengumpulkan dan mengatur sumber daya, mengintegrasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Ini mengarahkan upaya kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dengan mendefinisikan tujuan organisasi dengan jelas tidak akan ada pemborosan waktu, uang, dan usaha. Manajemen mengubah sumber daya manusia, mesin, uang dll yang tidak terorganisir menjadi perusahaan yang bermanfaat.



Sumber daya ini dikoordinasikan, diarahkan dan dikendalikan sedemikian rupa sehingga perusahaan bekerja menuju pencapaian tujuan.

## **2. Pemanfaatan Sumber Daya yang Optimal**

Manajemen menggunakan semua sumber daya fisik & manusia secara produktif. Ini mengarah pada kemanjuran dalam manajemen. Manajemen menyediakan pemanfaatan maksimum sumber daya langka dengan memilih penggunaan alternatif terbaik di industri dari berbagai penggunaan.

Itu membuat penggunaan para ahli, profesional dan layanan ini mengarah pada penggunaan keterampilan, pengetahuan, dan pemanfaatan yang tepat dan menghindari pemborosan. Jika karyawan dan mesin menghasilkan maksimum, tidak ada pekerjaan di bawah sumber daya apa pun.

## **3. Mengurangi Biaya**

Ini mendapatkan hasil maksimal melalui input minimum dengan perencanaan yang tepat dan dengan menggunakan input minimum & mendapatkan output maksimum. Manajemen menggunakan sumber daya fisik, manusia, dan keuangan sedemikian rupa sehingga menghasilkan kombinasi terbaik. Ini membantu dalam pengurangan biaya.

### **Membangun Organisasi yang Sehat**

Tidak ada upaya yang tumpang tindih (fungsi halus dan terkoordinasi). Untuk membangun struktur organisasi yang baik adalah salah satu tujuan manajemen yang selaras dengan tujuan organisasi dan untuk pemenuhan ini, itu membangun otoritas yang efektif & hubungan tanggung jawab yaitu siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, yang dapat memberikan instruksi kepada siapa, yang merupakan atasan & yang merupakan bawahan.

Manajemen mengisi berbagai posisi dengan orang yang tepat, memiliki keterampilan yang tepat, pelatihan dan

kualifikasi. Semua pekerjaan harus dibersihkan untuk semua orang.

#### **4. Menetapkan Ekuilibrium**

Ini memungkinkan organisasi untuk bertahan hidup di lingkungan yang berubah. Itu tetap berhubungan dengan lingkungan yang berubah.

Dengan perubahan lingkungan eksternal, koordinasi awal organisasi harus diubah. Jadi itu mengadaptasi organisasi untuk mengubah permintaan pasar / mengubah kebutuhan masyarakat. Bertanggung jawab untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

### **C. Tugas dan Pekerjaan Manajemen**

#### **1. Tugas Manajemen Perusahaan yang Sesungguhnya**

Dilihat dari sudut pandang manajemen, sebuah perusahaan memiliki empat tugas utama, yaitu: planning, organizing, actuating, dan controlling.

Istilah manajemen tentu sudah menjadi istilah yang sudah sering kamu dengar. Apalagi untuk kamu yang sudah bekerja di suatu perusahaan. Semua divisi di dalam perusahaan tentunya dipimpin oleh seorang manajer atau unit head hingga top level manajemen yang secara hirarki berada di bawah jajaran manajerial.

Dalam dunia manajemen perusahaan, kamu juga akan terbiasa dengan mendengar istilah hirarki atau alat yang paling mudah digunakan untuk memahami masalah yang kompleks di mana permasalahan tersebut nantinya akan diuraikan ke dalam elemen-elemen yang bersangkutan. Menyusun elemen tersebut secara hirarkis dan akhirnya bisa membantu memberikan penilaian atas elemen-elemen untuk menentukan keputusan mana yang akan diambil.

Namun, sebelum membahas hirarki lebih dalam, kira-kira apa pengertian dari manajemen perusahaan? Atau apa saja

tugas manajemen perusahaan yang sebenarnya? Berikut penjelasannya.

## **2. Pengertian Manajemen**

Kata manajemen memang sering kita dengar di dalam perusahaan, mengingat dalam suatu perusahaan tentu memiliki beberapa divisi yang juga menggunakan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinannya. Kata manajemen ini berasal dari Bahasa Inggris yakni *manage* yang memiliki arti mengendalikan atau mengelola. Jika didefinisikan, manajemen merupakan suatu seni mengarahkan orang lain untuk menggapai tujuan utama dalam suatu organisasi melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dan mengelola (*controlling*) sumber daya manusia secara efektif dan juga efisien.

Sedangkan pengertian manajemen menurut beberapa ahli seperti berikut:

- Manajemen merupakan suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan juga *controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry, 1997).
- Manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing-masing saling melengkapi. (Koontz)
- Ilmu manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas atau organisasi dan juga mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Stoner).
- Manajemen sebagai sebuah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai

sasaran organisasi. Proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis (Wilson).

### **3. Pengertian Manajemen Perusahaan**

Mengutip halaman [businessdictionary.com](http://businessdictionary.com), pengertian dari manajemen perusahaan adalah proses memimpin, pengadministrasian, dan mengarahkan perusahaan. Dalam proses ini pula manajemen menggunakan berbagai sumber daya yang sudah dimiliki oleh perusahaan tersebut. Jika dilihat dari pengertiannya, memang tidak ada perbedaan yang signifikan dari pengertian manajemen dan juga manajemen perusahaan. Hanya saja yang membedakan terletak pada penjelasan mengenai fungsi dan tujuan manajemen perusahaan itu sendiri.

### **4. Fungsi dan Tugas Manajemen Perusahaan**

Sebelum membahas mengenai fungsi dan tugas manajemen, kamu sebaiknya memahami terlebih dahulu apa saja yang ada di dalam perusahaan. Sebuah perusahaan biasanya menggunakan sistem divisi atau departemen yang kepemimpinannya bertingkat. Menurut [morganstanley.com](http://morganstanley.com), sebuah perusahaan biasanya memiliki sepuluh divisi yang berbeda, seperti, human research, credit risk, corporate treasury, compliance, firm risk management, firm strategy and execution, finance, internal audit, market risk, dan operational risk.

Pengertian rinciannya adalah sebagai berikut:

- Human Research

Divisi ini bertugas untuk memberikan saran dan wawasan untuk menarik, mempertahankan, mengapresiasi, dan mengembangkan karyawan di suatu perusahaan. Sehingga kualitas tenaga kerja yang sudah ada di perusahaan akan tetap terjaga dari masa ke masa. Istilah lain dan umum didengar oleh calon karyawan ini adalah bagian HRD.

- Credit Risk

Divisi credit risk ini menggunakan manajemen risiko untuk mengawasi dan melindungi aset perusahaan. Bagian ini haruslah mempunyai informasi lengkap mengenai pasar, produk, pesaing, dan hal lain yang mempengaruhi perusahaan. Gunanya agar setiap divisi lain dapat bertindak seefektif mungkin dan meminimalkan risiko yang ada.

- Corporate Treasury

Divisi ini bertugas untuk mengelola sumber daya keuangan global perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam tugasnya, divisi satu ini akan bekerja sama dengan manajemen senior, unit bisnis, dan regulator. Sehingga mereka bisa memastikan efisiensi dalam penggunaan dana dan arus perputaran keuangan perusahaan.

- Compliance

Jika pada saat kamu masih bersekolah kamu mengenal OSIS atau ketika kuliah mengenal Himpunan Mahasiswa, dalam perusahaan juga ada organisasi seperti itu. Tidak heran, ketika seorang pelamar kerja diharapkan pernah menjadi bagian dari organisasi tersebut sebelum bekerja.

Tim Compliance ini bisa mengidentifikasi dan memberikan bimbingan pada pelanggaran kepatuhan dan merancang program peraturan yang efektif dalam mendukung komitmen perusahaan.

- Firm Risk Management

Divisi ini bertugas untuk mengembangkan manajemen risiko untuk digunakan secara khusus pada kerjasama perusahaan. Firma yang dibuat oleh perusahaan ini dikelola sedemikian rupa sehingga risiko yang berbahaya bagi perusahaan bisa diminimalisir.

- Firm Strategy and Execution

Tim Strategy & Execution (FSE) bertugas membantu untuk memperkuat bidang jasa keuangan global. Kelompok ini akan memberikan saran atau nasihat tentang alternatif strategis dengan menganalisa perputaran industri di seluruh bidang bisnis.

- Finance

Divisi keuangan bertugas untuk melaporkan perusahaan kepada chief financial officer. Melalui laporan tersebut kelak perusahaan bisa memperkirakan risiko dengan lebih baik. Divisi ini juga bertugas untuk menjadi penasihat penting untuk bisnis perusahaan dan tim manajemen senior.

- Internal Audit

Departemen ini bertugas untuk memberikan tinjauan independen dari kualitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan sistem tata kelola proses perusahaan. Departemen internal audit ini merupakan mitra penting untuk manajemen senior karena mereka melaksanakan tanggung jawab pengawasan mereka.

- Market Risk

Tim Market Risk memiliki tugas untuk mengelola semua eksposur risiko pasar yang timbul dari kegiatan bisnis perusahaan. Tim ini membantu perusahaan untuk meminimalisir risiko dan memaksimalkan keuntungan dengan melihat kesempatan melalui proses manajemen risiko pada pasar.

- Operational Risk

Divisi Risiko operasional bekerja sama dengan unit bisnis serta kelompok control untuk membantu memastikan perusahaan mempunyai program yang transparan, konsisten, dan komprehensif untuk mengelola risiko operasional. Baik itu risiko yang berasal dari internal perusahaan ataupun eksternal.

Dari berbagai divisi tersebut, manajemen perusahaan terbagi menjadi tiga tingkatan manajemen, yakni Top Management (seperti Director atau Chief Executive dan Senior Executive), Middle Management (seperti Departement of Division Head), dan Lower Management (seperti Supervisor).

#### **a) Tugas Manajemen Perusahaan**

Mengutip halaman kembar.pro yang menyebutkan dalam tulisan dari buku The Professional Management yang ditulis oleh Louis A. Alen, fungsi dan tugas manajemen yang paling utama adalah sebagai berikut:

##### **1. Memimpin (Leading)**

Tugas seorang manajer tentulah memimpin rekan kerjanya dalam perusahaan untuk bertindak dan bisa mewujudkan tujuan dari organisasi atau perusahaan yang dinaunginya. Jika dirincikan, tugas manajemen perusahaan pada poin pertama ini adalah:

- Pengambil Keputusan
- Melakukan Komunikasi
- Memberikan Motivasi
- Memilih orang
- Mengembangkan orang lain, melalui penilaian hasil kinerja, memberikan saran, dan memberikan latihan(training).
- Merencanakan (Planning)

Tugas manajemen perusahaan pada poin ini adalah tugas mereka yang sangat penting. Tanpa adanya perencanaan yang matang, maka perusahaan pun tidak akan bisa berjalan dan terkelola dengan baik. Berikut tugas seorang manajemen perusahaan dalam poin ini:

- Meramalkan segala kemungkinan di waktu yang akan datang
- Membuat target dan sasaran

- Membuat rencana urutan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai target
- Mengatur urutan waktu pelaksanaan atau time table
- Menyusun rencana anggaran biaya
- Membuat Standard Operating Procedure (SOP) tentang pelaksanaan pekerjaan
- Menetapkan dan menafsirkan kebijakan-kebijakan pelaksanaan pekerjaan.
- Menyusun (Organizing)

Kegiatan mengatur dan menghubungkan suatu pekerja sehingga bisa terlaksana secara efektif dan efisien merupakan fungsi utama dari poin satu ini. Tugas tersebut meliputi beberapa hal di bawah ini:

- Merancang Struktur Organisasi
- Menentukan Job description dari masing-masing jabatan untuk mencapai sasaran organisasi
- Mendelegasi tanggung jawab dan wewenang serta menetapkan pertanggungjawaban untuk hasil yang ingin dicapai.
- Menetapkan hubungan yang membedakan antara staf dan juga atasan
- Mendeskripsikan hal-hal yang dianggap efektif sehubungan dengan pemanfaatan sumber daya manusia agar mencapai target atau goa
- Mengawasi (Controlling)

Fungsi lain dari manajemen perusahaan adalah untuk melakukan pengawasan, pengendalian, dan pengamatan yang meliputi:

- Perkembangan pekerjaan
- Pengukuran Hasil Pekerjaan
- Melakukan tindakan perbaikan dan mengoreksi kesalahan.



Setiap manajer harus memiliki keempat keahlian di atas agar mampu menerapkannya dalam suatu kegiatan organisasi yang terpadu untuk mencapai tujuan utama perusahaan sesuai dengan prinsip manajemen. Nah, kira-kira seperti itulah pengertian, fungsi, dan tugas manajemen perusahaan. Agar perusahaan memiliki sistem manajemen perusahaan yang benar, berikut ada beberapa langkah yang bisa dilakukan:

## **2. Meninjau Proses Bisnis Perusahaan**

Proses bisnis merupakan unsur utama dalam memperbaiki sistem manajemen. Oleh karena itulah hal ini dibutuhkan untuk mengetahui pola bisnis perusahaan dengan baik, sekaligus mengetahui proses bisnis yang benar mulai dari input, proses, dan juga output. Inti dari proses bisnis ini adalah untuk mempermudah manajemen dalam mengendalikan dan monitoring setiap proses yang berjalan. Selain itu pula hal ini dilakukan guna mempermudah karyawan dalam menjalani aktivitas bisnis perusahaan.

## **3. Meninjau Struktur Organisasi Perusahaan**

Setelah proses bisnis dibuat secara benar, maka langkah selanjutnya adalah untuk meninjau ulang struktur organisasi yang sudah ada. Hal ini tidak kalah penting karena susunan organisasi merupakan hal yang paling berkesinambungan dengan proses bisnis. Struktur organisasi sangat menentukan suksesnya implementasi sebuah sistem, salah satu contohnya adalah sistem SOP. Karena SOP yang baik merupakan SOP yang dibuat berdasarkan struktur organisasi yang sudah final. Setelah memiliki struktur organisasi yang baik, maka fungsi wewenang dan tanggung jawab masing-masing proses akan jelas bentuknya.

## **4. Meninjau Sarana dan Prasarana Perusahaan**

Sarana dan prasarana perusahaan juga sangat dibutuhkan dalam memperbaiki sistem manajemen perusahaan. Mengingat keberadaan sarana dan prasarana bisa mendukung perusahaan

untuk menjalankan suatu sistem manajemen menjadi lebih efektif dan efisien.

## **5. Meninjau Kembali Komitmen dari Pimpinan Perusahaan**

Meninjau ulang komitmen pimpinan perusahaan sangatlah penting, mengingat sebegus apapun sistem yang dibuat, tanpa adanya komitmen yang baik dari manajemen maka semuanya pun akan sia-sia. Hal ini diperlukan karena segala sesuatu bersumber dari komitmen pimpinan dalam menjalankan roda perusahaan. Tanpa adanya komitmen yang baik dan kuat dari pimpinan atau manajemen maka hasil yang didapatkan tidak akan optimal.

## **D. Keterampilan Manajemen Tanggung Jawab Sosial dan Etika Manajemen**

### **1. Tanggung Jawab Sosial Dari Organisasi**

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya.

### **2. Lingkungan sebagai ruang lingkup kegiatan organisasi**

Organisasi bisnis akan berhadapan dengan lingkungan organisasinya, baik lingkungan yang secara langsung memengaruhi dan dipengaruhi oleh kegiatan organisasi bisnis, maupun lingkungan yang secara tak langsung terkait dengan organisasi bisnis. Pada intinya, setiap organisasi atau perusahaan pada akhirnya perlu menyadari bahwa apapun yang dilakukannya merupakan reaksi atas tuntunan dari lingkungan atau juga sebaliknya merupakan upaya untuk memengaruhi lingkungannya. Sebagai bagian dari lingkungan masyarakat,

organisasi bisnis perlu memiliki tanggung jawab atas perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya.

Sebagai contoh, perusahaan yang membuang limbah seenaknya pada dasarnya kurang bertanggung jawab terhadap lingkungan masyarakat. Perusahaan seharusnya menyadari bahwa memiliki tanggung jawab sosial (corporate social responsibility). Tanggung jawab sosial ini berupa tanggung jawab terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan, keadaan ekonomi masyarakat, partisipasi dalam pembangunan lingkungan masyarakat. Dan lain sebagainya.

Menurut Hadirifian (GEGE "live is adventure": 2015) Tanggung jawab sosial adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya. Mereka yang berpandangan bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial menganggap bahwa banyak persoalan di masyarakat muncul sebagai akibat dari kegiatan perusahaan yang dijalankan. Oleh karena masalah tersebut merupakan akibat dari kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memikul tanggung jawab untuk penyelesaian masalah tersebut.

Mereka yang pro terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan menganggap bahwa perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat, sehingga perlu juga untuk bersama-sama dengan masyarakat mewujudkan keadaan yang lebih baik. Di sisi lain mereka yang kontra terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan beranggapan bahwa perusahaan tidak perlu terlibat dalam tanggung jawab sosial karena pada dasarnya perusahaan tidak memiliki ahli-ahli khusus untuk menangani tanggung jawab sosial ini dalam perusahaan. Selain itu mereka beranggapan bahwa keterlibatan

perusahaan yang terlalu jauh dalam tanggung jawab sosial justru akan memberikan kekuatan yang lebih besar bagi perusahaan untuk dapat mengontrol masyarakat., padahal yang bertugas untuk mengontrol masyarakat adalah pemerintah.

Selain itu menurut Wiludjeng (2007), Tanggung jawab social dapat diartikan sebagai wujud pelaksanaan etika dalam organisasi. Masyarakat bisnis memandang tanggung jawab social terdiri dari dua sisi yang berbeda. Pandangan yang pertama melihat bahwa organisasi harus melaksanakan tanggung jawab social karena organisasi merupakan bagian dari masyarakat, sehingga punya kewajiban untuk meningkatkan kemakmuran masyarakat. Pandangan pertama ini dapat disebut pandangan social ekonomi. Selain itu dengan dilaksanakannya tanggung jawab social diharapkan dapat meningkatkan image bisnis tersebut dimata masyarakat.

Sedangkan pandangan yang kedua berpendapat bahwa organisasi bisnis tidak perlu menjalankan tanggung jawab social karena akan timbul konflik antara tujuan ekonomi dengan tujuan social, karena pandangan kedua ini hanya menekankan pada laba yang diperoleh organisasi. Pandangan ini disebut pandangan klasik.

### **3. Pro dan Kontra Mengenai Tanggung Jawab Sosial**

Mereka yang pro bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial meyakini bahwa sebagai bagian dari anggota masyarakat sudah semestinya perusahaan memiliki tanggung jawab sosial. Namun, bagi mereka yang kontra beranggapan bahwa perusahaan tidak perlu terlibat dalam tanggung jawab social karena pada dasarnya perusahaan tidak memiliki ahli-ahli khusus untuk menangani tanggung jawab social ini dalam perusahaan.

Selain itu, mereka beranggapan bahwa keterlibatan perusahaan yang terlalu jauh dalam tanggung jawab social justru akan memberikan kekuatan yang lebih besar bagi perusahaan untuk dapat mengontrol masyarakat, padahal yang bertugas untuk mengontrol masyarakat adalah pemerintah. Mereka juga berpendapat bahwa pada dasarnya tujuan dari perusahaan adalah untuk meraih profit dan bukan untuk membantu masyarakat sebagaimana halnya yang dilakukan oleh berbagai lembaga social, seperti yayasan, lembaga swadaya masyarakat, dan lain sebagainya.

Table Mengenai Beberapa Pandangan Tentang  
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan :

NO	<b>Pandangan Kelompok Yang Pro Terhadap CSR Dari Organisasi Bisnis</b>
1	Kegiatan bisnis sering sekali menimbulkan masalah, oleh karena itu sudah semestinya perusahaan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya
2	Perusahaan adalah bagian dari masyarakat , oleh karena itu sudah semestinya ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi di masyarakat
3	Perusahaan biasanya memiliki sumber daya untuk menyelesaikan masalah di lingkungan masyarakat
4	Perusahaan adalah partner lingkungan social kemasyarakatan, sebagaimana halnya juga pemerintah dan masyarakat lain pada umumnya

NO	<b>Pandangan Kelompok Yang Pro Terhadap CSR Dari Organisasi Bisnis</b>
1	Perusahaan tidak memiliki ahli yang mengkhususkan dalam bidang social dan kemasyarakatan, oleh karena itu sulit bagi perusahaan bertanggung jawab.
2	Perusahaan yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam lingkungan masyarakat justru akan memiliki kekuatan untuk mengontrol masyarakat dan itu indikasi yang kurang baik secara social
3	

4	<p>Akan banyak terdapat konflik kepentingan dari masyarakat jika perusahaan terlihat dalam aktivitas sosial</p> <p>Tujuan perusahaan bukan untuk motif social, akan tetapi untuk memperoleh profit dan mencapai tujuan yang</p>
---	---

Terlepas dari pro dan kontra tersebut selayaknya suatu perusahaan memiliki tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis keberadaanya dalam lingkungan dan masyarakat. Hanya saja tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan ini semestinya diatur dengan lebih baik oleh pemerintah sehingga porsinya tidak terlalu menjadi kekuatan yang dominan di masyarakat, namun bersama-sama dengan pemerintah dan masyarakat untuk mewujudkan lingkungan ke arah yang lebih baik.

#### **4. Mengelola Tanggung Jawab Sosial dari Perusahaan**

Perkembangan yang pesat dalam teknologi informasi membawa konsekuensi logis bahwa masyarakat semakin mudah untuk memperoleh informasi. Oleh karena itu, perusahaan akan berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar dari sisi tanggung jawab sosial seiring dengan semakin besarnya kesadaran masyarakat akan lingkungannya.

Menurut Sule & Saefullah (2010), Ada Beberapa Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan :

- Strategi Reaktif (Reactive social responsibility strategy)

Kegiatan bisnis yang melakukan Strategi Reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial. Contohnya ; perusahaan tembakau, di masa lalu cenderung untuk menghindarkan diri dari isu yang menghubungkan antara konsumsi rokok dengan peluang terjadinya penyakit kanker.

- Strategi Defensif (Defensive social responsibility strategi)

Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial. Contohnya; perusahaan industry, yang menghindarkan diri dari tanggung jawab penanganan limbah bisa saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diri dari tuntutan hukum dengan berargumen bahwa tidak hanya perusahaannya saja yang membuang limbah kesungai ketika dilokasi perusahaan tersebut beroperasi.

- Strategi Akomodatif (Accommodative social responsibility strategy)

Beberapa perusahaan memberikan tanggung jawab sosial berupa pelayanan kesehatan, kebersihan dan lain sebagainya, bukan dikarenakan perusahaan menyadari perlunya tanggung jawab sosial, namun dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut. Contohnya; perusahaan-perusahaan besar pada era orde baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para pengusaha kecil, bukan disebabkan karena ada kesadaran perusahaan, akan tetapi sebagai langkah akomodatif yang diambil setelah pemerintah menuntut para korporat untuk lebih memerhatikan para pengusaha kecil.

- Strategi Proaktif (Proaktive social responsibility strategy)

Kegiatan bisnis yang melakukan strategi yang proaktif dalam tanggung jawab sosial memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial; membentuk model industry yang bertanggung jawab sosial. Misalnya; dengan membuat kegiatan khusus penanganan limbah, keterlibatan dalam setiap kegiatan sosial di lingkungan masyarakat, atau dengan memberikan pelatihan-pelatihan terhadap masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan.

## **5. Manfaat Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial sebagai konskuensi logis keberadaan perusahaan di sebuah lingkungan masyarakat mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengambil inisiatif dalam hal tanggung jawab sosial. Pandangan ini tentunya bukan tanpa alasan, karena pada dasarnya tanggung jawab sosial akan memberikan manfaat dalam jangka panjang bagi semua pihak seperti; perusahaan, masyarakat, dan pemerintah.

### ➤ Manfaat Bagi Perusahaan

- a) Munculnya citra positif dari masyarakat akan kehadiran perusahaan di lingkungannya.
- b) Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai kontribusi yang positif bagi masyarakat.
- c) Selain membantu perekonomian masyarakat, perusahaan juga akan dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang.

### ➤ Manfaat Bagi Masyarakat

- a) Beberapa kepentingan masyarakat akan diperhatikan oleh perusahaan
- b) Masyarakat akan memiliki pandangan baru bahwa hubungan antara masyarakat dan dunia bisnis perlu diarahkan untuk kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.
- c) Hubungan masyarakat dan dunia bisnis tak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengeksploitasi dan pihak yang tereksplotasi tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan yang lebih baik, tidak hanya di sektor perekonomian tetapi juga dalam sektor sosial, pembangunan, dll.



➤ **Manfaat Bagi Pemerintah**

- a) Pemerintah pada akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat dengan dunia bisnis, dan memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya.
- b) Pemerintah sebagai pihak yang mendapat legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat ke arah yang lebih baik akan mendapat partner dalam mewujudkannya.
- c) Sebagian tugas pemerintah dapat dijalankan oleh anggota masyarakat, dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisnis

**6. Masa Depan Tanggung Jawab Sosial**

Perusahaan akan menghadapi tuntutan untuk terlibat lebih banyak dalam tanggung jawab social di masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh penelitian empiris yang dilakukan oleh Vamos dan Power. Strategi proaktif dari perusahaan dalam kaitannya dengan tanggung jawab social tampaknya tidak dapat dihindarkan lagi di masa yang akan datang. Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dari para eksekutif dan mahasiswa program bisnis menyatakan bahwa perusahaan perlu untuk lebih terlibat dalam tanggung jawab social, seperti keterlibatan dalam sector pendidikan, pemeliharaan kesehatan lingkungan dan masyarakat, pengangguran, dan lain-lain.

**E. Konsep Dasar Etika Manajemen**

Etika (ethics) adalah keyakinan pribadi seseorang mengenai apakah suatu perilaku, tindakan atau keputusan adalah benar atau salah. Hal-hal yang menentukan perilaku etis antara satu orang dengan orang lain berbeda-beda. Masyarakat pada umumnya mengadopsi hukum formal yang merefleksikan

standar etika umum-norma social dari penduduknya. Walau etika dapat mempengaruhi pekerjaan manajerial dengan banyak cara, tiga bidang yang perlu mendapat perhatian manajer antara lain: bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan mereka, bagaimana karyawan memperlakukan organisasi mereka dan bagaimana perusahaan dan karyawan memperlakukan agen ekonomi lainnya.

Etika manajemen berbicara mengenai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi sehubungan dengan kegiatan bisnis yang dijalankannya. Walau etika dapat mempengaruhi pekerjaan manajerial dengan banyak cara, ada 3 bidang dasar yang menjadi perhatian khusus dari etika manajerial :

a) Bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan mereka.

Upah dan kondisi kerja merupakan bidang yang memungkinkan menimbulkan kontroversi. Fakta bahwa manajer membayar seorang karyawan lebih sedikit daripada yang layak diterima karena manajer tahu bahwa karyawan tersebut tidak mungkin keluar atau tidak mau mengambil resiko kehilangan pekerjaannya jika protes, mungkin dianggap tidak etis. Terakhir, setiap organisasi diwajibkan melindungi kebebasan pribadi kayawannya.

b) Bagaimana karyawan memperlakukan organisasi

Sejumlah persoalan etika juga berakar dari bagaimana karyawan memperlakukan organisai mereka. Konflik kepentingan muncul ketika suatu keputusan secara potensial menguntungkan individu tetapi mungkin merugikan organisasi. Untuk menjaga praktik seperti ini sebagian besar perusahaan melarang pembeli mereka untuk menerima hadiah dari pemasok. Mengungkapkan rahasia perusahaan juga jelas tidak etis. Karyawan yang bekerja di bisnis yang sangat kompetitif seperti elektronik, software, pakaian, mungkin tergoda untuk menjual informasi mengenai rencana perusahaan kepada competitor. Kejujuran juga masalah yang sering muncul

termasuk menggunakan telepon perusahaan untuk membuat panggilan interlokal pribadi, mencuri perlengkapan kantor, dan menambahkan pengeluaran.

c) Bagaimana karyawan dan perusahaan memperlakukan agen ekonomi lain.

Agen-agen ekonomi yang berkepentingan : konsumen, kompetitor, pemegang saham, pemasok, dealer dan serikat tenaga kerja. Perilaku antara organisasi dan agen-agen tsb yang rentan terhadap ambiguitas etika termasuk iklan, promosi, pengungkapan financial, pemesanan dan pembelian, pengiriman dan permohonan permintaan, penawaran dan perundingan, dan hubungan bisnis lainnya.

### **1. Dimensi Etika dalam Manajemen**

Beberapa kasus dalam kegiatan bisnis akhir-akhir ini menimbulkan berbagai pertanyaan di seputar etika dalam bisnis. Apakah publikasi dari laporan keuangan di media massa yang pada kenyataannya berbeda dengan laporan keuangan perusahaan sesungguhnya termasuk ke dalam pembahasan ini. Apakah pemecatan ribuan pekerja PT DI, misalnya, memenuhi kriteria etika dalam bisnis, dan lain sebagainya. Bagian terakhir dari bab ini secara umum akan membahas mengenai konsep dasar etika dalam manajemen yang sering kali disamakan dengan etika bisnis atau etika organisasi.

Etika pada dasarnya, sebagaimana menurut Sule & Saefullah (2010), adalah studi mengenai tanggung jawab moral yang terkait dengan apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah. Etika dalam manajemen tidak saja berbicara apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan apa yang salah, sehingga yang diperlukan dalam manajemen adalah orang baik dan bukan orang buruk. Etika manajemen lebih jauh lagi berbicara mengenai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi sehubungan dengan kegiatan bisnis yang dijelankannya.

## **2. Nilai Personal Sebagai Standar Etika**

Nilai dan norma termasuk jarang sekali dibahas dalam manajemen, khususnya pewujudan nilai dan norma ini melalui personal atau orang-orang yang duduk dalam manajemen. Hal ini memunculkan perlunya pengkajian di seputar nilai personal atau personal values sebagai standar etika. Nilai (values) sendiri pada dasarnya merupakan pandangan ideal yang memengaruhi cara pandang, cara berpikir dan perilaku dari seseorang.

## **3. Nilai terminal dan nilai instrumental.**

Terdapat dua jenis nilai personal atau personal values yang dianut oleh seseorang, yaitu nilai terminal (terminal value) dan nilai instrumental (instrumental value).

- a) Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berpikir seseorang yang terwujud melalui perilakunya, yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu.
- b) Nilai instrumental adalah pandangan dan cara berpikir seseorang yang berlaku untuk segala keadaan dan diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang memang harus diperhatikan dan dijalankan.

## **4. Pandangan empiris mengenai nilai personal**

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan terhadap 220 manajer, terdapat beberapa pandangan mengenai nilai personal yang senantiasa dimiliki oleh seseorang dalam melakukan kegiatannya. Secara umum nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut.

Untuk Nilai Terminal, maka responden beranggapan bahwa nilai-nilai yang perlu untuk dimiliki adalah :

- (1) kejujuran;
- (2) tanggung jawab;
- (3) kapabilitas;
- (4) ambisi;

(5) indenpendasi.

Adapun untuk Nilai Instrumental, responden beranggapan bahwa nilai nilai yang biasanya mendominasi para pekerja adalah :

- (1) penghargaan terhadap pribadi;
- (2) keamanan dan kesejahteraan keluarga pekerja;
- (3) kebebasan dan kemerdekaan;
- (4) dorongan untuk meraih sesuatu;
- (5) kebahagiaan.

Sekalipun hasil survey ini tidak dapat digeneralisasi untuk setiap keadaan, paling tidak kita bisa melihat bagaimana umumnya para pekerja memiliki nilai nilai dalam setiap pekerjaannya. Manfaat dari pengetahuan ini adalah manajemen dapat merencanakan dengan lebih baik bagaimana organisasi semestinya dikelola dan dijalankan.

## **5. Konflik nilai**

Menurut Sule & Saefullah (2010), ada 3 jenis konflik nilai yang terdapat dalam perusahaan, yaitu :

- **Konflik Interpersonal**

Pada dasarnya terjadi umumnya di dalam individu dan antarindividu. Salah satu contohnya adalah mereka yang bekerja karena nilai abisi dalam dirinya untuk meraih sesuatu di tempat pekerjaannya, barangkali akan berbenturan dengan nilai kekeluargaan dimana, misalnya, keluarga menuntut sang pekerja untuk lebih banyak meluangkan waktu bersama keluarganya.

- **Konflik Individu-Organisasi**

Pada dasarnya merupakan konflik yang terjadi pada saat nilai yang dianut oleh individu berbenturan dengan nilai yang harus ditanamkan oleh perusahaan.

- **Konflik Antarbudaya**

Pada dasarnya merupakan konflik antarindividu maupun antara individu dengan organisasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya di antara individu yang bersangkutan atau juga organisasi yang bersangkutan. Contoh, seorang manajer Amerika yang memiliki nilai independensi, kebebasan, dan penghargaan pada pribadi, acapkali dianggap sebagai seorang yang individualistis, egois, dan tidak sensitive oleh kebanyakan orang Asia dan Eropa, pada saat mereka pada umumnya memiliki nilai kebersamaan, tolong menolong dan control individu.

## **6. Beberapa isu seputar etika**

Diantara beberapa isu tersebut adalah :

1. Penggunaan obat-obatan terlarang.
2. Pencurian oleh para pekerja atau korupsi
3. Konflik kepentingan
4. Pengawasan kualitas atau quality control
5. Penyalahgunaan informasi yang bersifat rahasia
6. Penyelewengann dalam pencatatan keuangan
7. Penyalahgunaan penggunaan asset perusahaan
8. Pemecatan tenaga kerja
9. Polusi lingkungan
10. Cara bersaing dari perusahaan yang dianggap tidak etis
11. Penggunaan pekerja atau tenaga kerja dibawah umur
12. Pemberian hadiah kepada pihak-pihak tertentu yang terkait dengan pemegang kebijakan
13. Dan lain sebagainya.

Beberapa isu ini tak jarang terjadi dalam satu perusahaan, sehingga taktis perusahaan tersebut tidak dianggap menjalankan kegiatannya secara etis.

## **7. Bagaimana Mengukur Etika Manajemen?**

Model penilaian etika tersebut memberikan panduan apakah sesuatu tindakan atau kegiatan memenuhi criteria atau tidak dapat dinilai dari 4 kriteria etika, yaitu dari sisi manfaat (benefits), pemenuhan hak-hak (rights), prinsip keadilan (justice), dan sifat pemeliharaan (caring). Sebagai contoh, sebuah tindakan manajer dalam pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi. Tindakan ini bisa dikatakan tindakan yang atis atau memenuhi criteria etika. Dari sisi manfaat, jelas semua pihak bisa merasakan manfaat dari prestasi yang dilakukan pegawai.

Dari sisi pemenuhan hak-hak, jelas tindakan pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi-jika memang telah ditetapkan aturannya-memenuhi kretiria pemenuhan hak-hak dari seluruh pihak. Bagi yang penerima insentif dia terpenuhi haknya setelah memberikan prestasi kepada organisasi. Bagi yang tidak berprestasi, maka dia tidak memiliki hak untuk mendapatkan insentif hingga dia dapat menunjukkan prestasinya. Dari sisi prinsip keadilan, jelas bahwa tindakan pemberian insentif bagi pegawai yang berprestasi memenuhi prinsip keadilan, yaitu dengan memberikan perilaku yang seimbang dengan apa yang telah ditunjukkan pegawai dalam pekerjaannya. Dari sisi pemeliharaan, jelas pemberian insentif akan mampu menjaga konsistensi produktivitas kegiatan organisasi. Di sisi lain, juga tetap memelihara motivasi pegawai yang telah menunjukkan prestasi yang baik melalui penghargaan dengan pemberian insentif.

Contoh yang pertama misalnya manajer memberikan insentif yang sama baik bagi pegawai yang berprestasi maupun tidak. Maka tindakan ini bisa dikatakan tidak memenuhi kriteria etika. Hal ini dikarenakan bahwa dari sisi manfaat dapat dikatakan bahwa seluruh pihak memperoleh manfaat melalui pemberian insentif. Akan tetapi, dari sisi pemenuhan hak maka tidak jelas apa yang menjadi hak pegawai dan bukan jika dilihat

dari sisi prestasi. Mereka yang berprestasi dan tidak tetap mendapatkan insentif yang sama. Sehingga tindakan sebaliknya ini tidak memenuhi kriteria pemenuhan hak-hak semua pihak. Dari sisi prinsip keadilan tidak terpenuhi karena mereka yang tidak berprestasi tetap mendapatkan insentif yang sama dengan yang berprestasi, hal ini justru akan mendorong tidak terpenuhinya kriteria terakhir, yaitu sifat pemeliharaan terhadap semua pihak maupun organisasi itu.

#### **F. Mendorong Pelaksanaan Etika Dalam Manajemen**

Tidak dipungkiri lagi bahwa etika manajemen sebagian bagian dari tanggung jawab social perusahaan perlu untuk di wujudkan di masa- masa mendatang. Ada beberapa hal yang mungkin dapat di lakukan oleh perusahaan sehubungan dengan dorongan untuk melaksanakan etika dalam manajemen. Beberapa hal yang mungkin dapat dilakukan tersebut, di antaranya adalah :

- Pelatihan Etika (Ethics Training)

Dalam bisnis maupun dalam manajemen, perlu adanya pembiasaan-pembiasaan yang diberlakukan kepada para pelaku organisasi, dari mulai level tertinggi hingga level terendah. Pembiasaan ini dapat dilakukan melalui berbagai jenis pelatihan yang menyangkut etika dan keterkaitannya dengan perwujudan lingkungan sosial yang lebih baik.

- Advokasi Etika (Ethical Advocates)

Etika Advokasi adalah upaya perusahaan untuk menjalankan etika dalam kegiatannya dengan cara menempatkan orang atau tim khusus dalam tim manajemen perusahaan yang bertugas mengontrol dan mengawasi segala kegiatan perusahaan agar tetap memenuhi standar-standar etika.

- Standar Aturan Mengenai Etika Perusahaan (Code Of Ethics)



Implementasi dari Code of Ethics ini akan sangat efektif jika memenuhi dua syarat, yaitu pertama perusahaan perlu menyatakan secara spesifik kepada public mengenai code of ethics yang mereka jalankan. Sebagai contoh perusahaan Xerox menetapkan aturan bahwa perusahaan mereka akan melakukan kejujuran terhadap pelanggan, tidak akan memberikan sogokan, tidak akan merahasiakan segala sesuatu terhadap consume, maupun tidak akan melakukan penipuan yang terkait dengan harga. Pernyataan spesifik ini mereka nyatakan dalam berbagai kesempatan di depan khalayak ramai dan publisitas yang mereka lakukan. Syarat kedua agar code of ethics ini bias berjalan dengan efektif adalah perlu adanya dukungan dari tim manajemen puncak melalui system pengawasan tertentu seperti reward and punishment system dan lain sebagainya. Tanpa ada dukungan dari manajemen puncak, code of ethics ini pun akan sulit untuk diimplementasikan.

- Keterlibatan Publik dalam Etika Manajemen Perusahaan

Upaya lain untuk menjamin bahwa perusahaan akan menjalankan secara lebih beretika adalah dengan melibatkan public dalam setiap kegiatan perusahaan yang dianggap tidak beretika. Dalam istilah manajemen ini dinamakan sebagai whistle-blowing (meniup peluit). Konteksnya adalah bahwa jika sebuah perusahaan menjalankan suatu kegiatan yang tidak memenuhi standar etika dan perusahaan cenderung membiarkan praktik tersebut untuk terus berjalan, kenyataan ini kemudian dilaporkan oleh anggota perusahaan kepada pihak public seperti media massa, lembaga swadaya masyarakat, ataupun pemerintah yang representative untuk menangani kasus-kasus seperti ini. Upaya ini akan mendorong perusahaan agar benaran benar memerintahkan kepentingan public, dan mencoba mengingatkan perusahaan bahwa jika kegiatan tidak etis

dilakukan perusahaan, maka perusahaan akan menghadapi konsekuensi logis berupa penilaian buruk dari masyarakat

## **1. Pendekatan Etika**

Ada tiga pendekatan dasar terhadap perilaku etis :

1. Pendekatan utilitarian : tindakan dan perencanaan harus dinilai berdasarkan akibat dari tindakan tersebut.
2. Pendekatan hak-hak individual : kesadaran bahwa manusia memiliki hak-hak dasar yang harus dihormati dalam semua keputusan.
3. Pendekatan Peradilan : pemahaman bahwa pembuatan keputusan harus wajar, adil dan tidak bisa dalam mendistribusikan keuntungan dan kerugian bagi individual dan bagi kelompok.

Saat kita menjalani hidup sehari-hari, kita diarahkan oleh banyak pengaruh. Sebagai warga masyarakat yang berkesadaran social, kita ingin melakukan apa yang benar secara moral, etis dan menurut hukum. Kata ethics berasal dari bahasa Yunani ethos, yang berarti karakter. Etika adalah seperangkat prinsip moral atau nilai-nilai yang menegaskan benar atau salah bagi seseorang atau suatu kelompok. Semua individu termasuk manajer harus bertanggung jawab perilaku yang memenuhi prinsip-prinsip yang benar dan salah yang telah diterima oleh masyarakat. Pada masyarakat atas perilaku mereka. Untuk itu perilaku yang etis dapat didefinisikan sebagai perilaku yang memenuhi prinsip-prinsip yang benar dan salah yang telah diterima oleh masyarakat.

## **2. Etika dan Sifat-Sifat Dasar Pekerjaan Manajemen**

Etika individu dipengaruhi oleh beberapa factor, antara lain pengaruh keluarga, factor situasi, nilai moral dan agama, pengalaman dan pengaruh dari teman. Definisi yang lebih luas lagi, etika berkaitan dengan hubungan organisasi dengan pihak

luar maupun pihak dalam organisasi. Perhatian terhadap etika dalam organisasi dapat dibagi tiga:

1. Hubungan organisasi dengan karyawan, antara lain organisasi harus menyediakan system kompensasi yang adil dan layak berdasarkan peraturan yang berlaku, organisasi menyediakan kondisi kerja yang baik, adanya kesempatan karyawan untuk dipromosikan.
2. Hubungan karyawan dengan organisasi, antara lain bahwa karyawan harus berperilaku jujur dan loyal terhadap organisasi dalam arti dapat menjaga rahasia organisasi
3. Hubungan organisasi dengan pihak luar, berkaitan dengan bagaimana berperilaku yang etis terhadap konsumen, pesaing, pemerintah, pemegang saham, masyarakat, dll.

### **3. Intensitas Etika**

Para manajer tidak sama dalam memperlakukan semua keputusan etika. Perbedaan keputusan yang akan diperlakukan adalah intensitas etika, yaitu seberapa besar perhatian seseorang pada permasalahan etika. Ketika menghadapi masalah-masalah dengan intensitas etika yang tinggi, manajer lebih berhati-hati atas dampak dari keputusan mereka kepada orang lain. Mereka mungkin memandang keputusan tersebut sebagai keputusan etika atau moral dari pada sekedar keputusan ekonomi. Mereka merasa lebih khawatir dalam melakukan “hal yang benar”.

Intensitas etika tergantung kepada enam factor, yaitu:

- a) Besarnya akibat adalah jumlah kerugian atau keuntungan yang dihasilkan dari suatu keputusan etika. Makin banyak orang yang dirugikan atau semakin besar kerugian yang diderita oleh orang-orang itu, maka semakin besar akibatnya.
- b) Kesepakatan social adalah kesepakatan apakah suatu perilaku itu baik atau buruk. Sebagai contoh, selain

dari tindakan mempertahankan diri, banyak orang belum sepakat apakah membunuh adalah salah. Namun, banyak orang belum sepakat terhadap aborsi atau hukuman mati.

- c) Kemungkinan akibat adalah kesempatan dimana sesuatu akan terjadi dan mengakibatkan kerugian bagi orang lain. Misalnya, kemungkinan akibat adalah rokok. Kita tahu bahwa merokok akan meningkatkan kemungkinan terjadinya serangan jantung, penyakit kanker, paru-paru, impotensi, dan gangguan pada janin.
- d) Kesiapan sementara adalah waktu diantara tindakan dengan akibat yang ditimbulkannya. Kesiapan sementara lebih kuat apabilamanajer harus memberhentikan karyawan minggu depan dibandingkan dengan tiga bulan kedepan.
- e) Kedekatan akibat adalah jarak social, kejiwaan, budaya, atau fisik dari pengambil keputusan dengan mereka yang terkena dampak dari keputusannya.
- f) Konsentrasi akibat adalah seberapa besar suatu tindakan mempengaruhi rata-rata orang. Misalnya, menipu 10 investor masing-masing senilai \$10.000, menghasilkan konsentrasi akibat yang lebih besar dari pada menipu 100 investor dengan masing-masing senilai \$1.000.

## **BAB 4**

### **STUDY KASUS**

#### **A. Profil Perusahaan**

##### **1. Sejarah Berdirinya PT. Indofood Sukses Makmur Tbk**

Perusahaan ini didirikan dengan nama PT Panganjaya Intikusuma berdasarkan Akta Pendirian No.228 tanggal 14 Agustus 1990 yang diubah dengan Akta No.249 tanggal 15 November 1990 dan yang diubah kembali dengan Akta No.171 tanggal 20 Juni 1991, semuanya dibuat dihadapan Benny Kristanto, SH., Notaris di Jakarta dan telah mendapat

persetujuan dari Menteri kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No.C2-2915.HT.01.01Th.91 tanggal 12 Juli 1991, serta telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Selatan dibawah No.579, 580 dan 581 tanggal 5 Agustus 1991, dan diumumkan dalam. Berita Negara Republik Indonesia No.12 tanggal 11 Februari 1992, Tambahan No.611. Perseroan mengubah namanya yang semula PT Panganjaya Intikusuma menjadi PT Indofood Sukses Makmur, berdasarkan keputusan Rapat Umum Luar Biasa Para Pemegang Saham yang dituangkan dalam Akta Risalah Rapat No.51 tanggal 5 Februari 1994 yang dibuat oleh Benny Kristianto, SH., Notaris di Jakarta. PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. merupakan salah satu perusahaan mie instant dan makanan olahan terkemuka di Indonesia yang menjadi salah satu cabang perusahaan yang dimiliki oleh Salim Group.

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Bandung didirikan pada bulan Mei 1992 dengan nama PT Karya Pangan Inti Sejati yang merupakan salah satu cabang dari PT Sanmaru Food Manufacturing Company Ltd. yang berpusat di Jakarta dan mulai beroperasi pada bulan Oktober 1992. Pada saat itu jumlah karyawan yang ada sebanyak 200 orang

Pada tahun 1994, terjadi penggabungan beberapa anak perusahaan yang berada di lingkup Indofood Group, sehingga mengubah namanya menjadi PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. yang khusus bergerak dalam bidang pengolahan mie instan. Divisi mie instan merupakan divisi terbesar di Indofood dan pabriknya tersebar di 15 kota, diantaranya Medan, Pekanbaru, Palembang, Tangerang, Lampung, Pontianak, Manado, Semarang, Surabaya, Banjarmasin, Makasar, Cibitung, Jakarta, Bandung dan Jambi, sedangkan cabang tanpa pabrik yaitu Solo, Bali dan Kendari. Hal ini bertujuan agar produk yang dihasilkan cukup didistribusikan ke wilayah sekitar kota dimana pabrik berada, sehingga produk

dapat diterima oleh konsumen dalam keadaan segar serta membantu program pemerintah melalui pemerataan tenaga kerja lokal.

- Visi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk  
“Menjadi perusahaan Total Food Solutions Company”.

- Misi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

1. Senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan, proses produksi, dan teknologi
2. Menyediakan produk yang berkualitas tinggi, inovatif dengan harga terjangkau, yang merupakan pilihan pelanggan
3. Memastikan ketersediaan produk bagi pelanggan domestik maupun internasional
4. Memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas hidup bangsa Indonesia, khususnya dalam bidang nutrisi
5. Meningkatkan stakeholders’ value secara berkesinambungan

- Produk-produk PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

Beberapa produk yg diproduksi PT Indofood Sukses Makmur Tbk, diantaranya :

1. Noodles ( Mie ) : Indomie, Supermie, Sarimi, Mie Sakura, Pop mie, Pop Bihun, Mie Telur Cap 3 Ayam.
2. Milk ( Susu ) : Indomilk, Susu Kental Manis Cap Enak, Krimer Kental Manis Kremer, Krimer Kental Manis Tiga Sapi, Krimer Kental Manis Crima, Nice Yogurt, Orchid Butter, Indoeskrim
3. Food Seasonings ( Penyedap Rasa ) : Indofood Bumbu Racik, Sambal Indofood, Kecap Indofood, Maggi, Kecap Piring Lombok, Bumbu Instan Indofood.

4. Snack Foods ( Makanan Ringan ) : Chitato, Chiki Snack, JetZ, Qtela, Cheetos, Lays.
5. Biscuit ( Biskuit ) : Trenez
6. Nutrition & Special Foods ( Makanan Bernutrisi ) : Promina, SUN
7. Flour ( Tepung Terigu ) : Cakra Kembar, Segitiga Biru, Kunci Biru.
8. Cooking Oils & Fats ( Minyak ) : Bimoli, Simas palmia, Happy Salad Oil
9. Pasta : La Fonte
10. Syrup : Indofood Syrup
11. Dll.

## **2. Distribusi produk PT. Indofood Sukses Makmur Tbk**

Indofood's Distribusi Group memiliki jaringan distribusi yang paling luas di Indonesia, menembus ke hampir setiap sudut nusantara. Selain produk-produk Indofood sendiri, indofood juga mendistribusikan produk-produk ke pihak ketiga. Jumlah poin saham telah diperluas secara agresif sejak tahun 2005, memberikan penetrasi yang lebih luas dan lebih dalam efisien melalui rantai pasokan dan pengiriman. Stock poin berlokasi di daerah-daerah dengan kepadatan tinggi gerai ritel, termasuk pasar tradisional, memungkinkan masing-masing titik saham untuk melayani wilayah geografis dekat ditetapkan dalam waktu sesingkat mungkin.

## **3. Sumber Daya Manusia PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.**

Dengan total tenaga kerja sekitar 62 ribu, Indofood percaya bahwa karyawan adalah salah satu kelompok paling penting dari stakeholder dan unsur penting dalam keberhasilan terus. Perseroan percaya bahwa setiap karyawan memiliki kapasitas untuk berprestasi dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan tidak hanya perusahaan, tetapi bangsa itu sendiri.



Indofood akan terus berjuang sepanjang tahun untuk lebih lanjut membina hubungan baik di semua tingkat staf dan manajemen untuk saling menguntungkan. Program pelatihan juga akan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam rangka untuk membantu semua divisi dalam mempertahankan pangsa pasar dan keuntungan di pasar yang semakin kompetitif. Berbagai program pelatihan akan disajikan dalam setahun, sementara Program Pengembangan Manajerial akan diperluas ke dalam divisi-divisi lain dari perusahaan setelah peluncuran yang sukses di Memasak Minyak & Lemak dan Makanan Bumbu Divisi.

#### **4. Strategi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.**

Menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku untuk meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan distribusi produk-produk hingga cepat dan tepat sampai ke masyarakat konsumen.

### **B. Alasan PT. Indofood Melakukan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

PT. Indofood Sukses Makmur TBK memiliki gagasan untuk mengadakan penanaman pohon bagi anak SDN guna meningkatkan tingkat kecintaannya kepada lingkungan. Akan diselenggarakan bertepatan dengan Hari Anak Nasional. Ini suatu bentuk kepedulian PT. Indofood Sukses Makmur kepada masyarakat dan lingkungannya sebagai salah satu pilar CSR (Corporate Social Responsibility).

Niat dari diselenggarakannya acara ini adalah untuk memberikan pendidikan dan kesehatan bagi lingkungan dan masyarakat. Mengapa kami memilih untuk mengajak serta siswa/siswi SDN dalam menanam pohon agar semenjak kecil mereka memiliki rasa kepedulian yang besar terhadap lingkungannya. Dalam tanggung jawab sosial PT. Indofood Sukses Makmur ini mengadakan penanaman batang pohon sebanyak 150 di Pontianak, diantaranya 25 batang jambu, 25

batang kelapa, 25 batang sawo, 25 batang mangga dan 50 batang lengkung.

Yang diharapkan akan bermanfaat bagi masyarakat bukan hanya sebagai penghijauan, tapi juga sebagai peneduh, penyerapan air, dan dikala sudah berbuah dapat dikonsumsi bagi masyarakat setempat.

Agar acara ini dapat terlaksanakan maka PT. Indofood Sukses Makmur harus memutar akal agar dari setiap barang yang dijual akan disisihkan sebagian uangnya yang akan digunakan sebagai pengembangan tanggung jawab social kepada masyarakat.

Agar mendapatkan hasil yang banyak makan harus diadakan sosialisasi atau iklan yang memberitahukan bahwa 'setiap pembelian makan kalian akan menyumbangkan sebagian untuk kepentingan lingkungan'. Hal ini juga bertujuan untuk masyarakat peduli akan melestarikan lingkungan dan bersedia membantu untuk kepentingan orang banyak.

Banyak sekali nilai tambah yang dihasilkan PT. Indofood Sukses Makmur dalam menjalankan pengembangan tanggung jawab social ini. Selain dapat turut serta mengajak masyarakat dalam mencintai lingkungan PT. Indofood juga menjadi usaha yang akan dipandang baik bukan hanya dari konsumen (masyarakat), namun juga berperan serta membantu pemerintah dalam mengatasi masalah lingkungan.

Memberikan pendidikan dan edukasi bagi siswa/siswi SDN semenjak kecil agar mencintai lingkungan dan alamnya guna kepentingan orang banyak dan jangka panjang. Serta memberikan keuntungan banyak bagi masyarakat sekitar khususnya masyarakat Pontianak karena akan menambah keindahan penghijauan kota yang membuat keasrian atau kesejukan. Juga pohon yang ditanam dapat menyerap atau menampung air jika musim kemarau datang maka masyarakat tidak terlalu terkena dampak kekeringan atau kesulitan

mendapatkan air. Dan buah yang akan dihasilkan oleh pohon tersebut dapat dikonsumsi masyarakat.

### **C. Strategi Yang Dilakukan PT. Indofood Sukses Makmur Dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) merupakan komitmen utama Indofood dalam membantu komunitas dan memberi kontribusi yang optimal kepada masyarakat.

Pada tahun 2007, Indofood mengembangkan dan melaksanakan berbagai program yang didasarkan pada lima pilar utama dari filosofi CSR jangka panjang:

1. Building Human Capital ( Membangun Kecerdasan Bangsa )

Jenis kegiatan :

- Indofood Riset Nugraha
- Pustaka Anak Nusantara
- Baktimu Guru, Masa Depan Pertiwi
- Establishment of quality schools in plantations

2. Maintaining Social Cohesion ( Mempertahankan Kepedulian Sosial )

Jenis kegiatan :

- Indofood Peduli
- Posyandu Revitalization

3. Strengthening Economic Value ( Meningkatkan Nilai Ekonomi )

Jenis kegiatan :

- Adopt Principles and Criteria for Sustainable Palm Oil Production
- Tree Planting Initiatives
- Waste Management

4. Encouraging Good Governance (Mendukung Pemerintahan)

Jenis kegiatan :

- Bogasari Mitra Partnership
- Development of SMEs in Aceh in conjunction with Swiss Contact
- Partnerships with farmers
- 5. Protecting The Environment ( Melindungi Lingkungan )

Jenis kegiatan :

- Compliance with 3 countries rules
- Best practice certifications : HACCP, GMP, ISO, Halal, SNI.

#### **D. Yang Dilakukan Pt. Indofood Dalam Memenuhi Etika Manajemen**

Jumlah waktu istirahat di PT. Indofood Sukses Makmur sudah sesuai dengan UU No. 13 tahun 2003 pasal 77 ayat 2 yang menyebutkan bahwa : “Istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja selama 4 jam terus menerus dan waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja, dan istirahat mingguan 1 hari untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu atau 2 hari untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu.

PT. Indofood Sukses Makmur menyediakan fasilitas kesehatan untuk keselamatan dan kesehatan para tenaga kerjanya mulai dari tenaga kerja awal, berkala dan khusus yang dimiliki oleh PT. Indofood Sukses Makmur. Selain itu Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di PT. Indofood Sukses Makmur menjalankan susunan organisasi Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) yang bertujuan untuk mengawasi jalannya system manajemen di perusahaan ini berjalan baik atau tidak. Karena jika tenaga kerjanya sehat maka kegiatan produksi juga akan berjalan dengan baik untuk memuaskan konsumen.

Produk indomie sudah mengacu kepada persyaratan Internasional tentang regulasi mutu, gizi dan keamanan produk pangan

## **BAB 5**

### **“SISTEM DAN PROSES MANAJEMEN”**

Menejemen telah didefinisikan dalam berbagai cara, tetapi untuk maksud kita menejemen terdiri dari proses atau kegiatan yang menjelaskan apa yang dilakukan manajer pada operasi organisasi mereka: merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan operasi.

Sistem dapat di jelaskan dengan sederhana sebagai seperangkat elemen yang digabungkan satu dengan yang lainnya untuk satu tujuan bersama. Suatu subsistem adalah

bagian dari sistem yang lebih besar. Untuk maksud kita, organisasi adalah sistem dan bagiannya (difisi, departemen, fungsi, satuan dan sebagainya) adalah subsistem.

Sekarang ini, para manajer harus melakukan lebih dari sekedar menetapkan strategi jangka panjang dan berharap bahwa hasil yang terbaik akan diperoleh. Mereka harus berusaha lebih dari sekedar yang dinamakan “incremental management”, yang hanya memandang pekerjaan sebagai sejumlah perubahan kecil (minor) untuk meningkatkan efisiensi operasi perusahaan. Hal ini nampaknya hanya berlaku bagi perusahaan yang bersaing dalam industry yang relative stabil, sederhana, dan tidak banyak berubah. Namun, industry dengan lingkungan persaingan semacam itu semakin langka. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi atau perusahaan harus pro aktif, mengantisipasi perusahaan, dan melakukan penyempurnaan terus menerus, bahkan bila perlu membuat perubahan strategi yang mendasar.

Oleh karena itu dalam suatu perkumpulan atau organisasi, untuk mencapai suatu tujuan bersama, dibutuhkan suatu manajemen. Hal ini agar segala sesuatu yang dirumuskan untuk menjadi tujuan bersama tersebut dapat tercapai dengan sempurna. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan tersebut akan terorganisir dengan baik.

## **A. Sistem Manajemen**

### **1. Definisi sistem informasi manajemen**

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.[1]

Definisi sebuah sistem informasi manajemen, istilah yang umum dikenal orang adalah sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu (integrated) 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".

## 2. Jenis Jenis Sistem Manajemen

Jenis-jenis manajemen ini memiliki sisi kelebihan dan kekurangan masing-masing. Diantaranya sebagai berikut :[2]

### a) Paternalistik management (Manajemen bapak)

Paternalistik management adalah suatu sistem yang hanya memfokuskan usahanya / kegiatannya kepada bapak, bapak dalam hal ini diartikan sebagai seorang atasan perusahaan, setiap usaha dan kegiatan apapun karyawan (bawahan) hanya mengerjakan apa yang diinginkan oleh atasan (bapak) baginya itulah yang paling dianggap benar, artinya para karyawan mempertuhankan atasannya yang dianggapnya paling pintar, benar dan mengetahuinya.

#### ➤ **Kelebihan:**

Jika pemimpin itu masih dalam kekuasaan yang wajar, maka karyawannya cepat bergerak dan berkerja, karena hanya mendengar satu instruksi saja, dengan begitu tujuan bisa dijalankan dengan baik.

#### ➤ **Kelemahan:**

- Jika perusahaan tersebut dipimpin oleh orang yang tidak ahli dan tidak benar yang hanya mementingkan kekuasaan, maka karyawannya pun akan ikut mencontoh dan perusahaan tersebut akan hancur.

- Kemajuan perusahaan tersebut hanya berjalan ditempat, artinya tidak sukses tapi tidak pula gagal, karena bawahan hanya tergantung pada satu perintah saja, tanpa didukung oleh kreativitas bawahannya.
- Jika terjadi pergantian pemimpin, pemimpin yang baru akan susah beradaptasi dengan pola perusahaan tersebut, karena para karyawannya masih menganut setruktur organisasi yang ada, yang telah diwariskan atau diperintahkan oleh pemimpin yang lama.

b) Closed Management (Manajemen tertutup)

Manajemen tertutup adalah suatu sistem yang setiap kegiatan, dan keadaan perusahaan tidak diberitahukan kepada siapapun, baik itu rekan bisnis ataupun bawahannya sekalipun. Manajer tidak menginformasikan apakah perusahaannya tersebut untung atau rugi, yang diketahui oleh karyawannya hanyalah mengerjakan apa yang diperintahkan, keputusan yang diambil dalam setiap tindakan tanpa melibatkan partisipasi dan musyawarah dari bawahannya.[3]

➤ **Kelebihan:**

- Privacy dan keadaan perusahaan hanya diketahui oleh pemimpin dan sekretarisnya saja sehingga sangat terjamin.
- Pengambilan keputusan lebih cepat dan tidak memerlukan waktu lama.
- Perusahaan lain tidak dapat mengetahui keadaan perusahaan tersebut.

➤ **Kelemahan:**

- Para karyawan tidak mengetahui apakah untung dan rugi perusahaan tersebut.
- Ketika terjadi masalah dan tidak dapat dipecahkan, maka yang menanggung beban tersebut hanyalah pemimpin saja, sehingga terasa berat dan sulit untuk diselesaikan karena tidak ada yang membantu memikulnya.



- Tidak adanya penerus-penerus yang berbakat yang dianggap mampu melanjutkan tongkat estafet perusahaan tersebut.
- Bawahan hanya bersikap masa bodoh dan tidak mau ambil pusing dengan apa yang terjadi terhadap perusahaannya sehingga tidak menimbulkan rasa kebersamaan.
- Tidak dapat memicu kreativitas karyawannya, karena ia tidak melihat hasil dari kerja kerasnya, apakah hasilnya optimal atau kurang optimal untuk melanjutkan perusahaannya.

c) Open management (Manajemen terbuka)

Open management adalah manajer lebih terbuka kepada bawahannya, ia menginformasikan karayawannya apa yang harus diketahui oleh bawanya. tapi tetap pada batasan-batasan tertentu. Rahasia perusahaan pun tidak disampaikan pada seluruh golongan dan kedudukan bawahan tersebut, artinya jika ia masih golongan bawah, rahasia perusahaan pun yang tidak diketahui hanya sedikit, dan sebaliknya.

➤ **Kebaikan:**

- Para bawahan ikut memikirkan kondisi-kondisi perusahaannya.
- Para bawahan sudah mengetahui kerangka perusahaan tersebut sehingga ia yakin dengan keputusan yang akan diambil.
- Para bawahan akan memacu kreativitasnya untuk memberikan yang terbaik.
- Para bawahan merasa mendapat pendidikan dan pengarahan sehingga terjadi pembentukan generasi yang terampil.
- Menimbulkan persaingan yang sehat antara bawahan, sehingga mereka berlomba lomba menunjukkan hasil kerja yang optimal.
- Akan menimbulkan sikap kerja sama, saling tolong menolong, dan sikap rasa kebersamaan yang harmonis antar bawahan.

- Bawahan atau karyawan akan merasa sepenanggungjawabnya terhadap apa yang dialami perusahaan tersebut. Secara tidak langsung menimbulkan sikap berat sama dipikul, ringan sama dijinjing.
- Tidak menimbulkan sifat buruk sangka, dan sifat diskriminasi terhadap pemimpinnya.
- **Kelemahan:**
  - pengambilan keputusan terkesan lambat dan tidak mayakinkan.
  - rahasia perusahaan tidak terjamin, karena memungkinkan ada salah satu pihak yang membocorkannya, yang menginginkan perusahaan tersebut hancur dan bangkrut.
  - kecakapan dan kepemimpinan manajer akan lebih mudah diketahui oleh seluruh bawahannya sehingga wibawanya sebagai seorang pemimpin akan berkurang.
  - akan timbul sikap penilaian positif atau negatif terhadap pola pikir dan tingkah laku pemimpinnya.

d) Democratic Management (Manajemen Demokrasi)

Manajemen demokrasi adalah sistem dimana seluruh bawahan didengar aspirasi dan kritiknya terhadap suatu perusahaan yang dianggap membangun.

➤ **Kelebihan:**

- Keputusan yang diambil dapat meyakinkan, lebih baik dan berguna karena keputusan dari banyak pihak.
- Tidak adanya sikap penguasa dan yang disukai.
- Adanya sikap tanggung jawab dari berbagai pihak yang bersangkutan.
- Struktur dan kerangka organisasi diketahui oleh kalangan umum.

➤ **Kelemahan:**

- membutuhkan biaya yang banyak, sehingga boros dari segi keuangan dan waktu yang lama.
- adanya sikap minoritas dan mayoritas dalam pengumpulan pendapat.
- menimbulkan sikap siapa yang menang dan kalah pada saat berargumentasi dan saling menyalahkan.

Dari beberapa sistem manajemen tersebut, pada dasarnya semua diterapkan dalam suatu perusahaan, karena masing-masing sistem tersebut memiliki kelebihan yang jika dikumpulkan dan dapat dijalankan dengan baik, maka akan menghasilkan suatu keberhasilan perusahaan yang ingin dicapai dengan sempurna. tapi kembali lagi kepada individu yang menjalankan dan menerapkan sistem ini diperusahaannya. Jika pemimpin menganggap sistem ini sebagai sebuah tanggung jawab, maka perusahaan / organisasi akan sukses dan maju. Sebaliknya jika pemimpin tersebut menganggap sistem ini sebagai jalan untuk mendapatkan kekuasaan, maka perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama.

### **3. Kegunaan sistem informasi manajemen**

Supaya informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat bergunabagi manajemen, maka analisis 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 adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis.

Beberapa kegunaan/fungsi sistem informasi Manajemen antara lain adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat bagi para pemakai, tanpa mengharuskan adanya prantara sistem informasi.
- b) Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
- c) Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.
- d) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan keterampilan pendukung sistem informasi.
- e) Menetapkan investasi yang akan diarahkan pada sistem informasi.
- f) Mengantisipasi dan memahami konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari sistem informasi dan teknologi baru.
- g) Memperbaiki produktivitas dalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.
- h) Organisasi menggunakan sistem informasi untuk mengolah transaksi-transaksi, mengurangi biaya dan menghasilkan pendapatan sebagai salah satu produk atau pelayanan mereka.
- i) Bank menggunakan sistem informasi untuk mengolah cek-cek nasabah dan membuat berbagai laporan rekening koran dan transaksi yang terjadi.
- j) Perusahaan menggunakan sistem informasi untuk mempertahankan persediaan pada tingkat paling rendah agar konsisten dengan jenis barang yang tersedia.
- k) Sistem Informasi Untuk Perencanaan Strategis Tujuan perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan strategi dimana suatu organisasi akan mampu mencapai tujuannya.

Aktivitas perencanaan strategis tidak harus terjadi dalam suatu siklus periode seperti kegiatan pengendalian manajemen. Kegiatan ini memang agak tidak teratur, meskipun beberapa

perencanaan strategis bisa dijadwalkan ke dalam perencanaan tahunan dan siklus penganggaran. Dukungan sistem informasi untuk perencanaan strategis tidak bisa selengkap seperti bagi pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Namun demikian sistem informasi manajemen dapat memberi bantuan yang cukup pada proses perencanaan strategis, misalnya:

1. Evaluasi kemampuan yang ada didasarkan atas data internal yang ditimbulkan kebutuhan pengolahan operasional.
2. Proyeksi kemampuan mendatang dapat dikembangkan oleh data masa lampau dan diproyeksikan ke masa mendatang.
3. Data pasar dan persaingan yang mungkin bisa direkam dalam database komputer.

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.

Sistem operasi bertugas mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan oleh sebuah proses dan kemudian mengambil sumber daya itu kembali setelah proses tersebut selesai agar dapat digunakan untuk proses lainnya.

Menunda atau melanjutkan proses. Sistem operasi akan mengatur proses apa yang harus dijalankan terlebih dahulu

berdasarkan berdasarkan prioritas dari proses-proses yang ada. Apa bila terjadi 2 atau lebih proses yang mengantri untuk dijalankan, sistem operasi akan mendahulukan proses yang memiliki prioritas paling besar. Diantaranya :

- a. Menyediakan mekanisme untuk proses sinkronisasi. Sistem operasi akan mengatur jalannya beberapa proses yang dieksekusi bersamaan. Tujuannya adalah menghindarkan terjadinya inkonsistensi data karena pengaksesan data yang sama, juga untuk mengatur urutan jalannya proses agar setiap proses berjalan dengan lancar
- b. Menyediakan mekanisme untuk proses komunikasi. Sistem operasi menyediakan mekanisme agar beberapa proses dapat saling berinteraksi dan berkomunikasi (contohnya berbagi sumber daya antar proses) satu sama lain tanpa menyebabkan terganggunya proses lainnya.
- c. Menyediakan mekanisme untuk penanganan *deadlock*. *Deadlock* adalah suatu keadaan dimana sistem seperti terhenti karena setiap proses memiliki sumber daya yang tidak bisa dibagi dan menunggu untuk mendapatkan sumber daya yang sedang dimiliki oleh proses lain. Saling menunggu inilah yang disebut *deadlock*(kebuntuan). Sistem operasi harus bisa mencegah, menghindari, dan mendeteksi adanya *deadlock*. Jika *deadlock* terjadi, sistem operasi juga harus dapat memulihkan kondisi sistemnya.

## **B. Proses Manajemen**

### **1. Pengerian Proses Manajemen**

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

ikhtisar dari pelbagai pendapat praktisi dan ahli mengenai manajemen.[9]

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

Menurut **Henri Fayol** : "perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, koordinasi". Menurut **Gulick dan Urwick**: "Perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan peranggaran". Menurut **William M. Fox**: "Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian". Menurut **Ernest Dale**: "Perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengendalian, inovasi, representasi". Menurut **Koontz dan O'Donnell**: "perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengendalian".

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

Proses perencanaan meliputi gagasan bahwa manajemen mengantisipasi berbagai kondisi seperti peluang dan kendala di masa depan, dan berusaha menetapkan lebih dulu apa yang harus mereka lakukan dan apa yang akan mereka capai.

Proses pengorganisasian berarti menempatkan orang dan prasarana serta sarana dan sumberdaya dalam suatu tata-hubungan yang kondusif untuk bekerja sama menuju sasaran bersama. Proses pelaksanaan meliputi pemberian arahan,

perintah kerja, dorongan dan motivasi kerja, serta pemecahan masalah.

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

Pekerjaan manajemen dalam kenyataannya tidak sesederhana mengucapkan daftar kata "perencanaan", "pengorganisasian", "pelaksanaan" dan "pengendalian" seperti mantera. Tetapi keempat kata itu mewakili rumpun kegiatan yang kompleks menurut bidang kegiatan lembaga yang dimanajementi sebagai kategorisasi pemikiran.

Proses manajemen itu ditanamkan karena sederhana dan gampang dipahami pada para peserta gugus-mutu, dalam rangka memamanajementi pekerjaan mereka masing-masing.

## **2. Macam – Macam Proses Manajemen**

### **• Perencanaan (*Planning*)**

Empat langkah pokok planning adalah :

- a). Tetapkan tujuan
- b). Rumuskan keadaan saat ini
- c). Identifikasi pendukung dan penghambat tujuan
- d). Kembangkan rangkaian tindakan untuk mencapai tujuan

Tipe perencanaan antara lain :

- a). Strategis (jangka panjang)
- b). Taktis (menengah)
- c). Operasional (rendah)

Sedangkan manfaat perencanaan yaitu :

- a). Mengurangi pengaruh ketidakpastian dan perubahan
- b). Memfokuskan perhatian pada tujuan
- c). Mendapatkan operasi yang ekonomis



- d). Memudahkan pengendalian
- e). Memudahkan koordinasi
- f). Memudahkan pemahaman keseluruhan gambaran kerja

- **Organizing**

Pengorganisasian menghasilkan struktur organisasi dengan unsur :

- a) Pembagian kerja
- b) Anggota organisasi
- c) Lingkungan tempat pelaksanaan kerja
- d) Keterkaitan antara anggota

Proses organisasi sumber daya manusia antara lain :

- a) Bentuk struktur
- b) Tingkat kewenangan
- c) Pentang kendali
- d) Staffing
- e) Koordinasi

- **Actuating**

Pelaksanaanya adalah :

- a) Usaha mengatur semua anggota kelompok agar mau dan berusaha mencapai tujuan
- b) Usaha mobilitas sumber – sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat bergerak dalam satu kesatuan dengan merancang yang telah dibuat

Hal – hal yang diperlukan adalah :

- a) Motivasi
- b) Kepemimpinan
- c) Komunikasi
- d) Dinamika kelompok

- **Controlling**

**Pengawasan** yang berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan

apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerja sesuai dengan rencana.

Apabila pengawasan jelas menunjukkan bahwa perencanaan tersebut tidak diimplementasikan maka harus dikembangkan sebuah rencana baru atau rencana yang dimodifikasi .

### **C. Kesimpulan**

Sistem manajemen merupakan sebuah cara tepat untuk mengukur capaian dari visi suatu perusahaan ini terus mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Yang paling penting untuk diperhatikan dalam memilih sistem manajemen yang cocok dengan perusahaan ada variabel-variabel apa saja yang bisa diukur, prioritas apa saja yang diutamakan oleh perusahaan serta orientasi dari visi perusahaan.

Sistem informasi manajemen dan sistem pendukung keputusan adalah aspek desain informatika organisasional yang memberikan pengaruh besar dalam berlangsungnya kegiatan dalam suatu organisasi /perusahaan. Keduanya memang memiliki kelebihan dan kekurangan. Tetapi jika kedua hal tersebut diterapkan dengan baik dalam membangun suatu organisasi , maka organisasi tersebut kemungkinan besar berjalan lancar dan memberikan efisiensi kepada pengelola.

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

## **BAB 6**

### **MANAJEMEN OPERASI**

#### **A. Manajemen Operasi: Pengertian, Fungsi Dan Penerapannya**

Perkembangan dunia saat ini semakin pesat, terutama dalam bidang industri. Hal ini berdampak pada persaingan yang semakin ketat antarindustri atau perusahaan yang ada. Berbagai upaya dilakukan untuk menjadi industri/perusahaan yang terbaik. Manajemen operasi diperlukan untuk menciptakan

sesuatu yang baru dan perubahan atau inovasi produk agar menjadi lebih baik.

Dalam dunia usaha, manajemen operasi sangat diperlukan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan perubahan atau inovasi produk untuk menjadi lebih baik lagi.

Seiring perkembangan industri yang semakin maju, perusahaan dituntut memberikan kualitas yang terbaik terhadap produk ataupun jasa yang dihasilkan. Manajemen operasi berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Setiap hari masyarakat selalu menjumpai serangkaian barang atau jasa yang melimpah. Semuanya itu diproduksi di bawah pengawasan manajer operasi.

Kewenangan manajer operasi sangat penting dipelajari untuk meningkatkan pemahaman dan memudahkan penerapannya dalam berbagai organisasi atau perusahaan. Jika ingin mengetahui lebih banyak apa saja yang dimaksud dengan Manajemen operasi, apa fungsi dari manajemen operasi, dan bagaimana cara penerapannya. Berikut penjelasannya di bawah ini :

## **1. Pengertian Manajemen Operasi**

Dalam kalimat Manajemen mempunyai arti yang berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Dengan demikian, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Yohanes Yahya (2006: 1) memberikan pengertian manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi merupakan serangkaian proses dalam

menciptakan barang, jasa, atau kegiatan yang mengubah bentuk dengan menciptakan atau menambah manfaat suatu barang atau jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia, serta berusaha untuk menyeimbangkan biaya dengan pendapatan untuk mencapai laba operasi yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, peran manajemen menjadi penting dalam posisinya, baik manajemen produksi, pemasaran, sumber daya manusia maupun keuangan. Selain itu, manajemen operasi merupakan satu fungsi manajemen yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam perkembangannya, manajemen operasi sangat pesat terutama bila dikaitkan dengan lahirnya inovasi dan teknologi baru yang kerap diterapkan dalam operasi bisnis. Oleh karena itu, banyak organisasi/perusahaan yang memprioritaskan aspek-aspek manajemen operasi sebagai salah satu model strategis untuk bersaing dan menjadikan perusahaan atau industri yang terbaik di antara pesaingnya.

## **2. Fungsi Manajemen Operasi**

Selain pengertian Manajemen operasi, ada beberapa fungsi yang terdapat dalam manajemen operasi, berikut fungsi-fungsi yang harus Anda ketahui :

- **Keuangan**

Keuangan adalah komponen penting dalam manajemen operasi. Sangat penting untuk memastikan bahwa semua keuangan telah dimanfaatkan semaksimal mungkin dan dilaksanakan dengan benar untuk memastikan terciptanya penciptaan barang dan jasa yang optimal. Pemanfaatan keuangan yang tepat akan memungkinkan terciptanya suatu produk atau layanan yang akan memenuhi kebutuhan konsumen secara keseluruhan.

- **Strategi**

Ketika menggunakan strategi dalam manajemen operasi, ini mengacu pada taktik perencanaan yang dapat membantu melalui sumber daya yang dioptimalkan dan pengembangan keunggulan kompetitif atas bisnis lain. Banyak strategi bisnis termasuk konfigurasi rantai pasokan, penjualan, kapasitas untuk menyimpan uang, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal.

- **Operasi**

Fungsi manajemen operasi ini berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan kontrol keseluruhan dari semua kegiatan dalam organisasi. Ini adalah fungsi utama manajemen operasi dan secara efektif akan membantu dalam mengubah bahan baku dan upaya manusia menjadi barang dan layanan yang tahan lama yang dapat dimanfaatkan konsumen.

- **Desain Produk**

Dengan tersedianya teknologi baru, penjualan suatu produk menjadi jauh lebih sederhana. Salah satu tugas utama manajemen operasi adalah untuk memastikan bahwa suatu produk dirancang dengan baik dan memenuhi tren pasar dan kebutuhan konsumen. Konsumen modern lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitas, oleh karena itu sangat penting untuk mengembangkan produk berkualitas yang tahan lama dan berkualitas tinggi.

- **Manajemen Rantai Pasokan**

Manajemen rantai pasokan melibatkan pengelolaan proses produksi dari bahan baku ke produk jadi. Ia mengontrol segala sesuatu mulai dari produksi, pengiriman, distribusi, dan pengiriman produk.

Manajer operasi mengelola proses rantai pasokan dengan mempertahankan kendali manajemen persediaan, proses produksi, distribusi, penjualan, dan sumber pemasok untuk memasok barang-barang yang dibutuhkan dengan harga yang

wajar. Proses rantai pasokan yang dikelola dengan baik akan menghasilkan proses produksi yang efisien, biaya overhead yang rendah, dan pengiriman produk yang tepat waktu kepada konsumen.

- **Mengelola Kualitas**

Manajemen mutu memainkan peran penting dalam menjual suatu produk. Manajer operasi mengalokasikan tugas manajemen mutu untuk tim dan kemudian mengawasi tugas mereka. Manajer mengidentifikasi cacat proyek dan memperbaiki mereka untuk memastikan kualitas. Untuk ini, sistem tertentu digunakan yang mengukur dan menjaga kualitas produk.

- **Perkiraan Permintaan**

Berfokus pada kebutuhan pelanggan adalah salah satu fungsi utama manajemen operasi. Manajer operasi yang baik memastikan bahwa pelanggan mendapatkan nilai layanan terbaik, artinya menerima apa pun yang mereka inginkan, dan secara cepat dan tepat waktu.

Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan memiliki konsekuensi termasuk kehilangan kepercayaan, hubungan yang rusak, dan publisitas negatif. Oleh karena itu, manajer operasi yang baik mengantisipasi kemungkinan tantangan dan menyiapkan tindakan balasan untuk memastikan bahwa tidak ada kegagalan operasional yang dapat memengaruhi memenuhi kebutuhan pelanggan.

### **3. Bagaimana Penerapan pada Manajemen Operasi ?**

Cara penerapan manajemen operasi yaitu dengan menentukan tujuan dari subsistem operasi dari organisasi, serta mengembangkan program, kebijakan, dan prosedur yang dibutuhkan dalam manajemen operasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tahap penerapan pada manajemen operasi

mencakup pada penentuan peranan dan fokus dari operasi tersebut.

Dalam perorganisasian, manajer operasi akan menentukan individu, divisi, ataupun departemen dalam subsistem operasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Manajer operasi juga akan menentukan apa saja sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan operasi, dan mengatur wewenang serta tanggung jawab yang diperlukan dalam melaksanakan penerapan pada manajemen operasi.

Manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Dikatakan input yaitu dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, modal, maupun informasi yang dibutuhkan untuk proses produksi.

Aktivitas-aktivitas dalam merubah input dapat berupa sistem produksi yang digunakan, monitoring pegawai, maupun teknologi transportasi yang digunakan dalam rangkaian proses produksi yang dilakukan. Sehingga menghasilkan output yang berupa barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen.

Dalam mengelola manajemen operasi, penggunaan aplikasi untuk pencatatan keuangan Anda pun juga sangat diperlukan, ketika Anda Pemanfaatan penggunaan keuangan serta pencatatan yang tepat akan memungkinkan terciptanya suatu produk atau layanan yang akan memenuhi kebutuhan konsumen secara keseluruhan, dan membantu bisnis yang Anda jalankan, akan semakin berkembang.

Maka dari itu gunakan aplikasi Software Akuntansi Harmony, Software ini akan membantu Anda dalam merapihkan setiap pencatatan keuangan bisnis Anda secara tepat dan tidak membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikannya. Dan aplikasi ini mempunyai fitur yang lengkap dan tentunya mudah untuk digunakan baik untuk para



akuntan maupun yang tidak memiliki background akuntan sekalipun.

## **BAB 7**

### **PERENCANAAN**

#### **A. Pengertian Perencanaan: Fungsi, Tujuan, dan Jenis-Jenis Perencanaan**

Seperti kita ketahui, perencanaan adalah bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan manajemen. Lalu sebenarnya apa pengertian perencanaan itu sendiri, dan apa saja jenis-jenis perencanaan?

Pada artikel ini akan dibahas secara ringkas beberapa hal terkait dengan perencanaan, di antaranya:

- Penjelasan apa itu perencanaan (*planning*), baik pengertiannya secara umum maupun menurut beberapa ahli.
- Fungsi dan tujuan dari perencanaan.
- Jenis-jenis perencanaan.

## **1. Pengertian Perencanaan**

### **a) Pengertian Perencanaan**

Secara umum, pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) di masa depan serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan (*planning*) dapat juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu, di dalam perencanaan akan terdapat aktivitas pengujian beberapa arah pencapaian, mengkaji ketidakpastian, mengukur kapasitas, menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah untuk mencapainya.

Sederhananya, perencanaan adalah proses berpikir secara logis dan pengambilan keputusan rasional sebelum melakukan suatu tindakan. Ini dapat membantu kita memproyeksikan masa depan dan memutuskan cara untuk menghadapi situasi yang akan dihadapi di masa depan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang paling penting di mana di dalamnya terdapat aktivitas mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi, serta mengembangkan rencana kerja organisasi. Perencanaan adalah

tahap awal dalam kegiatan suatu organisasi terkait dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

b) Pengertian Perencanaan Menurut Para Ahli

Agar lebih memahami apa arti perencanaan, maka kita dapat merujuk pada pendapat para ahli berikut ini:

- Erly Suandy

Menurut Erly Suandy (2001:2), pengertian perencanaan adalah suatu proses penentuan tujuan organisasi dan kemudian menyajikan dengan jelas strategi-strategi, taktik-taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

- Barbara Becker

Menurut Becker (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan.

- Jaqueline Alder

Menurut Alder (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

- John Douglas

Menurut Douglas, definisi perencanaan adalah suatu proses kontinu dari pengkajian, membuat tujuan dan sasaran, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi atau mengontrolnya.

- George Steiner

Menurut Steiner, pengertian perencanaan adalah suatu proses memulai dengan sasaran-sasaran, batasan strategi, kebijakan, dan rencana terperinci untuk

mencapainya, mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik terhadap pengenalan siklus perencanaan baru.

## 2. Karakteristik Perencanaan



Dalam perencanaan terdapat beberapa karakteristik yang membedakannya dengan fungsi manajemen lainnya. Berikut ini merupakan beberapa karakteristik perencanaan:

### a) Fungsi Manajerial

Perencanaan adalah fungsi manajerial pertama dan terpenting menyediakan dasar untuk fungsi lain dari manajemen, yaitu pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan,

dan pengendalian, karena dilakukan di dalam lingkup rencana yang dibuat.

b) Berorientasi Pada Tujuan

Perencanaan berfokus pada mendefinisikan tujuan organisasi, mengidentifikasi tindakan alternatif, dan memutuskan rencana tindakan yang tepat, yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

c) Pervasif

Pengertian pervasif dalam hal ini, perencanaan harus dapat hadir di semua segmen dan diperlukan di semua level organisasi. Meskipun ruang lingkup perencanaan bervariasi di berbagai tingkatan dan departemen.

d) Proses Berkelanjutan

Rencana dibuat untuk jangka waktu tertentu, katakanlah untuk satu bulan, kuartal, tahun, dan seterusnya. Setelah periode tersebut berakhir, rencana baru dibuat, dengan mempertimbangkan persyaratan dan kondisi organisasi saat ini dan di masa depan.

Oleh karena itu, perencanaan adalah proses yang berkelanjutan, karena rencana dibingkai, dijalankan, dan diikuti oleh rencana lain.

e) Proses Intelektual

Perencanaan merupakan proses latihan mental yang melibatkan penerapan logika, berpikir, memperkirakan, membayangkan secara cerdas dan berinovasi, dll.

f) Futuristik

Dalam proses perencanaan, kita dapat ‘mengintip’ masa depan. Ini mencakup memproyeksikan masa depan, melakukan analisis dan memprediksinya sehingga organisasi dapat menghadapi tantangan masa depan secara efektif.

g) Pengambilan Keputusan

Keputusan dibuat mengenai pilihan tindakan alternatif yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan. Alternatif yang

dipilih harus yang terbaik di antara semua pilihan, yang memiliki paling banyak kelebihan dan sedikit kekurangan.

### **3. Fungsi Perencanaan**

Pada dasarnya fungsi perencanaan adalah untuk membantu proses pengambilan keputusan terbaik yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pada pelaksanaannya, proses perencanaan yang dilakukan seorang manajer harus menjawab pertanyaan **5W** dan **1H**, yaitu:

- **What:** Apa tujuan yang ingin dicapai organisasi?
- **Why:** Mengapa hal tersebut menjadi tujuan organisasi?
- **Where:** Dimana lokasi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut?
- **When:** Kapan pekerjaan harus diselesaikan agar tujuan tercapai (berhubungan dengan jadwal)?
- **Who:** Siapa orang-orang yang tepat yang harus dipilih untuk melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan tujuan organisasi?
- **How:** Bagaimana metode atau cara melaksanakan pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi?

Intinya, perencanaan berfungsi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan organisasi. Dengan begitu maka dapat dilakukan upaya mengidentifikasi berbagai hambatan, melakukan koreksi terhadap penyimpangan sesegera mungkin, sehingga organisasi dapat dikendalikan dengan baik.

### **4. Tujuan Perencanaan**

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, dan tentu saja perencanaan yang dibuat akan berbeda-beda. Namun, pada dasarnya tujuan organisasi melakukan perencanaan adalah beberapa berikut ini:

- Mengantisipasi dan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi.

- Memberikan arahan (*direction*) kepada para adiministrator maupun non administrator agar berkerja sesuai dengan rencana.
- Menghindari atau setidaknya meminimalisir potensi terjadinya tumpang tindih dan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Menetapkan standar tertentu yang harus digunakan dalam bekerja sehingga memudahkan dalam pengawasan atau kontrol.

## 5. Jenis-Jenis Perencanaan

Secara umum, perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu berdasarkan ruang lingkungannya, berdasarkan tingkatannya, dan berdasarkan jangka waktunya. Adapun penjelasan jenis-jenis perencanaan adalah sebagai berikut:

### a) Perencanaan Berdasarkan Ruang Lingkup

- Rencana strategis (*strategic planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah.
- Rencana taktis (*tactical planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
- Rencana terintegrasi (*integrated planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.

### b) Perencanaan Berdasarkan Tingkatan

- Rencana induk (*master plan*), yaitu perencanaan yang fokus kepada kebijakan organisasi dimana di dalamnya terdapat tujuan jangka panjang dan ruang lingkungannya luas.

- Rencana operasional (operational planning), yaitu perencanaan yang fokus kepada pedoman atau petunjuk pelaksanaan program-program organisasi.
- Rencana harian (day to day planning), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat aktivitas harian yang bersifat rutin.
- Perencanaan Berdasarkan Jangka Waktu
- Rencana jangka panjang (long term planning), yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 10 – 25 tahun.
- Rencana jangka menengah (medium range planning), yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 5 – 7 tahun.
- Rencana jangka pendek (short range planning), yaitu perencanaan yang dibuat dan hanya berlaku selama kurang lebih 1 tahun.

## **B. Kesimpulan**

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah fungsi manajemen yang fundamental yang melibatkan pengambilan keputusan mengenai apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

Perencanaan merupakan proses intelektual yang menetapkan tujuan seseorang, organisasi atau perusahaan, dan mengembangkan berbagai tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Itulah penjelasan ringkas tentang pengertian perencanaan, fungsi, tujuan, serta jenis-jenis perencanaan. Semoga artikel ini bermanfaat dan menambah wawasan kamu.



**BAB 8**  
**FUNGSI PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN**  
**( ORGANIZING )**

**A. Apa itu Fungsi Pengorganisasian?**

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab

setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang. Tapi semua sumber daya yang dimiliki. Termasuk uang, mesin, waktu, dan semuanya. Tanpa terkecuali. Mengapa fungsi organizing ini perlu dilakukan? Sepenting apa perannya? Dan bagaimana fungsi pengorganisasian dilaksanakan? Juga seperti apa prinsip-prinsipnya? Untuk mencapai tujuan perusahaan 4 Fungsi manajemen wajib dijalankan. Salah satunya adalah fungsi pengorganisasian. Hal pertama untuk mengeksekusi perencanaan adalah fungsi pengorganisasian.



**1. Sebutkan pengertian dari fungsi pengorganisasian?**

Organizing adalah tentang mengatur sumber daya. Mengatur agar tepat. Mengatur agar segala sesuatu berjalan dengan semestinya. Sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Ada banyak orang dalam satu perusahaan. Setiap orang berbeda. Hampir di segala hal.

Keahliannya berbeda. Ilmunya berbeda. Motifasinya berbeda. Tingkah lakunya berbeda. Hampir semuanya berbeda. Sementara mereka harus bekerja sama. Sementara mereka harus mewujudkan keinginan perusahaan bersama. Untuk itulah diperlukan sesuatu yang mengaturnya: fungsi pengorganisasian.

Yang ahli menjual: biarlah menjadi marketing.

Yang ahli akuntansi: biarlah menjadi bagian keuangan.

Yang ahli mesin: biarlah menjadi teknisi.

Dan semua orang punya keahliannya sendiri. Dalam pengorganisasian: mereka diberi tugas sesuai dengan keahliannya. Sesuai kemampuannya. Sesuai kapasitasnya. Agar perusahaan bisa berjalan. Coba bayangkan. Jika tanpa ada fungsi pengorganisasian. Semua bekerja: tanpa diatur. Tanpa di organisir. Siapa mengerjakan apa: tidak jelas. Maka hanya tinggal menunggu waktu. Perusahaan akan gulung tikar.

Bayangkan. Seorang teknisi mengurus pencatatan keuangan: kondisi keuangan tidak jelas. Bayangkan. Seorang bendahara memperbaiki mesin: tambah rusak.

Tidak akan bisa berjalan. Karena memang bukan kapasitasnya. Untuk itu penting manajemen menjalankan fungsi organizing. Dengan fungsi pengorganisasian. Semua aktivitas menjadi mudah dijalankan. Semua sumber daya akan memberikan hasil yang maksimal. Semua diatur sedemikian rupa. Sumber daya apa yang harus digunakan. Mau dijadikan apa. Kapan harus digunakan. Dimana akan digunakan. Bagaimana cara menggunakannya. Siapa yang akan menggunakan. Semua menjadi jelas.

## **2. Manfaat Fungsi Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian wajib dilakukan karena banyak manfaatnya. Untuk perusahaan. Diantaranya:

a) Mempermudah koordinasi antar pihak dalam kelompok

- b) Pembagian tugas sesuai dengan kondisi kekinian perusahaan
- c) Setiap individu mengetahui apa yang akan dilakukan
- d) Mempermudah pengawasan
- e) Memaksimalkan manfaat spesialisasi
- f) Efisiensi biaya
- g) Hubungan antar individu semakin rukun

**Kalau mau dirangkep. Seperti ini fungsi *organizing* dalam manajemen.**



### **3. Bagaimana Proses Fungsi Pengorganisasian Dijalankan?**

Ada beberapa tahapan dalam menjalankan fungsi pengorganisasian. Tidak serta merta langsung main tunjuk.



#### **a) Mengacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen**

Proses pengorganisasian dalam manajemen berangkat dari sini: Rencana dan Tujuan. Yang telah disusun sebelumnya. Dan jangan lupa: fungsi pengorganisasian ini merupakan eksekusi dari rencana dan tujuan. Yang diinginkan sebelumnya.

Ini adalah tahap awal dalam usaha merealisasikan rencana manajemen. Desain fungsi pengorganisasian dipengaruhi dan disesuaikan dengan perencanaan. Arah pengorganisasian akan ditentukan disini. Setiap personil harus memahami tujuan manajemen. Tanpa terkecuali. Agar arahnya benar. Agar bekerjanya bisa efektif. Agar biaya yang dikeluarkan sedikit.

#### **b) Menentukan tugas utama**

Rencana dan tujuan sudah didapat. Saatnya untuk menentukan dan merinci tugas utama pengorganisasian.

Manajemen punya banyak level. Memiliki sub-sub bagian. Dalam perusahaan terdapat manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional. Dan sub manajemen lain. Di tingkatan atau level manajemen yang lain. Yang lebih tinggi, atau yang lebih rendah.

Pada tahap ini, tugas utama setiap bagian manajemen ditentukan. Tugas yang diberikan berbeda. Dirinci sesuai dengan bidangnya.

Intinya: menetapkan struktur perusahaan. Supaya garisnya jelas. Kewenangannya jelas. Dan tanggung jawabnya juga jelas.

### **c) Membagi Tugas kepada Individu**

Ini lanjutan tahap kedua tadi. Setelah tugas utama dirinci: siapa individu yang akan melakukannya?.

Tahap ini krusial. Eksekutor rencana tadi adalah individu. Keberhasilannya ditentukan oleh individu yang menjalankan. Salah menentukan orang: risiko gagal lebih besar. Pada bagian ini harus hati-hati.

Setiap pekerjaan harus diserahkan kepada ahlinya. Yang sudah terbukti rekam jejaknya. Dan juga pengalamannya. Mulai dari pekerjaan besar, hingga pekerjaan kecil. Harus dikerjakan oleh orang yang tepat. Tidak main asal tunjuk.



Ini juga berarti: mendelegasikan kewenangan. Kepada individu yang dianggap mampu. Mengerjakan tugas yang diberikan. Hal seperti ini kita kenal sebagai: departemen. Atau departemenisasi.

#### **d) Mengalokasikan Sumber Daya**

Tugas sudah ditentukan. Orangnya sudah ditunjuk. Kini saatnya untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan. Untuk dimanfaatkan, digunakan, dan memberikan manfaat yang maksimal. Apa yang dimiliki perusahaan? uang? mesin? bahan? pasar? resep? atau metode? Semuanya diperhitungkan. Digunakan. Dan dialokasikan secara tepat. Untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Mau diapakan, terserah. Yang penting sesuai dengan perencanaan. Yang penting sesuai dengan tugas. Yang penting bisa menghasilkan. Dan yang menggunakan sumber daya adalah personel individu yang ditunjuk tadi.

## e) Evaluasi Strategi Pengorganisasian

Evaluasi adalah tahap terakhir. Akankah strategi pengorganisasian akan berjalan sesuai yang diharapkan? adakah penyimpangan? adakah perubahan? Atau strategi pengorganisasian yang disusun justru menjadi sumber masalah itu sendiri? Inilah gunanya evaluasi. Melihat kembali yang terjadi. Dan mengantisipasi yang akan terjadi. Semua hal buruk bisa saja terjadi. Kapan saja. Perubahan tidak mengenal waktu. Kadang tanpa disertai alasan. Tiba tiba kondisi mengalami perubahan. Drastis. Sesuatu yang tidak diprediksi sebelumnya. Yang artinya strategi pengorganisasian: tidak sesuai. Dengan kondisi kekinian. Bisa-bisa: gagal.

### B. 13 Prinsip Pengorganisasian

Ada syaratnya. Agar pengorganisasian berjalan sukses. Setidaknya harus memenuhi 13 prinsip pengorganisasian dibawah ini.

#### 1. Kekuasaan dan tanggung jawab

Ini sudah sangat jelas. Setiap departemen punya wewenang dan tanggungjawabnya masing masing. Setiap kelompok dan individu: kekuasaan dan tanggung jawabnya tidak sama. Dipisah. Sesuai dengan posisi dan tugasnya.

Hierarkinya: jelas. Hitam diatas putihnya juga jelas. Dan hukuman bagi yang melanggar juga harus jelas.

#### ➤ Disiplin

Disiplin wajib hukumnya. Jika ingin sukses dlam hal apa saja. Terlebih lagi dalam perusahaan. Di dalam organisasi, disiplin bukan hanya sekedar tepat waktu. Tapi juga sesuai dengan prosedur. Sesuai dengan kewenangan. Dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kegagalan program bisa berawal dari masalah disiplin. Ketidakdisiplinan hanya akan membuat masalah. Setiap masalah hanya akan membuat pekerjaan menjadi berat.



## **2. Keterpaduan arah**

Setiap individu bekerja dengan tugas sendiri. Setiap kelompok juga bekerja dengan tugasnya sendiri. Setiap departemen sibuk dengan pekerjaannya sendiri. *Organizing* memang membuatnya memiliki tugas yang berbeda.

Meskipun bekerja sendiri. Sesuai dengan bidangnya. Tapi antara satu dan yang lainnya saling berkaitan. Tetap dalam satu koridor. Satu tujuan. Seperti yang telah disusun dalam perencanaan. Pekerjaan setiap orang memang berbeda. Tugas setiap departemen memang berbeda. Tapi tujuannya sama. Tujuannya hanya satu.

- **Kesatuan Perintah**

Mungkin anda ingat militer. Tentang kesatuan perintah. Dimana komandan selalu didengar. Perintahnya selalu dikerjakan. Tidak peduli kondisinya seperti apa. Tidak peduli teman sebelah berbicara apa. Perintah komandan harus dilaksanakan.

Begitu juga dengan organisasi manajemen perusahaan. Perintah dari atasan harus dijalankan. Atasan yang mana? Pertanyaan ini penting: atasan yang mana? Yang harus didengarkan.

Terkadang beberapa atasan memiliki perintah yang berbeda. Dan anak buah akan bingung. Harus menjalankan yang mana. Inilah pentingnya kesatuan perintah. Tidak terjadi simpang siur perintah. Yang harus dijalankan oleh bawahan. Semua menjadi jelas. Perintahnya. Tugasnya. Tanggung jawabnya. Evaluasinya. Dan ini: misal kalau gagal, gampang siapa yang akan ditunjuk hidungnya.

- **Sub ordinasi kepentingan**

Maksudnya adalah mengutamakan kepentingan perusahaan. Kepentingan umum organisasi diatas kepentingan departemen. Kepentingan departemen diatas kepentingan kelompok.

Kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi individu. Begitu seterusnya.

Terkadang setiap individu memiliki pemikirannya sendiri. Terkadang setiap departemen mempunyai idenya sendiri. Tetapi. Jika dirasa tidak sesuai dengan tujuan dan perencanaan: sebaiknya tidak dijalankan. Karena bisa mengubah banyak hal. Yang sudah direncanakan. Tujuan organisasi bisa meleset. Ide-ide baru atau pemikiran baru harus dibicarakan dulu. Harus disesuaikan dulu. Dengan perencanaan yang sudah dijalankan.

- **Sentralisasi**

Sentralisasi mungkin berhubungan dengan kesatuan perintah. Sentralisasi merujuk pada terpusatnya kekuasaan di satu titik. Dibagian puncak manajemen. Apa-apa semua berawal dari pusat. Tidak dari perdepartemen. Desentralisasi mungkin masih belum bisa dijalankan untuk organisasi perusahaan. Desentralisasi berpikir secara parsial. Tidak utuh. Hanya terfokus pada keahliannya saja. Kepentingan yang lebih besar tidak bisa terlihat jelas. Dan lagi: kekuasaan setiap kelompok tidak banyak. Untuk itulah diperlukan sentralisasi kekuasaan. Pada manajemen puncak. Pemiliknya tetap menunjuk manajer puncak untuk menguasai banyak hal. Itu lumrah.

- **Remunerasi**

Ini masalah yang sensitif. Remunerasi adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan. Atas segala usahanya didalam organisasi perusahaan. Kasarnya: pembayaran gaji, bonus, tunjangan dan hal lain yang menjadi hak para karyawan. Jadi remunerasi berbicara tentang perut karyawan. Ujung tombak perusahaan. Remunerasi harus diberikan secara layak. Sesuai dengan kapasitasnya. Sesuai dengan prestasinya. Sesuai dengan haknya. Dan sesuai dengan waktunya.

Ini penting. Yang menjalankan roda perusahaan adalah seluruh karyawannya. Jika karyawan kecewa: efeknya

negatifnya bisa sangat panjang. Produktifitas bisa menurun. Hubungan antar individu tidak jalan. Kualitas produk tidak sempurna. Penjualan dibawah target. Biaya perusahaan membengkak. Dan banyak efek negatif lainnya. Sangat banyak. Remunerasi harus dijalankan sebagaimana mestinya. Dan digunakan untuk memotifasi karyawan. Agar mereka menjalankan tugasnya dengan sempurna.

- **Keteraturan**

Segala sesuatu dalam menjalankan tugas harus dengan teratur. Sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Menjalankan tugas harus dalam koridornya. Setiap sesuatu yang tidak teratur: efeknya selalu negatif untuk perusahaan. Aturan dibuat untuk dilanggar? itu hanya pembenaran bagi pelanggar saja. Itulah yang membuat tidak maju. Aturan dibuat untuk dipatuhi.

- **Inisiatif**

Terkadang, dalam menjalankan sesuatu. Ada ide-ide baru yang muncul. Ide baru tersebut harus diakomodir. Harus diperhitungkan. Harus dihargai. Tidak peduli munculnya dari mana. Tidak peduli siapa yang mempunyai ide. Tidak peduli bahkan jika ide tersebut berasal dari kuli kasar sekalipun. Harus ada wadah untuk itu. Untuk menyalurkan ide-ide baru itu. Bagus atau tidak idenya. Bisa direalisasikan atau tidak idenya. Yang penting: ditampung. Baru dipikirkan. Dibahas. Dan ditentukan: apakah idenya diterima atau tidak?

- **Rantai kekuasaan**

Rantai kekuasaan yang ideal: tidak gemuk. Tidak panjang. Sedikit tapi padat. Padat tapi sedikit. Sedikit tapi efektif. Maksimal. Rantai kekuasaan adalah seberapa panjang tingkat hierarki dalam organisasi. Panjang tidaknya ditentukan oleh kebutuhan. Dan juga skala perusahaan. Semakin besar: semakin panjang, semakin gemuk. Seberapa banyak tingkatan manajemen dalam perusahaan? sekali lagi: tergantung kebutuhan.

- **Stabilitas Hubungan Kerja**

Anda coba bayangkan. Teman kantor anda *rese'*. Menyebalkan. Selalu bikin ulah. Bahkan bikin masalah. Ditegur malah *ngelunjak*. Ujungnya: anda tidak suka dia. Dia juga tidak suka anda. Kerja menjadi tidak nyaman. Kerja menjadi lebih berat. Bahkan konflik bisa meluas. Merembet ke rekan terdekat. Menjadi konflik horisontal. Bahkan bisa vertikal. Akhirnya produktifitas tidak jalan. Hal seperti ini harus dihindarkan. Dalam dunia kerja. Dalam organisasi manajemen. Bisa menghambat kinerja organisasi. Perencanaan bisa saja tidak jalan. Untuk itulah kadang ***manajemen sumber daya manusia*** dibutuhkan. Mengawasi hubungan kerja para karyawan.

- **Keadilan**

Adil dalam lingkup perusahaan. Bentuknya bisa bermacam-macam. Misalnya. Reward and punishment.

Yang bekerja bagus dapat bonus.

Yang jelek dapat hukuman. Harus adil.

Yang bekerja dengan semangat bisa dipromosikan karirnya.

Yang bekerja setengah hati bisa dipindahkan posisinya.

Ketempat yang mungkin lebih tidak enak. Dan banyak contoh keadilan lainnya. Yang harus dijalankan.

- **Team work**

Bukan hal yang mengejutkan lagi. Kerja sama tim dalam organisasi mutlak diperlukan. Tanpa perlu diperdebatkan.

Bagaimana setiap individu dan departemen bekerja sama. Dalam prosedur dan tugas yang ditentukan. Dengan hubungan yang mapan. Akan membuahkan kesuksesan dalam eksekusi rencana organisasi.

Jika anda merasa ada yang tidak sesuai dengan penjelasan pengorganisasian diatas. Silahkan tinggalkan komentar dibawah ini. Dan jangan lupa membaca artikel lain.

**BAB 9**  
**FUNGSI PENGGERAKAN**

## **A. Pengertian**

Pengertian fungsi penggerakan adalah tindakan yang mengusahakan agar seseorang atau semua kelompok mau bekerja sama dengan senang hati untuk melakukan tugas pekerjaannya, sesuai dengan tugas dan wewenang, untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

## **B. Fungsi dari penggerakan:**

Menurut Winanti (2009):

- a. Mengembangkan rasa tanggung jawab
- b. Pemberian komando
- c. Mengadakan pengamatan atas pekerjaan dan aktivitas bawahan langsung
- d. Pemeliharaan moral dan disiplin
- e. Komunikasi
- f. *Human relation*
- g. *Leadership*
- h. Pengembangan eksekutif

## **C. Prinsip-prinsip penggerakan:**

Menurut Kurniawan (2009):

- a. Memperlakukan pegawai dengan sebaik-baiknya
- b. Mendorong pertumbuhan dan perkembangan manusia
- c. Menanamkan pada manusia keinginan untuk melebihi
- d. Menghargai hasil yang baik dan sempurna
- e. Mengusahakan adanya keadilan tanpa pilih kasih
- f. Memberikan kesempatan yang tepat dan bantuan yang cukup
- g. Memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi dirinya

## **D. Tujuan fungsi penggerakan:**

Menurut Azwar (1996):

- a. Menciptakan kerja sama yang lebih efisien

- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
- c. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- e. Membuat organisasi berkembang secara dinamis

**E. Faktor-faktor yang diperlukan dalam pergerakan:**

- a. Kepemimpinan (leadership)
- b. Sikap dan moril (attitude and morale)
- c. Tata hubungan (communication)
- d. Perangsang (incentive)
- e. Supervisi (supervision)
- f. Disiplin (discipline)

**F. Tahapan pergerakan:**

- a. Motivating
- b. Pemberian bimbingan
- c. Pengarahan (directing atau commanding)

**G. Teknik-teknik pergerakan manajemen:**

- a. Menghantar (leading)
- b. Memberi petunjuk atau arahan (directing)
- c. Memberi motivasi/dorongan (motivating)
- d. Memberi perintah kepada bawahan (commanding)
- e. Pengaturan personel (staffing)
- f. Coordinating
- g. Communication
- h. Inovasi (innovation)
- i. Laporan (reporting)
- j. Kendali (controlling)
- k. Facilitating

**H. Ciri-ciri pergerakan di dalam sebuah organisasi:**

- a. Upaya yang berlandaskan pengetahuan tentang kepemimpinan yang baik

- b. Mengacu pada perencanaan yang telah dibuat
- c. Adanya kemampuan untuk memimpin semua anggota organisasi
- d. Semua kegiatan-kegiatan organisasi diatur dengan baik
- e. Pemberian bimbingan, motivasi dan pengarahan yang baik

Halangan atau hambatan dalam menjalankan pergerakan:

- a. Kurangnya keahlian dalam menggunakan manajemen
- b. Beragam-ragam pendapat dalam memutuskan sesuatu
- c. Tidak adanya kerja sama yang kompak
- d. Tidak adanya dana serta fasilitas
- e. Kurangnya komunikasi di dalam organisasi
- f. Tidak bisa membaca karakteristik setiap anggotanya
- g. Kurangnya rasa solidaritas

#### **I. Langkah pergerakan yang efektif:**

- a. Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada di dalam organisasi tersebut
- b. Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami serta menerima dengan baik tujuan tersebut
- c. Jelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan
- d. Usahakan agar setiap orang mengerti struktur organisasi
- e. Jelaskan peranan apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi untuk dijalankan oleh setiap orang
- f. Tekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan
- g. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian



**BAB 9**  
**PENGAWASAN**

**A. Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan yaitu suatu upaya sistematis manajemen untuk melakukan perbandingan kinerja standar, rencana atau tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya untuk menetapkan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk memutuskan tindakan perbaikan dibutuhkan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

### **B. Fungsi Pengawasan**

- Untuk menilai apakah setiap unit-unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.
- Untuk menilai apakah surat-surat atau laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya secara cermat maupun tepat.
- Untuk menilai apakah pengendalian manajemen sudah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- Untuk meneliti apakah kegiatan sudah terlaksana secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Untuk meneliti apakah kegiatan sudah dilaksanakan secara efisien.

### **C. Tujuan Pengawasan**

- Memberi jaminan ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- Menjalankan koordinasi aktivikasi.
- Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- Menjamin terwujud kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- Membina kepercayaan masyarakat kepada kepemimpinan organisasi “pemerintah”.

## **D. Jenis-Jenis Pengawasan**

### **1. Pengawasan Internal dan Eksternal**

- **Pengawasan Internal (Intern)** merupakan salah satu jenis pengawasan yang dijalankan oleh orang maupun badan yang terdapat pada lingkungan unit organisasi atau lembaga yang berhubungan.
- **Pengawasan Eksternal (Ekstern)** merupakan suatu pengawasan atau pemeriksaan yang dijalankan oleh unit pengawasan yang terdapat di luar unit organisasi/lembaga yang diawasi.

### **2. Pengawasan Preventif dan Represif**

- **Pengawasan Preventif** merupakan sebuah pengawasan yang dijalankan di aktivitas sebelum kegiatan tersebut dilakukan menjadi dapat mencegah terjadinya kegiatan yang menyimpang. Contohnya adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh pemerintah untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang membebankan atau merugikan negara.
- **Pengawasan Represif** merupakan suatu pengawasan yang dijalankan kepada suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut dijalankan atau dilakukan. Contohnya pengawasan yang dilakukan pada akhir tahun anggaran yang mana anggaran yang telah ditentukan lalu disampaikan laporannya.

### **3. Pengawasan Aktif dan Pasif**

- **Pengawasan Aktif Dekat** yaitu sebuah pengawasan yang dijalankan sebagai bentuk dari pengawasan yang dilakukan ditempat aktivitas yang berkaitan.
- **Pengawasan Pasif Jauh** yaitu suatu pengawasan yang dijalankan seperti melalui penelitian dan pengujian terhadap surat atau laporan pertanggung jawaban yang

disertai dengan berbagai bukti penerimaan ataupun bukti pengeluaran.

#### **4. Pengawasan Kebenaran Formil**

- **Pengawasan Kebenaran Formil** merupakan salah satu jenis pengawasan menurut hak *rechtmatigheid* dan pemeriksaan kebenaran materiil tentang maksud dan tujuan pengeluaran *doelmatigheid*.

### **E. Metode Pengawasan**

#### **1. Komparatif**

Komparatif yaitu sistem pengawasan yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil dengan rencana.

#### **2. Inspektif**

Inspektif yakni suatu sistem pemeriksaan setempa berguna untuk mengetahui secara langsung keadaan sebenarnya mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan.

#### **3. Verifikatif**

Verifikatif ialah sebuah sistem pengawasan secara pemeriksaan, biasanya menyangkut bidang keuangan dan material.

#### **4. Investigatif**

Investigatif merupakan salah satu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan penyelidikan.

Demikianlah penjelasan terlengkap mengenai ✓ ***Pengawasan : Pengertian, Fungsi, Tujuan, Jenis & Metodenya Lengkap***. Semoga bermanfaat dan bisa menambah wawasan serta ilmu pengetahuan bagi yang membacanya. Terima Kasih.

**BAB 11**  
**MANAGEMEN STRATEGIK PENGERTIAN PROSES DAN**  
**BEBERAPA MODEL**

Manajemen strategik merupakan salah satu rangkaian proses untuk menetapkan cetak biru dan rencana untuk menentukan berbagai hal yang dibutuhkan dalam implementasi pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Cakupan perencanaan strategik dapat diawali dengan pengukuhan filosofi sehingga dapat diketahui strategi dan cara seperti apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Tujuan utama yang unik dan menjelaskan ruang lingkup operasi suatu perusahaan dapat didefinisikan dalam bentuk misi perusahaan. Misi itu sendiri merupakan pernyataan yang menjabarkan maksud dari suatu organisasi/perusahaan. Misi juga dapat didefinisikan sebagai kumpulan langkah yang ditempuh oleh suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai visinya.

Visi sendiri merupakan harapan atau keinginan jangka panjang yang akan ditempuh dengan cara mewujudkan misi perusahaan. Dengan demikian, meskipun tujuan merupakan inti dari dibentuknya suatu organisasi, hal tersebut bukanlah titik final, masih terdapat visi yang harus terwujud baik secara langsung maupun tidak langsung berdasarkan tujuan unik atau misi yang terlaksana dengan baik. Berbagai uraian di atas merupakan gambaran umum namun tidak membatasi mengenai seperti apa manajemen strategik dilakukan dalam suatu pengelolaan organisasi. Untuk lebih jelasnya, berbagai perincian mengenai teori dan konsepsi manajemen strategik akan diuraikan pada pemaparan-pemaparan di bawah ini.

### **A. Pengertian Manajemen Strategik**

Istilah “Manajemen Strategik” berasal dari dua suku kata, yaitu “Manajemen” dan “Strategik”. Manajemen dalam pengertian lembaga (korporasi), merupakan individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab menganalisa, membuat keputusan, dan mengerahkan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, sementara itu “strategi” berarti “keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan

lembaga pada setiap level organisasi”. Dengan demikian, menurut Susanto (2014, hlm. 4) manajemen strategik adalah proses untuk memastikan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang dan pemilihan metode untuk mencapai tujuan tersebut melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana dan sistematis. Tentunya proses tersebut melibatkan anggota manajemen dan manajemen dalam artian pengelolaan suatu organisasi pula. Selanjutnya, menurut Krisnandi dkk (2019, hlm. 109) perencanaan strategik atau manajemen strategik adalah serangkaian proses penetapan tujuan organisasi, strategi, kebijakan dan berbagai program untuk mencapai tujuan yang dimaksud, serta penentuan metode yang menjamin pengimplementasian strategi dan kebijakan dengan baik. Artinya, manajemen strategik tak lain merupakan kumpulan berbagai strategi yang dicanangkan dalam berbagai aspek pengelolaan untuk memaksimalkan berbagai implementasinya.

Sementara itu, menurut Assauri (2015) manajemen Strategi adalah merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah. Seperti aspek atau fungsi manajemen yang lainnya, pemaksimalan sumber daya selalu menjadi tujuan utama yang ingin dicapai. Berdasarkan pengertian manajemen strategi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian proses penetapan atau penentuan formulasi arah, metode, kebijakan, tujuan, dan berbagai aspek lain dalam suatu manajemen organisasi untuk memastikan implementasi dan aktualisasi manajemen dan organisasi dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

## **1. Hierarki Manajemen Strategik**

Hierarki pengambilan keputusan perusahaan mencakup tiga jenjang, yakni tingkat korporasi, strategi kompetitif, dan fungsional (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 109). Puncak dari hierarki pengambilan keputusan adalah tingkat korporasi, yakni tingkatan pada sekelompok unit bisnis strategis (Strategic Business Unit) yang relatif independen.

## **2. Tingkat Korporasi**

Strategi di tingkat korporasi berkaitan dengan rasionalitas dalam suatu korporasi. Tingkat korporasi itu sendiri mencakup dewan direksi dan eksekutif. Pada tingkat korporasi, manajer bertanggung jawab terhadap upaya peningkatan kinerja perusahaan, pemeliharaan citra perusahaan, dan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Manajer di tingkat ini juga melakukan penetapan sasaran dan perumusan strategi yang meliputi bidang kegiatan dan fungsional dari berbagai bisnis yang dijalaninya.

## **3. Tingkat Strategik**

Di bagian tengah hierarki, pengambilan keputusan dilakukan di tingkatan bisnis dengan strategi yang dinamakan sebagai strategi kompetitif atau strategi SBU (Strategic Business Unit). Pada dasarnya, strategi SBU berkaitan dengan persaingan produk di pasar. Manajer yang terlibat dalam pengambilan keputusan di tingkatan ini disebut sebagai manajer bisnis dan korporasi.

Manajer bisnis dan korporasi akan menginterpretasikan rumusan arah, serta visi, misi dan tujuan di tingkat korporasi ke dalam bentuk sasaran dan strategi konkret di setiap unit bisnis. Strategi kompetitif harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut.

- a) Di mana perusahaan akan bersaing? (Di pasar mana dan di segmen mana perusahaan akan berfokus?)



- b) Produk apa yang akan ditawarkan oleh perusahaan di tengah persaingan yang terjadi di dalam pasar yang dimaksud?
- c) Bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar yang dimaksud?

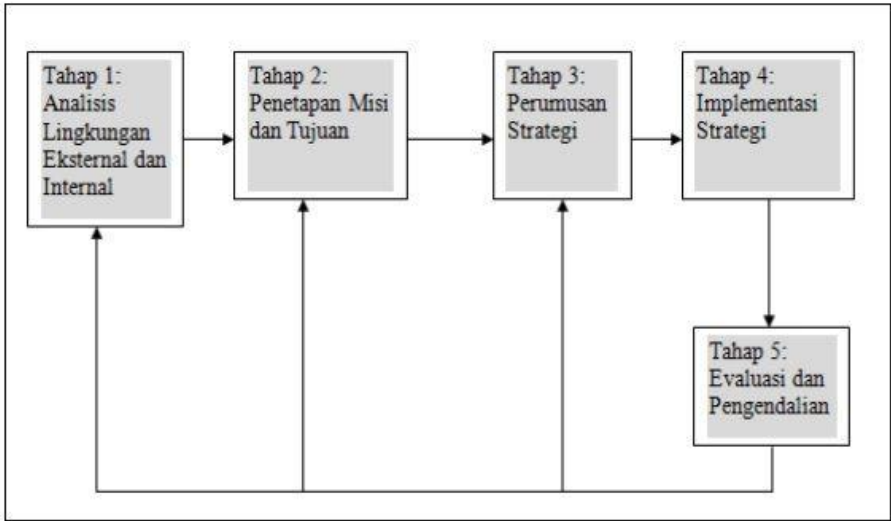
#### **4. Tingkat Fungsional**

Di bagian bawah hierarki, pengambilan keputusan strategi di lakukan di tingkatan fungsional. Strategi di tingkat fungsional ini berhubungan dengan penginterpretasian peran dari fungsi ataupun departemen dalam pengimplementasian strategi kompetitif, sehingga setiap strategi fungsional itu sendiri akan diarahkan oleh strategi kompetitif yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut, setiap strategi kompetitif akan ditranslasikan ke dalam bentuk strategi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Manajer yang melakukan pengambilan keputusan di tingkat fungsional disebut sebagai manajer fungsional, seperti manajer pemasaran, manajer produk, dsb.

### **B. Proses Manajemen Strategik**

Suatu proses manajemen strategik mencakup lima tahapan yang secara berurutan meliputi: analisis lingkungan, penetapan misi dan tujuan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 111). Untuk lebih jelasnya, berikut adalah pemaparan mengenai masing-masing tahapan proses manajemen strategik.



Bagan ilustrasi proses manajemen strategik (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 111)

### 1. Analisis Lingkungan

Hal pertama yang harus dilakukan oleh pimpinan adalah mengidentifikasi peluang (opportunity) dan ancaman (threats) yang dihadapinya. Dalam menganalisis lingkungan usaha, perlu diidentifikasi variabel-variabel pokok yang memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan akan menganalisis beberapa variabel yang relevan dalam jumlah terbatas, bukan dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya (infinite). Pimpinan juga harus mampu menganalisis kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh organisasi. Analisis yang mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini sering disebut sebagai analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threats). Namun demikian banyak ahli yang berpendapat bahwa urutan yang lebih tepat adalah TOWS, yakni dimulai dengan identifikasi peluang dan ancaman terlebih dahulu, seperti yang

telah diungkapkan di atas. Dalam analisis lingkungan, terdapat dua komponen pokok yang harus diperhatikan. Dua komponen pokok dalam analisis lingkungan tersebut adalah lingkungan eksternal dan internal.

- a) Lingkungan eksternal perusahaan mencakup lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan operasional.
- b) Sementara itu, lingkungan internal perusahaan mencakup sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti.

Analisis lingkungan dapat turut membantu perusahaan dalam menyusun strategi bisnis yang dapat mengantisipasi lingkungan bisnis yang dimaksud.

## **2. Misi dan Tujuan Perusahaan**

Misi dan tujuan perusahaan merupakan proses yang dilakukan setelah melakukan analisis lingkungan. Artinya, saat kita menentukan misi dan tujuan perusahaan, maka hal ini haruslah dilakukan berdasarkan berbagai simpulan yang dapat diambil dari proses analisis lingkungan. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah pemaparan mengenai keduanya.

### **• Misi**

Misi merupakan suatu tujuan khas yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lainnya dan mengidentifikasi cakupan operasi dari perusahaan itu sendiri (Krisnandi, 2019, hlm. 112). Misi biasanya menguraikan karakteristik produk, pasar dan teknologi perusahaan. Dengan misi, perusahaan mampu mengoptimalkan seluruh potensinya untuk mencapai tujuan yang dikehendaknya secara efektif dan efisien.

Perumusan misi memiliki komponen utama berupa spesifikasi sebagai berikut :

#### **a) Produk**

Misi organisasi harus mencerminkan produk yang dihasilkan agar konsumen dapat mengetahuinya.

#### **b) Pasar**

Misi organisasi juga harus mencerminkan pasar yang

disasanya untuk menawarkan produk agar organisasi dapat berfokus pada pasar sasarannya saja.

c) **Teknologi**

Informasi ini mencakup material, mesin, peralatan, proses dan teknik yang digunakan oleh suatu organisasi yang juga mencerminkan keunggulannya (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 113).

Suatu misi akan dapat dicapai jika secara spesifik diuraikan ke dalam bentuk pernyataan tujuan. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu menetapkan misinya sebelum menetapkan tujuan, sehingga kegiatan lainnya baru dapat dijalankan setelah penetapan misi.

• **Tujuan**

Glueck (1997 dalam Krisnandi, 2019, hlm. 119) mendefinisikan tujuan sebagai hasil akhir yang dicari ataupun dicapai oleh organisasi dengan kemampuan dan berbagai aktivitasnya. Tujuan adalah hal yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan yang kemudian dijadikan sebagai landasan perusahaan tersebut dalam menyusun kebijakan, arah dan strategi agar dapat mewujudkan pencapaiannya (Krisnandi, 2019, hlm. 112). Seperti misi, merumuskan tujuan juga adalah hal yang penting dan harus dirumuskan secara jelas.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penetapan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut.

a) **Tujuan sebelumnya**

Tingkat keberhasilan dari tujuan sebelumnya dapat dipertimbangkan dalam menentukan tujuan organisasi di masa mendatang.

b) **Sumber ekonomi**

Semakin besar sumber ekonomi suatu organisasi, maka akan semakin bebas organisasi tersebut dalam menentukan tujuannya jika dibandingkan dengan organisasi kecil yang cenderung bergantung pada lingkungan luar.

**c) Sistem penilaian eksekutif puncak**

Salah satu kesulitan dalam penentuan arah organisasi adalah pemahaman dampak perubahan strategi bisnis terhadap nilai-nilai dasar manajemen puncak, dan pemahaman hubungan baru dengan berbagai pihak yang berkepentingan.

**d) Kekuatan lingkungan**

Lingkungan yang dimaksud antara lain stockholders, organisasi karyawan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan sebagainya.

**3. Perumusan Strategi**

Strategi merupakan sekelompok tindakan terkoordinasi dan terintegrasi yang dijalankan untuk memberdayakan kompetensi inti dan memperoleh keunggulan bersaing (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 114). Strategi ditentukan agar organisasi mampu memiliki daya saing strategis dan mendapatkan laba yang tinggi. Untuk menetapkan strategi yang tepat, perusahaan perlu menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dan tantangan di dalamnya, menentukan kompetensi inti dari sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya, serta menetapkan strategi yang tepat baginya (strategic formulation).

**4. Penerapan Strategi**

Penerapan strategi merupakan suatu tindakan mengelola beragam sumber daya organisasi serta mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatannya melalui beberapa strategi tertentu yang telah ditetapkan. Kesuksesan penerapan strategi akan ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan manajer yang bersangkutan. Dalam menerapkan strategi, manajer memiliki tanggung jawab utama sebagai berikut.

1. Melakukan pembagian tugas dan urutan kegiatan dalam pelaksanaan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan.
2. Menentukan penanggung jawab dari setiap tugas, langkah yang harus dijalankan dan keputusan yang harus ditetapkan.

3. Menetapkan struktur pokok dari organisasi di mana strategi akan diimplementasikan, misalnya departemen fungsional atau divisi produk yang didesentralisasikan.
4. Menentukan sumber daya yang diperlukan dalam penerapan strategi dan kebijakan serta menjamin ketersediaan sumber daya tersebut.
5. Menetapkan berbagai prestasi yang perlu dicapai oleh organisasi dan individu di dalamnya serta waktu harus diselesaikannya beberapa kegiatan khusus.
6. Menentukan motivasi yang akan dipergunakan.
7. Menganalisis hubungan antar-orang, unit organisasi, dan kegiatan dalam unit tersebut yang perlu dikoordinasikan serta menentukan sistem yang tepat untuk membangun koordinasi.
8. Menjamin keikutsertaan dalam perumusan, pengoperasian sistem dan pengimplementasian.
9. Mengembangkan sistem informasi yang dapat menjamin ketepatan pengukuran prestasi berdasarkan standar-standar tertentu sehingga memungkinkan dilakukannya berbagai tindakan korektif yang diperlukan.
10. Mengembangkan pelatihan untuk meningkatkan berbagai keterampilan terkait pengimplementasian strategi.
11. Memastikan efektivitas kepemimpinan manajemen dalam memotivasi dan mengarahkan organisasi terkait pengimplementasian strategi dan kebijakan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 115).

## **5. Pengevaluasian**

Pengevaluasian merupakan tahapan di mana manajemen berupaya memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara tepat untuk mencapai tujuan yang dikehendaki (Krisnandi, 2019, hlm. 115). Pengevaluasian strategi ialah proses perbandingan hasil dari

pengimplementasian strategi dengan tingkat ketercapaian tujuannya. Pada umumnya, evaluasi meliputi hal-hal berikut.

1. Penetapan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
2. Pengukuran ketercapaian tujuan dan sasaran pada waktu tertentu yang telah ditentukan. Apabila ketercapaian tujuan dan sasaran masih berada di luar batas toleransi yang telah ditetapkan, maka perlu diambil tindakan korektif.
3. Menganalisis deviasi dari batas toleransi.
4. Memodifikasi strategi jika diperlukan.

#### **6. Pengendalian**

Pengendalian strategik merupakan suatu tindakan mengendalikan strategi yang diimplementasikan, mengidentifikasi masalah ataupun perubahan yang timbul, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Pengendalian strategi itu sendiri memiliki empat jenis utama, yakni pengendalian asumsi, pengendalian implementasi, pengawasan strategi, dan pengendalian peringatan khusus.

### **C. Model Manajemen Strategik**

Terdapat banyak model yang dapat digunakan untuk menyusun suatu manajemen strategik. Beberapa model manajemen strategik tersebut meliputi namun tidak terbatas pada beberapa model di bawah ini.

#### **1. Blue Ocean Strategy**

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing (Kim & Mauborgne, 2014). Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Blue ocean adalah kebalikan dari red ocean, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama.

Penyusunan manajemen strategik berdasarkan model Blue Ocean dapat dilakukan dengan langkah menyusun kanvas strategi. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi Blue Ocean yang baik. Pada intinya, kanvas strategi merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal, dan jika kurva nilai organisasi memenuhi berbagai kriteria tertentu, maka organisasi dapat dikatakan sebagai Blue Ocean. Beberapa kriteria dari kanvas strategi Blue Ocean adalah sebagai berikut.

1. Jika kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
2. Jika kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.
3. Jika kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.
4. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, di mana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren (Kim & Mauborgne, 2014).

## **2. SWOT**

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats. Metode ini paling sering digunakan



dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah.

Berdasarkan model strategi SWOT, suatu perusahaan dapat menetapkan strategi menggunakan matriks yang paling dibutuhkan. Misalnya, jika hasil analisis SWOT menentukan bahwa perusahaan tengah menghadapi persaingan yang ketat, maka dapat dibuat strategi untuk mengatasi ancaman (ST). Untuk lebih jelasnya, beberapa strategi yang dapat digunakan pada SWOT adalah sebagai berikut.

**a) Strategi SO (Strength, Opportunity)**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

**b) Strategi ST (Strength, Threat)**

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

**c) Strategi WO (Weakness, Opportunity)**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

**d) Strategi WT (Weakness, Threat)**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

**3. Kerangka Kerja Empat Langkah**

Kerangka kerja atau skema empat langkah adalah model manajemen strategik yang berusaha mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan keempat pernyataan yang ada pada atribut-atribut tertentu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru dan tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah. Beberapa atribut-atribut aksi yang dapat dilakukan pada model skema empat langkah adalah sebagai berikut.

**a) Hapuskan**

Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebenarnya tidak begitu penting namun karena kebiasaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.

**b) Kurangi**

Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

**c) Tingkatkan**

Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan; meski mungkin fitur ini sudah ditawarkan oleh para pesaing.

**d) Ciptakan**

Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Dalam industri Anda, fitur baru apa yang sebaiknya diciptakan; fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.

**4. Referensi**

- a) Assauri, Sofjan. (2015). Manajemen pemasaran. Jakarta: Rajawali Pers.
- b) Kim, W . Chan dan Mauborgne, Renee. (2014). Blue ocean strategy. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- c) Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.
- d) Susanto, AB. (2014). Manajemen strategik komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi. Jakarta: Erlangga.



## **BAB 12**

### **MOTIVASI**

#### **A. Motivasi : Pengertian, Jenis, Teori, Fungsi & Tujuan**

##### **1. Pengertian Motivasi**

Secara bahasa, motivasi berasal dari bahasa Inggris “motivation”, yang berarti “dorongan” atau “daya batin”. Sedangkan secara istilah motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat serta memiliki tujuan tertentu.

Arti lain dari motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan hati seseorang untuk bersemangat dalam melakukan sesuatunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sehingga segala sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan dan semangat dalam diri seseorang untuk mengerjakan atau melakukan sesuatu itu dinamakan motivasi. Sehingga motivasi itu bisa datang dari dalam diri sendiri dan juga bisa dari orang lain. Adapun pengertian **motivasi menurut para ahli** adalah sebagai berikut:

- **R. Terry**

Motivasi adalah suatu keinginan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang sehingga dapat merangsangnya untuk melakukan sebuah tindakan tersebut.

- **Uno**

Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya suatu hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan serta penghormatan.

- **A.Anwar Prabu Mangkunegara**

Motivasi adalah suatu keadaan yang dapat mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara dan menjaga perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

- **Weiner**

Motivasi adalah suatu keadaan internal yang dapat membangkitkan seseorang dalam bertindak dan mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu sehingga membuat seseorang tersebut tertarik untuk melakukan kegiatan tersebut.

## **2. Jenis-Jenis Motivasi**

Motivasi ini sangatlah penting dan juga berpengaruh besar biasanya dalam kehidupan. Ada banyak hal yang memotivasi seseorang untuk dapat melakukan sesuatu. Nah jenis dari motivasi ini secara umum terdiri dari dua jenis, diantaranya adalah sebagai berikut:

### **a) Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah suatu keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu atas dasar dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri tanpa adanya pengaruh atau dorongan dari orang lain dengan sebab adanya tujuan yang ingin dicapai. Contoh jenis motivasi ini adalah bekerja dengan semangat agar dapat penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

### **b) Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah suatu keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan pengaruh atau dorongan dari orang lain untuk mencapai tujuan atau sesuatu yang menguntungkan. Contohnya adalah termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi agar memperoleh peluang yang diberikan perusahaan yakni meningkatkan karir pegawai berprestasi.

## **3. Teori Motivasi**

Adapun beberapa teori motivasi yang sudah sangat familiar, diantaranya adalah sebagai berikut:

### **a) Teori Maslow**

Teori ini berpendapat bahwa suatu individu akan mempunyai perilaku untuk mendorong kehidupannya, dengan tujuan agar dapat memenuhi segala kebutuhan. Biasanya seseorang akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan utamanya. Setelah kebutuhan utamanya terpenuhi maka individu

akan memenuhi kebutuhan kedua dan ketiganya dan seterusnya untuk memenuhi prioritas-prioritas dalam hidupnya.

#### **b) Teori Keadilan**

Adapun teori keadilan ini dicetuskan oleh Adam Smith, dimana Beliau mengemukakan bahwa teori ini terdiri dari 4 komponen, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Outcome, adalah segala sesuatu yang dapat menghasilkan. Seperti upah, bonus maupun promosi dari segi jabatan. Sehingga individu akan termotivasi untuk mendapatkan outcome tersebut.
- Input, adalah suatu penghargaan yang diperoleh sebagai penunjang kinerjanya.
- Equity in equity, adalah perbandingan antara input dan outcome yakni karyawan satu dengan yang lainnya.
- Comparison person adalah kesempatan suatu individu menjadi seorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi tertentu.

#### **c) Teori Harapan**

Teori harapan adalah teori yang dikembangkan berdasarkan harapan-harapan untuk mencapai segala sesuatu yang diinginkan. Sehingga seseorang akan lebih semangat untuk bekerja keras lagi dalam bekerja maupun hal lain demi mewujudkan tujuannya tersebut.

#### **d) Teori Motivasi Prestasi**

Pencetus teori ini adalah Hasibuan, yakni setiap individu pasti memiliki energi potensial yang dimiliki. Energi potensial tersebut dapat dikeluarkan dari dalam diri seseorang berdasarkan besarnya dorongan atau pengaruh yang ada dalam dirinya. Sehingga energi tersebut dapat menghasilkan harapan, prestasi juga keberhasilan dalam menjalani pekerjaan.

### **4. Fungsi dan Tujuan Motivasi**

Adapun fungsi dan tujuan dari motivasi adalah sebagai berikut:

**a) Untuk Menentukan Arah Langkah**

Dengan adanya motivasi kita dapat menentukan langkah hidup yang lebih baik, baik itu dari segi cita-cita yang akan dicapai maupun prestasi yang ingin didapatkan dan segala sesuatu yang ingin dicapai.

Motivasi ini dapat menggerakkan diri agar dapat melakukan segala sesuatu yang terbaik dalam hidup, dengan demikian motivasi mampu merubah hidup dan menentukan kesuksesan.

**b) Untuk Menentukan Keputusan Tindakan**

Motivasi dapat menentukan keputusan dalam berbagai tindakan. Karena suatu tindakan pasti akan memiliki resiko baik buruk maupun baik.

Jadi kembangkan motivasi yang baik agar dapat memberikan dampak yang baik dalam kehidupan.

**c) Untuk Memilah Perbuatan**

Kita dapat memilah perbuatan mana yang mestinya dilakukan dan mana yang tidak. Sehingga tidak berpeluang mendapatkan resiko yang kurang baik.

## **BAB 13**

### **EVALUASI KINERJA**

#### **A. Pengertian Evaluasi Kinerja: Tujuan, Manfaatnya dan Sistem Rekomendasinya**

Perusahaan bisa terus beroperasi karena didukung oleh belasan, puluhan, ratusan, bahkan ribuan karyawan. Maka dari itu, evaluasi kerja karyawan menjadi hal yang penting di dalam sebuah perusahaan. Bersama-sama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Namun tidak sedikit karyawan yang memiliki bentuk kinerja berbeda. Ada yang kinerjanya baik, dan ada yang tidak. Oleh karena itu, evaluasi kerja dibutuhkan untuk menilai kinerja karyawan. Biasanya, evaluasi kerja dilakukan oleh pihak manajemen yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan tersebut. Apakah karyawan yang dinilai patut untuk dipertahankan, atau tidak. Lalu, apa manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan? Berikut penjelasannya.

##### **1. Pengertian Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kerja merupakan bentuk penilaian dan peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap karyawan di tempat kerja. Pada umumnya, penilaian ini dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara reguler.

Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah untuk mengukur keberhasilan karyawan dalam bekerja. Informasi yang didapatkan dari evaluasi kerja ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Beberapa perusahaan memiliki sistem evaluasi kerja tersendiri bagi karyawannya. Evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala dan teratur dapat membantu mengingatkan para karyawan kembali terkait harapan dan tuntutan perusahaan kepada mereka. Pada umumnya yang melakukan penilaian



evaluasi kerja ini adalah manajer. Nantinya manajer akan menilai kinerja karyawan, tingkah laku karyawan, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi dan juga partisipasi karyawan di dalam perusahaan.

## **2. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Perusahaan**

Mengapa evaluasi kerja sangat penting bagi perusahaan? Pada dasarnya setiap karyawan perlu dinilai terkait kinerja mereka. Apakah mereka sudah bekerja secara produktif atau belum, sejauh apa karyawan bisa mengembangkan dirinya selama bekerja di perusahaan, apakah karyawan tersebut pantas diberi apresiasi atau reward atau mungkin sebuah teguran, dan lain-lain.

Selain itu, evaluasi kerja juga dapat mengidentifikasi kemajuan kinerja karyawan, pencapaian, kolaborasi, dan bahkan hambatan yang sedang mereka hadapi. Banyak manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, di antaranya adalah:

- a) Dapat meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan
- b) Dapat meningkatkan kepuasan dan retensi kerja
- c) Dapat meningkatkan kinerja dan profitabilitas
- d) Dapat mengidentifikasi kandidat untuk promosi
- e) Dapat memberikan bantuan bagi karyawan yang membutuhkan pelatihan
- f) Dapat meningkatkan budaya perusahaan

Meski memiliki banyak manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, ternyata tidak sedikit dari mereka yang merasa takut dengan evaluasi kerja ini. Pada umumnya yang menjadi ketakutan karyawan adalah ketidaksiapan mereka untuk menerima kritik dari manajer.

Padahal seperti yang kita ketahui bersama, kritik yang membangun merupakan bahan bakar atau amunisi bagi kita untuk dapat menjadi lebih baik lagi. Selain itu, ada beberapa

faktor penting yang harus diperhatikan dalam memberikan evaluasi kerja karyawan. Yaitu:

a) Hasil Kerja Kuantitatif

Faktor pertama yang harus diperhatikan adalah menilai hasil kerja karyawan secara kuantitatif. Hal ini bisa dilakukan dengan cara menghitung berapa banyak goal yang diselesaikan dalam satu hari kerja.

Selain itu, Anda juga bisa membandingkan dengan rentang waktu yang diberikan. Apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu atau tidak. Penilaian ini tidak kalah penting dengan kualitas hasil kerja.

b) Tanggapan Internal Perusahaan

Jika Anda merasa tidak yakin pada karyawan yang akan dinilai, tidak ada salahnya untuk bertanya atau meminta pendapat karyawan lain. Anda bisa bertanya kepada supervisor tim, teman satu tim, atau pun atasan lain yang pernah bekerja dengan karyawan tersebut.

Hal ini nantinya dapat membantu dalam melakukan evaluasi kerja. Tapi perlu diingat bahwa tanggapan tersebut bersifat subjektif. Jadi Anda tetap harus logis, masuk akal, dan bersikap adil dalam melakukan penilaian.

c) Pelanggan

Tanggapan pelanggan akan sangat berpengaruh untuk melakukan evaluasi kerja karyawan. Hal ini bisa dilakukan jika perusahaan bergerak di bidang jasa atau yang berhubungan dengan masyarakat.

Untuk melakukan evaluasi kerja karyawan, manajemen bisa membuat beberapa survey yang nantinya akan disebarkan ke pelanggan. Sehingga manajemen bisa mengetahui tanggapan pelanggan terhadap karyawan yang bersangkutan.

d) Efektivitas Waktu

Faktor penting lainnya dalam melakukan evaluasi kerja adalah efektivitas waktu. Anda bisa mengukur dengan melihat

seberapa lama atau berapa banyak waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Manajemen juga bisa menilai kegiatan apa yang dilakukan karyawan pada saat jam kosong. Sehingga manajemen bisa mengetahui sejauh mana karyawan menggunakan waktunya dengan bijak.

e) Antusiasme Karyawan

Antusiasme karyawan bisa menjadi faktor penilaian pada saat melakukan evaluasi kerja. Anda bisa mengukur dengan melihat sejauh mana antusiasme karyawan terhadap tugas yang diberikannya atau terhadap perusahaan. Jika sikap antusiasmenya tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Dan berlaku sebaliknya.

Untuk mengukur faktor penting ini, Anda bisa melihat dari efektivitas waktu karyawan saat menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya. Jika mereka bisa menyelesaikannya dalam tepat waktu, maka besar kemungkinan mereka memiliki antusiasme yang tinggi. Dan berlaku sebaliknya.

f) Gunakan Metode yang Tepat

Saat melakukan evaluasi kerja, gunakanlah metode yang tepat. Anda bisa melakukan evaluasi kerja dengan menyesuaikan tipe karyawan di perusahaan. Misalnya, jika perusahaan Anda berisikan karyawan yang terdiri dari orang-orang muda, maka Anda bisa melakukan evaluasi kerja dengan menyenangkan dan tidak kaku.

Berbeda jika perusahaan Anda berisikan orang-orang yang sudah memiliki pengalaman banyak dan usia matang. Maka evaluasi kerja dilakukan dengan formal. Oleh karena itu, penyesuaian yang tepat akan menghasilkan penilaian kerja yang benar dan sesuai.

g) Lakukan Secara Teratur

Faktor penting berikutnya adalah dengan melakukan evaluasi kerja secara teratur. Jika Anda melakukan penilaian

secara teratur dan konsisten, maka karyawan pun akan terbiasa dengan adanya evaluasi kerja.

Dan sebaliknya, jika Anda jarang melakukannya, maka kemungkinan besar karyawan tidak siap dalam melakukan evaluasi kerja. Salah satu kunci utama dari kemajuan perusahaan adalah dengan melakukan evaluasi kerja secara teratur.

#### h) Bertatap Muka, Bahasa yang Positif, Bersikap Netral dan Jujur

Metode tatap muka adalah salah satu cara evaluasi kerja yang baik. Sehingga pihak manajemen bisa menjelaskan secara langsung terkait penilaian karyawan yang bersangkutan. Selain itu, gunakanlah bahasa yang baik dan positif. Terutama jika Anda sedang memberikan kritikan terkait kinerja karyawan tersebut. Bahasa dengan muatan kata yang negatif, akan memperburuk suasana dan membuat karyawan merasa dihakimi. Selanjutnya adalah dengan bersikap netral dan jujur. Meskipun di luar perusahaan semua karyawan berteman, akan tetapi di dalam perusahaan semua harus bersikap profesional. Sehingga karyawan bisa mengetahui apa kekurangan dan kelebihan mereka. Semua hal yang dilakukan karyawan mulai dari masuk kerja sampai pulang kerja, bisa menjadi penilaian untuk evaluasi kerja. Contoh evaluasi kerja yang sederhana adalah tentang ketepatan waktu masuk dan pulang kerja. Kehadiran karyawan yang rajin dan konsisten bisa menunjukkan bahwa karyawan tersebut patuh pada peraturan perusahaan terkait jam kerja. Selain itu, kesadaran akan kewajibannya sebagai pekerja juga akan meningkat. Jika karyawan sering terlambat, maka hal itu akan berdampak buruk pada produktivitas kerjanya. Contoh evaluasi kerja selanjutnya adalah sikap karyawan. Anda bisa menilai bagaimana karyawan bersikap kepada rekan kerja, atasan, dan pada saat menerima tugas. Bagi perusahaan, sikap merupakan faktor penilaian evaluasi kerja yang tidak bisa

diabaikan. Bahkan beberapa perusahaan menjadikan sikap yang sesuai dengan budaya perusahaan syarat nomor satu dalam menilai dan mempertahankan karyawannya. Karyawan dengan sikap positif maka akan membentuk lingkungan kerja yang positif. Hal ini nantinya akan menjaga produktivitas karyawan dan juga perusahaan.

Contoh evaluasi kerja berikutnya adalah kejujuran karyawan. Perusahaan yang menjunjung tinggi integritas, maka akan menjadikan kejujuran sebagai syarat utama yang harus dimiliki setiap karyawannya. Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang media. Untuk dapat memiliki reputasi dan kredibilitas yang kuat di mata publik, maka mereka harus mengutamakan kejujuran dalam mengutarakan berita dan juga dalam bekerja.

### **3. Tujuan Evaluasi Kerja Bagi Perusahaan dan Karyawan**

tujuan evaluasi kerja sebenarnya? Melalui penilaian evaluasi kerja, perusahaan dan karyawan akan mendapatkan keuntungan yang sama sebagai berikut:

- a) Memberikan Penghargaan bagi Karyawan dengan Kinerja Terbaik

Pada umumnya, evaluasi kerja menjadi ajang penilaian manajer untuk mengukur kinerja individu karyawan atau di dalam tim selama jangka waktu tertentu. Nantinya hasil penilaian akan menunjukkan apakah karyawan tersebut pantas untuk diberikan apresiasi atau tidak.

- b) Mengetahui Aspek yang Harus Diperbaiki

Evaluasi kerja juga bisa menunjukkan berbagai aspek atau kelemahan yang harus diperbaiki oleh karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Misalnya, ada karyawan yang tidak cakap dalam satu bidang, maka perusahaan harus menjadikan kesempatan ini untuk memberikan pelatihan.

- c) Melindungi Perusahaan Secara Hukum

Perusahaan memiliki hak untuk melakukan pemutusan hubungan kerja apabila karyawan melakukan kesalahan fatal, tidak mampu memenuhi kewajiban, atau memiliki dampak negatif bagi perusahaan. Semua hasil penilaian evaluasi kerja akan dikumpulkan menjadi dokumen. Nantinya, dokumen ini bisa dijadikan untukantisipasi jika sewaktu-waktu ada mantan karyawan yang menggugat perusahaan.

d) .Menentukan Pelatihan Karyawan

Setelah mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawan dari hasil evaluasi kerja, maka perusahaan bisa merancang program pelatihan yang tepat. Hal ini dilakukan untuk dapat mendorong kemajuan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Program pelatihan yang tepat akan meningkatkan keahlian untuk pengembangan karir dan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Penilaian kinerja karyawan merupakan proses dari evaluasi kerja, penyusunan rencana pengembangan, dan mengkomunikasikan hasil tersebut kepada karyawan. Lakukan secara berkala dan konsisten, maka akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

**B. Talenta by Mekari Rekomendasi Aplikasi Evaluasi Kinerja Terbaik**

Talenta adalah salah satu merk HRIS (*human resources information system*), yakni software (perangkat lunak) untuk manajemen sumber daya manusia. Software HRIS biasanya bertujuan mengurangi beban kerja administrasi di bidang penggajian, perpajakan karyawan, absensi, dan performance appraisal. Selain itu, pada aplikasi attendance management by Talenta tidak hanya akan mempermudah HR dalam mengelola absensi karyawan, begitupun karyawan akan dimudahkan dengan disediakannya fitur mobile friendly yang disebut mobile *employee-self service* sehingga karyawan dapat mengakses Talenta melalui smartphone atau gadget masing-masing. Selengkapnya kunjungi link berikut: <https://www.talenta.co/fitur/attendance->

management/.Fitur-fitur yang disediakan Talenta juga dilengkapi dengan detail-detail sehingga memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Misalnya, pada fitur HR dashboard, komponen seperti bonus, tunjangan, pajak, insentif, dan lain-lain ditambahkan. Dengan demikian perhitungan akan menjadi lebih efisien dan efektif. Selengkapnya mengenai HR dashboard Talenta bisa Anda akses pada: <https://www.talenta.co/fitur/hr-analytics/>.

Dengan adanya fitur-fitur ini maka tentu saja pengelolaan sumber daya di dalam perusahaan jauh lebih baik dan lebih optimal. Talenta dapat diakses dengan mudah di Talenta.co. Tunggu apa lagi? Coba Talenta sekarang juga.

## **BAB 14**

### **MANAJEMEN INTERNASIONAL**

Dalam dunia bisnis, persaingan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain dapat dilakukan melalui berbagai cara. Cara yang paling sering dilakukan adalah melalui harga, diferensiasi produk atau jasa, fleksibilitas, waktu pengiriman, dan mutu. Tidak dapat dipungkiri, mutu telah menjadi syarat utama bagi kesuksesan bisnis. Persaingan bisnis di tingkat global semakin memberikan banyak pilihan kepada konsumen, sehingga konsumen dalam memesan produk dan jasa sangat memperhatikan biaya dan nilai. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan persaingan global, perusahaan harus menghasilkan produk yang bermutu dan memberikan pelayanan yang bermutu. Perhatian penuh kepada mutu akan memberikan dampak positif kepada perusahaan, salah satunya dampak terhadap biaya produksi. Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin terjadi. Dengan demikian, proses produksi yang memperhatikan mutu akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Hal tersebut menyebabkan perusahaan terhindar dari pemborosan dan inefisiensi sehingga biaya produksi akan menjadi rendah. Dampak terhadap peningkatan laba terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Konsumen akan memilih produk berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif. Hal ini akan meningkatkan penjualan dari produk-produk tersebut yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Meningkatkan mutu tidak mudah, diperlukan usaha – usaha yang keras dan serius. Banyak perusahaan yang belum benar – benar memahami bagaimana cara meningkatkan mutu atau tidak puas dengan mutu yang telah dicapai. Untuk



menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Salah satu cara meningkatkan mutu adalah dengan menerapkan suatu standar manajemen mutu dalam perusahaan. Standar mutu internasional yang digunakan secara luas di dunia telah diterbitkan oleh badan International Organization for Standardization (ISO). ISO berisi beberapa seri standarisasi untuk jaminan mutu akan produk yang dihasilkan perusahaan. ISO 9001:2000 merupakan salah saseri terlengkap. Menurut

Gasperz (2002:1) ISO 9001:2000 adalah "Suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan." Manajemen mutu merupakan aktivitas keteknikan dan manajemen. Berdasarkan aktivitas itu, dapat mengukur ciri-ciri mutu produk dan membandingkan dengan spesifikasi tertentu, serta mengambil tindakan penyesuaian bila terjadi penyimpangan antara yang sebenarnya dengan standar yang telah ditentukan. Pengakuan bahwa kegagalan menghasilkan produk bermutu tinggi menimbulkan biaya produksi tinggi mendorong perusahaan untuk meningkatkan mutu atas produk mereka. Banyak perusahaan menyadari bahwa strategi yang dipicu oleh peningkatan mutu dapat mengarahkan pada keunggulan pasar yang signifikan, meningkatkan laba, dan memberikan kesejahteraan jangka panjang. Perusahaan cenderung memilih bersaing melalui harga yang rendah bukan berarti memilih untuk memproduksi dengan mutu yang rendah. Harga yang rendah harus memenuhi harapan pelanggan. Dengan menerapkan manajemen mutu ISO 9001:2000, mutu dapat dikendalikan dan penyimpangan – penyimpangan yang terjadi dapat ditekan serendah mungkin, sehingga

memungkinkan perusahaan mengeliminasi pemborosan, menyederhanakan proses, dan berfokus pada penggunaan praktek mutu yang terbukti menurunkan biaya produksi dan pada akhirnya mempengaruhi setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan. PT Royal Standard merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang industri kertas dan percetakan (paper and security printing). Hasil produksi yang dihasilkan oleh PT Royal Standard berupa continuous form, photocopy paper, amplop, alat-alat tulis kantor (stationary), dan lain-lain. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen agar mendapatkan produk terbaik dengan mutu tetap terjaga, maka PT Royal Standard melakukan langkah sertifikasi produk. Saat ini kualitas pengolahan dan produknya terjaga melalui sertifikasi ISO 9001:2000 yang telah diterima oleh PT Royal Standard pada tahun 2006. Hal tersebut membuat PT Royal Standard memfokuskan perhatian terhadap pemenuhan target kepuasan pelanggan dan turut juga memperhatikan pengendalian biaya produksi sehingga standar mutu tersebut dapat terpenuhi dan laba yang diinginkan dapat tercapai. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian terhadap penerapan manajemen mutu ISO 9001:2000 di PT Royal Standard Medan dan bagaimana peranan penerapan manajemen mutu ISO 9001:2000 tersebut dalam mengendalikan biaya produksi dan meningkatkan laba pada PT Royal Standard Medan serta menuangkan hasilnya dalam bentuk skripsi dengan judul: “Peranan Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Pengendalian Biaya Produksi dan Peningkatan Laba pada PT Royal Standard Medan”

#### **A. Manajemen Internasional**

Dalam organisasi, manajemen merupakan suatu proses yang dinamis. Untuk itu banyak organisasi yang melakukan bisnis yang tidak hanya mencakup intern saja. Untuk

mengembangkan bisnis yang lebih luas lagi banyak organisasi yang melaksanakan bisnisnya melewati batas daerah atau wilayah tertentu. Tentunya dengan adanya pengembangan bisnis tersebut harus diiringi dengan konsep-konsep manajemen secara global.

Manajemen Internasional adalah proses penerapan teknik-teknik dan konsep dan konsep manajemen dalam arena lingkungan internasional. Dalam era globalisasi sekarang ini, di samping istilah ekonomi internasional yang meliputi perdagangan dan keuangan internasional, ternyata istilah bisnis internasional semakin dikenal dan banyak digunakan. Istilah ini biasanya juga dikaitkan dengan transaksi yang menyangkut ekspor dan impor barang, modal dan jasa lainnya dan pelaku utamanya yang sering disebut sebagai multinational corporation (MNC). Sehubungan dengan ini, timbul pertanyaan: “apa dan bagaimana perbedaan antara studi bisnis internasional dengan studi ekonomi internasional? “karena pada umumnya, sebagian besar topik yang dibicarakan dalam kedua bidang studi tersebut relative sama. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu pengertian dan beberapa aspek dari bisnis internasional, sehingga dapat dipahami perbedaan antara keduanya.

Bisnis intrnasional (BI) diartikan sebagai suatu studi tentang transaksi ekonomi yang meliputi perdagangan internasional (ekspor dan impor) dan foreign investment (baik direct maupun indirect atau portofolio) yang dilakukan oleh individu dan perusahaan atau organisasi dengan tujuan mendapatkan/ manfaat tertentu. Sedangkan, ekonomi internasional (ekin) diartikan sebagai bagian dari ilmu ekonomi yang mempelajari dan menganalisis tentang transaksi dan permasalahan ekonomi internasional (ekspor dan impor), yang meliputi perdagangan, keuangan dan moneter, serta organisasi (swasta dan pemerintah) dan kerja sama ekonomi antar negara

(internation).

Dari perbandingan kedua pengertian di atas, dapat dikemukakan beberapa perbedaan pokok antara keduanya, yaitu sebagai berikut:

- a) Studi bisnis internasional lebih menekankan multi aspek sari aplikasi transaksi internasional, sedangkan studi ekonomi internasional lebih menekankan aspek teori ekonomi normative dari transaksi internasional.
- b) Karena bersifat multi aspek, maka studi bisnis internasional mempunyai pendekatan interdisiplinari, sedangkan studi ekonomi internasional lebih menekankan aspek ilmu ekonomi.
- c) Studi bisnis internasional relative lebih menekankan aspek mikro, sedangkan ekonomi internasional relative lebih menekankan aspek makro.
- d) Studi bisnis internasional lebih menekankan aspek manajerial strategis, sedangkan ekonomi internasional lebih menekankan aspek teoritis.

Dalam era globalisasi saat ini, yang ditandai dengan adanya keterbukaan, keterkaitan, ketergantungan dan persaingan yang semakin ketat, telah menyebabkan tuntutan pengetahuan tentang teori dan praktik bisnis internasional semakin dirasakan bagi setiap individu, organisasi/perusahaan, maupun Negara/pemerintah. Tuntutan pengetahuan teori dan praktek bisnis internasional tersebut merupakan konsekuensi logis dari proses interaksi dari komponen utama yang merupakan motor globalisasi yaitu sebagai berikut:

- Deregulation
- Invention/innovation/diffusion
- Competitive advantage
- Cross borderless

Keempat komponen utama diatas, baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berkaitan langsung dengan

bisnis internasional. Arus globalisasi akibat modernisasi dan kemajuan teknologi dibidang manufacturing, rekasa teknologi, transportasi dan telekomunikasi telah mendorong setiap perusahaan maupun perusahaan untuk melakukan deregulasi agar dapat mengikuti dan melakukan invention, innovation dan diffusion untuk dapat memiliki competitive advantage dalam menghadapi berbagai kativitas bisnis internasional yang bersifat cross borderless.

Bisnis global adalah merupakan kegiatan atau aktivitas pemenuhan kebutuhan dengan membeli dan menjual barang dan jasa dari atau ke Negara yang berbeda. Aktivitas global tersebut perlu adanya proses manajemen, sehingga yang dimaksud dengan manajemen global adalah manajemen organisasi yang melaksanakan bisnis di lebih dari satu Negara.

## **B. Strategi Bisnis Global**

Bisnis global adalah bisnis yang melakukan transaksi barang dan jasa melewati batas suatu Negara untuk tujuan memperoleh keuntungan. Dalam perekonomian global, segala bentuk dan ukuran bisnis internasional/multinational merupakan dasar dari perdagangan dunia serta perpindahan bahan baku, barang jadi dan jasa-jasa khusus dari satu Negara ke Negara lain. Cara-cara yang ditempuh untuk memulai bisnis global biasanya :

### **1. Global Sourcing (Pendanaan Global)**

Proses pengolahan dan/atau pembelian komponen-komponen dari berbagai penjuru dunia, kemudian merakitnya ke dalam suatu produk akhir. Dengan kata lain, cara ini merupakan pembagian kerja secara internasional, artinya kegiatan-kegiatan tertentu akan dilakukan di Negara-negara yang bisa melakukannya dengan biaya paling murah.

### **2. Eksporting Dan Importing**

Eksporting yaitu menjual produk yang dihasilkan dari dalam ke pasar luar negeri, dan importing yaitu membeli produk-produk dari luar negeri dan menjualnya di Negara sendiri.

### **3. Licensing Dan Franchising (Waralaba)**

Yaitu merupakan pendekatan dimana suatu perusahaan memberikan hak penuh atas merek, teknologi, atau spesifikasi produk perusahaan itu kepada perusahaan lain dengan imbalan berupa pembayaran sejumlah uang sekaligus (*lump-sum payment*) atau uang jasa (*fee*), yang bisaanya didasarkan pada penjualan. Perbedaan antara lisensi dan waralaba adalah bila lisensi biasanya digunakan untuk perusahaan pabrikan (*mahufacturing*), sedangkan waralaba biasanya digunakan oleh perusahaan jasa.

### **4. Joint Venture (Usaha Patungan)**

Joint Venture internasional merupakan sesuatu aliansi strategis yang membantu pihak-pihak terlibat untuk memperoleh manfaat yang akan diperoleh melalui cara bekerja sama, atau sulit untuk dicapai secara sendirian. Cara ini diwujudkan dalam bentuk pembelian saham dan atau investasi langsung dari suatu perusahaan asing dalam suatu wilayah lokal tertentu; cara lain dapat berupa pembentukan bentuk usaha yang baru sama sekali oleh perusahaan asing dan lokal.

### **5. WHOLLY OWNED SUBSIDIARIES (Anak Perusahaan Yang Dimiliki Secara Penuh)**

Wholly owned subsidiaries adalah suatu perusahaan dengan operasi lokal yang dimiliki dan dikendalikan secara penuh oleh perusahaan asing. Seperti juga pada joint venture, anak perusahaan asing seperti ini mungkin bisa dibentuk melalui investasi secara langsung dalam operasi atau melalui pembelian saham perusahaan yang bersangkutan. Dengan cara melakukan investasi semacam itu, perusahaan asing jelas-jelas mengambil resiko usahanya. Perusahaan tersebut harus yakin bahwa mereka

memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengendalikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam lingkungan yang baru. Dalam hal ini, pengalaman sebelumnya yang diperoleh melalui joint venture akan terbukti sangat bermanfaat.

### **C. Perusahaan Multinasional**

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang menyelenggarakan operasinya di dua Negara atau lebih sekaligus dan berbasis pada Negara asalnya. Cara perusahaan-perusahaan beroperasi secara global bisa bermacam-macam. **Perusahaan multinasional yang *ethnocentric*** menerapkan kendali atas operasi luar negerinya dari kantor pusat, dan berharap perusahaan-perusahaannya diluar negeri mengoperasikan usahanya dengan cara sama seperti yang dilakukan Negara asal, sehingga perusahaan ini sering menimbulkan keluhan dari perusahaan lokal karena tidak mengindahkan kebutuhan dan kebudayaan lokal. Sebuah **perusahaan multinasional yang *poli-centric*** lebih memberikan kebebasan beroperasi, menghargai perbedaan yang ada di pasar dalam masing-masing Negara, dan berusaha untuk mencapai rencana yang “multidomestik”, seperti disain produk dan iklan yang menganggap bahwa setiap Negara sebagai wilayah terpisah yang kompetitif. Bentuk **perusahaan multinasional yang lebih *transnasional*** adalah perusahaan-perusahaan yang geocentric, yakni perusahaan yang mengusahakan integrasi menyeluruh dalam operasi globalnya dengan cara beroperasi tanpa mempunyai prasangka, dan membuat keputusan-keputusan utama dari perspektif global serta menggunakan eksekutif senior dari banyak Negara yang berbeda.

#### **1. Isu-Isu Manajemen dalam Perusahaan Multinasional**

Pada saat pasokan sumber daya, arus produk, dan pasar tenaga kerja semakin mencakup batas-batas Negara, tindakan perusahaan multinasional sangat berpengaruh dalam

perekonomian global, karena perusahaan multinasional mempunyai kebaikan dan keburukan bagi *host-country* (Negara pengundang).

Adapun keburukan perusahaan multinasional bagi *host-country* adalah:

- a. keuntungan terlalu besar
- b. menguasai perekonomian
- c. campur tangan pemerintah
- d. hanya mengambil tenaga lokal
- e. tidak ada ahli teknologi
- f. tidak menghargai kebiasaan hukum, kebutuhan lokal

Keburukan bagi perusahaan multinasional sendiri:

- a. balasan keuntungan
- b. pembebanan sumber daya yang lebih mahal
- c. aturan yang terlalu mengeksploitasi
- d. batasan divisi
- e. tidak memenuhi kewajiban perjanjian

Kebaikan perusahaan multinasional bagi *host-country*:

- a. pertumbuhan
- b. pendapatan
- c. belajar
- d. pengembangan

Idealnya, perusahaan multinasional maupun *host-country* mendapatkan manfaat dari hubungan tersebut. Negara yang menerima (*host country*) mendapatkan manfaat dari pajak yang bertambah besar, semakin meningkatnya lapangan kerja yang tersedia, alih teknologi, ekspansi modal, pengenalan industri-industri khusus, dan pengembangan sumber daya setempat.

Beberapa negara yang ditempati perusahaan-perusahaan multinasional (*host country*) kadang-kadang mengeluh bahwa perusahaan-perusahaan multinasional:

- mengambil laba yang terlalu besar



- menguasai perekonomian lokal
- mencampuri pemerintahan lokal
- tidak mampu membantu mengembangkan perusahaan lokal
- mengambil tenaga kerja lokal yang paling berpotensi
- tidak berhasil dalam melakukan alih teknologi yang lebih maju
- tidak mau memahami kebiasaan, hukum dan kebutuhan setempat

Perusahaan multinasional juga merasa bahwa mereka dieksploitasi dalam hubungannya dengan negara tuan rumah. Perusahaan-perusahaan multinasional juga menghadapi kesulitan di negara asal atau kantor pusat mereka. Hal ini terjadi khususnya apabila perusahaan-perusahaan multinasional menjadi lebih berorientasi internasional. Kritik yang terlontar paling banyak biasanya terpusat pada hilangnya kesempatan untuk bekerja karena pasar tenaga kerja asing yang lebih murah, serta larinya investasi modal ke luar, serta praktek korupsi di negara-negara luar.

#### **D. Pengaruh Lingkungan Pada Operasi Pasar Global**

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam perekonomian global terus berlangsung secara dramatis. Perusahaan-perusahaan multinasional semakin banyak dan semakin bersifat transnasional. Namun, lingkungan juga masih tetap kompleks, sehingga beberapa perusahaan dan Negara berusaha mencari keunggulan kompetitif dalam era yang dinamis seperti itu. Supaya berhasil dalam perekonomian global, para manajer harus mampu menghadapi banyak perbedaan dalam system perekonomian, hukum-politik, pendidikan dan social budaya.

##### **1. Perbedaan-Perbedaan Bidang Perekonomian**

Bangsa-bangsa di dunia sama-sama mengalami permasalahan, kebutuhan dan kepedulian ekonomi, dan

kerjasama ekonomi regional semakin berkembang. Namun demikian, perbedaan dalam bidang ekonomi harus tetap diakui.

## **2. Perbedaan-Perbedaan Bidang Politik-Hukum**

Sistem politik dunia berbeda berdasarkan dua ekstrim. Dalam system demokrasi, pemilihan dilakukan secara bebas dan wakil-wakil kelompok menentukan kepemerintahan dengan partisipasi terbuka masyarakat secara keseluruhan. Sebaliknya, dalam system totalitarian, perwakilan dalam pemerintahan dibatasi oleh kediktatoran atau aturan satu partai. Kedua bentuk pemerintahan semacam itu saat ini sudah merupakan hal yang umum, dan dunia bisnis diperumit oleh perbedaan system tersebut berkaitan dengan batasan operasi serta resiko yang dihadapi. Resiko yang paling besar adalah bahwa mungkin host country, karena perubahan dalam pemerintahan atau kepemimpinan politik, melakukan “expropriate” atau mengambil alih kepemilikan secara penuh dari semua kekayaan asing tanpa pembayaran.

Hukum pemerintahan juga berbeda-beda, dan organisasi-organisasi diharapkan untuk mematuhi hukum Negara tempat perusahaan tersebut beroperasi. Semakin berbeda hukum suatu Negara semakin sulit bagi bisnis internasional untuk menyesuaikan diri dengan cara-cara setempat. Permasalahan di bidang hukum lain menyangkut praktek incorporation atau inkorporasi dan kepemilikan usaha, perundingan dan penerapan perjanjian dengan pihak-pihak luar, perlindungan atas hak patent/merk dagang/copyright, serta dalam menangani batasan valuta asing.

## **3. Perbedaan-Perbedaan Bidang Pendidikan**

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi, dan karena sistem pendidikan antara Negara

satu dengan Negara lain berbeda-beda, maka ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi juga berbeda-beda. Manajer yang menyadari hal tersebut akan membantu dalam memimpin organisasinya untuk mengarahkan investasinya lebih besar ke dalam sistem pendidikan, program pelatihan, dan tempat kerja yang nyaman untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia.

#### **4. Perbedaan-Perbedaan Bidang Sosial Budaya**

Culture atau budaya merupakan seperangkat kepercayaan, nilai, dan pola perilaku bersama yang diterima oleh sekelompok orang. Setiap orang yang mengunjungi Negara lain sadar bahwa pasti akan terdapat perbedaan budaya. Culture shock atau gegar budaya, adalah kebingungan dan rasa ketidaknyamanan yang dialami oleh seseorang apabila ia berada pada suatu budaya yang belum dikenal, yang sekaligus ini mengingatkan bahwa perbedaan-perbedaan semacam itu harus diatasi sehingga orang bias dengan nyaman bepergian ke seluruh dunia. Dampak terhadap bisnis dan manajemen dari perbedaan social budaya tersebut juga perlu dipahami.

Tahap-tahap dalam menyesuaikan diri terhadap suatu budaya baru :

- **Confusion:** hubungan pertama kali dengan suatu budaya baru mengakibatkan merasa resah, kurang nyaman, serta memerlukan informasi dan nasehat.
- **Small victories:** interaksi yang terus menerus akan membuahkan beberapa “keberhasilan” dan kepercayaan diri akan tumbuh dalam mengatasi permasalahan sehari-hari
- **The honeymoon:** suatu masa dimana kekaguman, kelekatan terhadap budaya, dan kecintaan terhadap hal-hal lokal yang dipandang secara positif
- **Irritation and anger:** suatu masa dimana sikap negative menggantikan sikap positif, dan budaya baru menjadi sasaran kecaman

- **Reality:** suatu masa penyeimbangan kembali, mapu menikmati budaya baru sekaligus mengakui kelemahan-kelemahan yang ada.

**Ethnocentrism**, atau kecenderungan untuk melihat budaya sendiri lebih unggul dibandingkan dengan budaya pihak lain, harus dihindari. Namun untuk benar-benar bias memahami budaya asing juga sangat sulit, mengingat budaya lokal sendiri saja juga sangat beranekaragam. Supaya dapat menghargai perbedaan-perbedaan semacam itu, serta supaya dapat berhasil dalam melakukan usaha di luar negeri, serta mengurangi gegar budaya yang timbul, terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti terlihat dalam tahap-tahap dalam menyesuaikan diri terhadap suatu budaya baru. Menyadari diri sendiri, serta peka terhadap budaya luar merupakan dasar paling utama, juga tidak boleh dilupakan, kesediaan untuk menghadapi perbedaan bahasa, penggunaan jarak, waktu, agama, dan penggunaan perjanjian.

### **5. Perbedaan-Perbedaan dalam Budaya Nasional**

Lima dimensi yang digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai dari budaya nasional:

- Power distance: sejauh mana suatu masyarakat menerima pembagian kekuasaan yang tidak seimbang dalam organisasi
- Uncertainty avoidance: sejauh mana suatu masyarakat bersedia menerima resiko serta ketidakpastian situasional
- Individualism-collectivism: sejauh mana suatu masyarakat menekan kepentingan-lepentingan individu dibandingkan dengan nilai-nilai bersama atau kelompok
- Masculinity-femininity: sejauh mana suatu masyarakat menekankan prestasi dan hal-hal material dibandingkan dengan perhatian yang lebih besar pada hubungan manusiawi serta perasaan.

- Short-term-long orientation: sejauh mana masyarakat menekankan pertimbangan masa depan dibandingkan dengan perhatian besar pada masa lalu dan sekarang

### **E. Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lintas Budaya**

Keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian semuanya dapat diterapkan dalam konteks bisnis global. Ke empat fungsi tersebut sebaiknya diterapkan secara benar dalam suatu Negara dan budaya. Persaingan dan perekonomian global telah memunculkan manajer global, yakni seseorang yang merasa tidak asing dengan keanekaragaman budaya secara cepat menemukan peluang dalam lingkungan yang kurang begitu dikenal, serta mampu mengendalikan tekanan-tekanan ekonomi, sosial, teknologi dan lainnya untuk kepentingan organisasi. Secara singkat manajer global, mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen melintasi batas-batas budaya dan nasional dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chaerudin, Ali. 2019. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Sukabumi:
- Dr. H. B. Siswanto, M.Si. pengantar Manajemen. 2011. PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Dr. T. Hani Handoko, M. B.A. Manajemen. 2012. BPFE Yogyakarta.
- Fremont E. Kast and James E. Rosenzwing. Organisasi dan Manajemen. 1995. Bumi aksara: jakarta
- George R Terry. Prinsip-prinsip Manajemen. 1993. Bumi Aksara : Jakarta
- George Stratus and Loenard R. Sayles. Manajemen Personalialia. 1996. CV Teruna Grafica:Jakarta
- Griffin, R. W. (2011). *Fundamentals of Management Sixth Edition*.USA: Cengage Learning.
- Griffin. 2003. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Erlangga – Jakarta
- Hamta, Firdaus. 2015. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta:Deepublish
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. BPFE – Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Indahingwati, Asmara dan Novianto Eko Nugroho. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Surabaya:PT Scopindo Media Pustaka
- Mubarok, E Saefuddin. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia PengantarKeunggulan Bersaing*. Bogor:Penerbit IN MEDIA
- Purnaya, I Gusti Ketut. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:
- AndiSinambela, Lijan poltak dan Sarton Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja, Pengelolaan, pengukuran dan implikasi kinerja*. Depok:Rajagrafindo Persada

- Rachmawati, Ike Kusdiyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 1. Yogyakarta: Andi
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Richard I. Levin dkk. Pengambilan Keputusan Secara Kuantitatif. 1995. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sudaryo, yoyo dan Agus Aribowo dan Nunung Ayu Sofiati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Yogyakarta:Andi
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung:ALFABET
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik Untuk Organisasi Publik*. Yogyakarta:Gava Media
- Suwanto. 2019. *Budaya Kerja Guru*. Lampung:Gre Publishing
- Widodo, Djoko Setyo. 2020. *Membangun Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah*.Cipta Media Nusantara
- Adha, Risky Nur dkk. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kabupaten Jember*. Jurnal Penelitian Ipteks. Vol .4, No. 1 Januari 2019
- Budianto, A aji tri dkk. 2015. *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawaipada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah Jakarta*. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pemulang. Vol. 3, No. 1 Oktober 2015
- Ferawati, Apfia. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal AGORA. Vol. 5, No. 1 2017.
- Fitri, Suraida. 2019. *Pengaruh Pelatihan dan Pemberdayaan terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru di UPTD-PK Dewantara*. Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND). Vol. 4, No. 1 Januari-Juni 2019

- Hidayat, Ardi. 2017. *Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PT Trijaya Medika Farma. Motivasi sebagai Moderator*. Jurnal SAINS:Jurnal Manajemen dan bisnis P-ISSN:19978-2241 e-ISSN:2541- 1047
- Kumajas, Anggi henly dkk. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Kantor Wilayah Suluttenggo*. Jurnal EMBA. Vol. 4, No. 4 September 2016
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., & Tushman, M. L. (2008). *Communication (and Coordination) in a Modern, Complex Organization*. *Coordination* , 3.
- Kustini, Endang dkk. 2020. *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bumen Redja Abadi-BSD*. Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS. Vol. 03, No. 03 Mei 2020
- Leatemia, Senda Yunita. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Suatu penelitian pada kantor badan pusat statistic di Maluku)*. Jurnal Manis. Vol. 2, No. 1 Januari 2018
- Nuryasin, Ilham dkk. 2016. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 41, No.1 Desember 2016
- Ndraha, T. (2003). *Kybernology 1 : Ilmu Pemerintahan baru / Taliziduhu Ndraha*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. 2008. PT. Raja Grafindo Persada:Jakarta
- Prasetyo, Dimas Novianto. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik*. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Gresik. Juli 2019
- Rozi, Achmad dkk. 2021. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas*



- Perhubungan Kota Serang*. Jurnal JENIUS. Vol. 4, No. 2 Januari 2021
- Saing, Bungaran. 2017. *Pengaruh Mutasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi*. Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah Lemlit. Vol. 2, No. 2 Juli 2017
- Sondang P. Siagian. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. 1990. CV Haji Masagung: jakart
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen (Terjemahan)*. Penerbit Erlangga – Jakarta
- Suandy, Erly, 2003, *Perencanaan Pajak, Edisi Revisi*, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Sulaiman, Meri Oktavia. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Pegawai BPBD Kota Kediri*. Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 07, No. 02 Juni 2018
- Surjosuseno, Daniel. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian produksi UD pabrik Ad Plastic*. Jurnal AGORA. Vol. 3, No. 2 2015
- Wartono, Tri. 2017. *Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan majalah Mother and Baby)*. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pemulang. Vol. 4, No. 2 April 2017.



Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, Pengorganisasian, Penggiatan dan Pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Pengertian lain manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Manajemen diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah "mengerjakan pekerjaan yang benar" Sedangkan Efisien adalah "mengerjakan pekerjaan dengan benar" Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya/dikonal sebagai fungsi-fungsi manajemen (fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan).



**Dr. Bustan, SE, M.Si, Ak., CA, CPA** lahir di Soppeng, 1 Desember 1945, Menyelesaikan pendidikan SD Negeri No. 76 Soppeng (1960), SMP Negeri Pattoto Soppeng (1963); SMA Negeri 200, sekarang SMAN 1 Soppeng (1966) Strata satu (S1) Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Teaysan Pendidikan Ujung Pandang (STIE-YPUP), Makassar (1990); Strata Dua (S2) Bisnis Administrasi, Jakarta Institute of Management Studies (JIMS) IPWI Jakarta (1999); (2000); Profesi Akuntan, Universitas Hasanudin (UNHAS), Makassar (2004);

Profesi Akuntan Certified Of Accountant, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Jakarta (2014); Profesi Pemeriksaan Keuangan, Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI), Jakarta (2018); Strata Dua (S-2) Akuntansi Universitas Hasanudin (UNHAS), Makassar (2014); Strata Tiga (S-3) Manajemen Keuangan, Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar (2018).

Karier Pekerjaannya diawali dengan menjadi Auditor Kantor Akuntan Publik "Drs. S. Sarata", Jakarta (1984-1989). Berikutan, menjadi Auditor Kopera Jasa Audit (KJA), Makassar (1992-1999); Konsultan Pajak "Artha Bakti", Makassar (1999-2000); Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Makassar (2015-Sekarang) Dosen Universitas Fajar, Makassar (2016-Sekarang); Pimpinan Kantor Jasa Akuntan (KJA) "Recky Consultant" (2016-Sekarang); Pimpinan Kantor Akuntan Publik "Bustan" (2018-Sekarang), Ketua Tim Audit Laporan Keuangan Rumah Sakit dr. Wahidin Suduo Husodo (2017) Supervisor Tim Audit Dana Kampayn Provinsi Sulawesi Barat (2018).

Pengalaman keorganisasiannya yaitu sebagai Sekretaris Pengurus Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Sekretaris STIE-YPUP Makassar; Anggota Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Tahun 2014-Sekarang; Anggota Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) Tahun 2015-Sekarang



Penerbit  
SYAKIR MEDIA PRESS

ISBN 979-620-8440-3-1



P 798238 814038