



Manajemen Perusahaan. Perubahan era ekonomi yang semakin cepat menghadirkan peluang dan tantangan dalam bentuk yang baru dan *unpredictable*. Pengusaha baru yang sedang membangun tim harus memiliki basis pengetahuan yang kuat tentang manajemen perusahaan agar karakter manajemen yang dibangunnya tidak mengalami *missed* sejak awal. Buku ini memuat komponen-komponen dasar dari manajemen perusahaan yang harus dikuasai oleh semua pihak yang terlibat dalam manajemen perusahaan.

Manajemen Perusahaan  
2022

# MANAJEMEN PERUSAHAAN

Sulaiman Helmi  
Sunda Ariana

# **MANAJEMEN PERUSAHAAN**

**Sulaiman Helmi  
Sunda Ariana**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

**LINGKUP HAK CIPTA**

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**KETENTUAN PIDANA**

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# MANAJEMEN PERUSAHAAN

**Sulaiman Helmi**  
**Sunda Ariana**



## MANAJEMEN PERUSAHAAN

**Penulis:**

Sulaiman Helmi  
Sunda Ariana

*All rights reserved*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
Hak Penerbitan pada Jejak Pustaka  
Isi di Luar Tanggung Jawab Penerbit  
ISBN: 978-623-5422-02-2

**Editor:**

Dina Mellita

**Tata Letak Isi:**

Ari Sulistyawati

**Desain Cover:**

Herman

9 + 240 hlm: 14.8 x 21 cm  
Cetakan Pertama, Agustus 2022

Penerbit

**Jejak Pustaka**

Anggota IKAPI No. 141/DIY/2021  
Wirokerten RT.002 Desa Wirokerten  
Banguntapan Bantul Yogyakarta  
[jejakpustaka@gmail.com](mailto:jejakpustaka@gmail.com)  
081320748380

## PRAKATA

Perubahan iklim bisnis di Indonesia, terutama di kalangan anak muda, berdampak terhadap tantangan dan peluang tersendiri bagi perusahaan. Pola transaksi, selera konsumen, kebutuhan produk jasa di era baru, menjadikan para *owner* usaha harus lebih kreatif dan inovatif menjalankan roda usahanya. Beberapa kondisi baru sebagai tantangan sekaligus peluang seringkali membuat pengusaha mengalami *blocking idea* beberapa waktu dan membutuhkan revisi strategi. Yang lebih mendebarkan lagi adalah, justru gempuran tantangan dan hambatan ini berasal dari internal perusahaan. Beberapa riset dan fakta menekankan akan pentingnya sebuah strategi manajemen bagi para pengusaha untuk memastikan operasional perusahaan dalam kondisi sehat dan stabil. Terlebih bagi pengusaha yang sedang mengawali dan membangun usahanya. Pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang fondasi manajemen perusahaan harus dimiliki sebagai basis utama membangun karakter manajemen perusahaan. Pemahaman dasar ini meliputi konsep tentang organisasi, sumber daya manusia, *leadership*, tupoksi SDM, manajemen produksi, dan lain-lain.

Buku ini menyediakan informasi yang jelas tentang komponen manajemen perusahaan mulai dari konsep dasar hingga hal yang lebih kompleks tentang komponen manajemen perusahaan. Pembaca akan dipandu memahami bagian demi bagian melalui beberapa metode deskripsi. Dengan menggunakan gaya Bahasa yang ringan dan sederhana, diharapkan Pembaca dapat memasuki dunia manajemen perusahaan dengan lebih *enjoy* dan bersemangat untuk lebih mengembangkan diri. Buku ini sangat sesuai sebagai pegangan bagi mahasiswa, Dosen, praktisi manajemen, dan *owner* perusahaan.

Akhirnya, penulis ucapkan selamat membaca. Semoga isi buku ini memberi manfaat bagi pembaca yang sedang mengembangkan usahanya, atau bagi praktisi maupun akademi manajemen. Penulis juga membuka untuk saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan buku ini.

Palembang, Agustus 2022

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>PENGANTAR .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN BISNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>BAB II MANAJER DALAM KEGIATAN MANAJEMEN .....</b>	<b>21</b>
<b>BAB III PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN .....</b>	<b>35</b>
<b>BAB IV LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>53</b>
<b>BAB V TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN .....</b>	<b>66</b>
<b>BAB VI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>76</b>
<b>BAB VII MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN .....</b>	<b>96</b>
<b>BAB VIII DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI .....</b>	<b>115</b>
<b>BAB IX KEKUASAAN, KEWENANGAN, TANGGUNG JAWAB, DELEGASI .....</b>	<b>132</b>
<b>BAB X MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>147</b>
<b>BAB XI FAKTOR INDIVIDU DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>162</b>
<b>BAB XII MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>176</b>
<b>BAB XIII KELOMPOK KERJA DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>186</b>
<b>BAB XIV PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN .....</b>	<b>201</b>
<b>BAB XV MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI .....</b>	<b>219</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>	<b>- 7 -</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 9.1. Perbedaan keluasan wewenang dan kekuasaan internal dan eksternal

Tabel 13.1. Perbedaan kelompok formal dan nonformal

Tabel 15.1. Contoh sistem produksi untuk tiap bidang industri

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. Distribusi *skill* manajer berdasarkan level
- Gambar 2.2. Level manajemen
- Gambar 6.1. Proses Perencanaan
- Gambar 6.2 Langkah langkah pengambilan keputusan
- Gambar 6.2 Pendekatan analisis kuantitatif
- Gambar 7.1. Ilustrasi proses manajemen strategik
- Gambar 8.1. Struktur organisasi berdasarkan fungsi
- Gambar 8.2. Struktur organisasi berdasarkan produk
- Gambar 8.3. Struktur organisasi berdasarkan pelanggan
- Gambar 8.4. Struktur organisasi berdasarkan geografis
- Gambar 8.5. Hirarki dalam organisasi
- Gambar 11.1. Kerangka perilaku individu
- Gambar 14.1. Proses pengawasan organisasi dan perusahaan
- Gambar 14.2. Manajemen dengan pengecualian
- Gambar 14.3. Struktur prganisasi manajemen pengawasan perusahaan

# PENGANTAR

## A. Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah pengantar Manajemen memberikan mahasiswa wawasan tentang fondasi sejarah manajemen, pengelolaan lingkungan kerja baru, lingkungan dan budaya organisasi, pengelolaan lingkungan global, perencanaan organisasi, penentuan tujuan dan penyusunan strategi, pengambilan keputusan manajerial, dasar-dasar pengorganisasian, manajemen sumber daya manusia, landasan perilaku dan motivasi dalam organisasi dan fungsi pengendalian dalam organisasi.

## B. Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL)

Melalui mata kuliah ini, lulusan diharapkan mampu untuk:

1. Memahami ilmu manajemen sebagai bekal dan pengetahuan menjadi seorang manajerial.
2. Menentukan serta membuat keputusan dengan baik.
3. Menjalankan organisasi dan dapat mengelola bawahan atau tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

## C. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

1. Mahasiswa diharapkan mengetahui konsep dasar manajemen dan mengapa manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi bisnis.
2. Mengetahui perbedaan antara manajemen sebagai sains maupun manajemen sebagai seni.
3. Mengetahui tipe-tipe manajemen secara hierarkis beserta keahlian manajerial yang diperlukan untuk setiap hierarkis tersebut.
4. Mengetahui konsep manajemen secara fungsional yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, pengawasan dan pengendalian dalam manajemen perusahaan.

# BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN BISNIS

## A. Pendahuluan

Sebagai seorang manajer, memahami manajemen dan organisasi adalah sebuah keharusan. Kenapa? Karena untuk mampu mengelola sebuah perusahaan sangat dibutuhkan *insting* yang kuat dalam mengidentifikasi “kesehatan” perusahaan melalui penilaian kinerja manajemen dan organisasi hingga capaian target dan tujuan perusahaan. Musti diingat dari awal Anda belajar mata kuliah ini adalah bahwa tiap bab secara akumulatif akan membawa kita memiliki *mindset* yang terarah tentang apa peran kita setelah menyelesaikan studi di program studi yang Anda pilih ini, yaitu sebagai seorang manajer.

Setelah mempelajari bab I ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan manajemen dan manajemen bisnis, meliputi:

- 1) Pengertian organisasi dan manajemen.
- 2) Peran manajemen dalam organisasi.
- 3) Fungsi-fungsi manajemen.
- 4) Kegiatan dalam manajemen.

Tujuan pembelajaran bab ini akan dengan mudah dicapai jika Anda melewatinya sesuai tahapan berikut:

- 1) Sebelum pertemuan tatap muka di kelas, Anda sudah membaca dengan cermat tentang materi organisasi dan manajemen. Akan lebih bagus lagi jika Anda sudah menyiapkan beberapa pertanyaan agar makna belajar yang Anda dapatkan lebih dalam, karena ada interaksi lisan dengan Dosen.
- 2) Agar wawasan tentang organisasi dan manajemen Anda luas, bacalah artikel yang berkaitan dengan topik ini dari beberapa sumber, baik buku maupun artikel dari *website* yang terpercaya.

Selamat belajar!

## B. Paparan Materi

### 1) Organisasi dan Manajemen

#### Organisasi

Sebelum kita bahas materi, sebelumnya kita perlu merenung tentang keseharian kita dalam berinteraksi dengan orang lain. Pernahkah Anda tergabung dalam sebuah organisasi? OSIS, atau komunitas anak muda, misalnya. Atau sebuah panitia di lingkungan tempat tinggal kita? Silakan *flashback* rasa apa yang didapat saat tergabung dalam organisasi tersebut. Menyenangkan, bukan? Ya, karena kita akan memiliki peluang untuk berinteraksi dalam satu arah dan tujuan yang sama. Kebutuhan akan pengakuan (aktualisasi diri) dan harga diri kita sedikit banyak terpenuhi dalam interaksi organisasi ini. Sebenarnya banyak cara untuk memenuhi kebutuhan pengakuan dari orang lain, namun, bisa dipastikan, tergabung dalam organisasi yang memiliki visi dan tujuan positif adalah pilihan yang paling tepat.

Manusia merupakan makhluk sosial, dimana ia tidak bisa melewati hidupnya sendirian. Semua kebutuhannya hanya bisa dipenuhi manakala berhubungan dengan manusia satu sama lain. Interaksi manusia dalam rangka memenuhi kebutuhan membentuk sebuah kelompok secara alamiah tergantung dari aspek kebutuhan yang sedang menjadi perhatiannya. Di dalam kelompok ini terkandung sistem yang otomatis terbentuk menyesuaikan sub bidang kebutuhan yang akan dipenuhi. Pada akhirnya, sistem ini membutuhkan sebuah strategi untuk mengaturnya agar tidak terjadi benturan satu sama lain. Organisasi merupakan sebuah sistem yang di dalamnya mengandung beberapa sub sistem yang saling berhubungan. Organisasi juga diartikan sebagai bentuk perserikatan manusia untuk meraih target kolektif, yang maknanya keberadaan organisasi ini menjadi bantuan tersendiri bagi manajemen. Kontribusi yang sangat jelas terlihat adalah adanya struktur organisasi berikut rincian tugasnya, dan bagaimana antar organ saling berkaitan dan sinkron (Priyono, 2011).

Setiap hal positif tentu memiliki manfaat, termasuk dengan organisasi. berikut ini adalah beberapa manfaat yang dapat kita ambil dalam aktivitas berorganisasi.

- 1) Meningkatkan kemampuan berkomunikasi
- 2) Berproses positif dalam mencapai tujuan
- 3) Menjadi motivasi dalam membangkitkan jiwa kepemimpinan (*leadership*).
- 4) Mampu memecahkan masalah organisasi.
- 5) Memperluas wawasan
- 6) Memperluas jejaring relasi.
- 7) Terlatih dalam manajemen waktu.
- 8) Rasa tanggung jawab terasah secara alami.
- 9) Memiliki mental yang kuat saat mengalami tekanan.

Keberadaan organisasi, bahkan yang paling sederhana sekalipun, tetap akan memberikan fungsi kepada siapapun yang terlibat aktif di dalamnya. Apa saja fungsi organisasi?

- 1) Organisasi berperan sebagai *director* (pengarah).  
Melalui visi dan tujuan organisasi yang jelas dan dijabarkan dalam program kegiatan, Anda sebagai anggota organisasi akan mendapatkan banyak pembelajaran tentang hal yang baik dan buruk. Aturan dan tata tertib serta kebijakan organisasi akan membawa anggotanya berinteraksi sesuai prosedur. Hal ini akan membangun budaya berpikir positif anggotanya. Termasuk juga saling mengisi dan melengkapi dalam mencapai target tugas tiap anggota.
- 2) Pusat *skill exercise*  
Bicara organisasi tak lepas dari visi, tujuan, orang, dan pembagian tugas. Melalui tugas inilah organisasi berperan sebagai pusat melatih skill semua anggotanya. Interaksi tiap anggota dengan tugas dan pihak lain yang berhubungan secara natural akan menjadikan tiap anggota terasah skillnya. Dalam proses tersebut tiap anggota juga mendapat kesempatan untuk mengevaluasi capaian skill melalui capaian kinerja dan luaran produk tugasnya. Teguran, arahan, bimbingan dari atasan merupakan proses pembelajaran dalam level yang paling tinggi, yaitu *coaching*, dimana setiap atasan akan berperan sebagai mentor untuk tim di bawahnya.
- 3) Basis dari didapatkannya pengalaman baru dan nyata.  
Tiap tugas yang dilaksanakan oleh anggota berfungsi sebagai stimulus anggota untuk bergerak secara terstruktur dan terarah mengikuti visi

organisasi dan target tugas. Keberhasilan dan hambatan bahkan kegagalan yang dihasilkan menjadi sebuah pengalaman unik dan personal tiap anggota. Ia akan mengalami sebuah makna belajar yang sangat dalam, bahkan saat terhadi pengulangan aktivitas tugas. Anggota akan memiliki kesempatan untuk melakukan riset pribadi secara berulang hingga ia memperoleh gaya penyelesaian tugas yang paling efektif.

- 4) Sebagai stimulator dalam meningkatkan kemampuan artikulasi dan agregasi.

Jika bidang dan ruang lingkup organisasi luas hingga internasional, maka organisasi juga akan berfungsi sebagai pusat pengembangan *skill* bahasa asing. Pada level yang paling komplek adalah artikulasi dan kemampuan memilih kalimat dengan diksi yang bagus untuk melakukan negosiasi.

- 5) Kontributor utama dalam pembentukan norma

Organisasi sangat berkontribusi dalam membentuk *attitude* para anggotanya. Penetapan norma yang positif, sebagai bagian dari *brand* organisasi sedikit banyak akan berpengaruh terhadap *personality* semua orang yang beraktivitas di dalamnya. Norma dan tata tertib serta peraturan organisasi adalah sebuah paket pembentuk karakter positif anggota organisasi secara alamiah. Tanpa disadari, semua anggota akan saling menguatkan, melengkapi, dan mengingatkan satu sama lain hingga norma yang ditetapkan organisasi menjadi sebuah budaya unik organisasi yang berbeda dengan organisasi lain.

- 6) Berperan utama dalam aktivitas *rekrutment*

Visi dan tujuan organisasi hanya bisa dicapai jika dikawal oleh sumber daya manusia yang kompeten dan handal. Spesifikasi tiap organ telah ditentukan sehingga tidak akan ada *the wrong man in the wrong place*. Dengan demikian organisasi sangat berperan dalam kegiatan rekrutmen. Tahap ini sudah menjadikan juga organisasi sebagai pihak yang akan memberikan aktualisasi terhadap kemampuan seseorang. Sebuah pengakuan ini akan secara natural membuat anggota memberikan unjuk kerja terbaik sebagai bagian dari respon positif sekaligus stimulus untuk *feedback* penghargaan yang berulang dari organisasi.

## Manajemen

Tiap kali mendengar istilah ini, apa yang terpikir oleh Anda? Apakah sosok seorang yang keren dengan baju necis berdasari di sebuah kantor yang keren? Kalau itu yang Anda bayangkan, tidak sepenuhnya benar. Kenapa? Karena sebenarnya, aktivitas manajemen itu bisa dilakukan oleh siapa saja dan dimana saja. Wah, menarik, bukan? Karena sejatinya, aktivitas manajemen adalah aktivitas manusia sehari-hari dalam mencapai suatu tujuan.

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>1</sup> Robert L. Katz mendefinisikan manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal.

Kemampuan konsep adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situais-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan diantara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan sosial (manusiawi) adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah. Kemampuan teknikal mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah. Berdasarkan definisi dan kajian singkat diatas, dapat dipahami bahwa manajemen bisa saja sulit untuk diartikan, tapi juga sebaliknya. Kita sendiri bisa mengambil pengertian umum dari penjelasan diatas, bahwa manajemen pada dasarnya bisa diartikan sebagai suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan

mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

## 2) Peran Manajemen dalam Organisasi : Efektif dan Efisien

Semua organisasi selalu berusaha mencapai sebuah kondisi yang efektif dan efisien, namun banyak tantangan untuk menyatukan anggota organisasi dalam upaya mengembangkan semua komponen yang diperlukan (Reina & Reina, 2009).

## 3) Fungsi dan Kegiatan Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (pengawasan). Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada.

### Fungsi *Planning*

*Planning* atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Dengan adanya rencana, maka memungkinkan:

- 1) Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber dayayang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 2) Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yangkonsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur yang ada.
- 3) Kemajuan dapat terus dimonitoring dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

## Pembagian Perencanaan

Perencanaan dari sudut pandang jenjang manajemen dibagi ke dalam beberapa jenjang:

- a) *Top Level Planning* (Perencanaan Jenjang Atas)  
Perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. Jenjang atas ini memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan, serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. Top level planning menekankan tujuan jangka panjang organisasi dan tentu saja menjadi tanggungjawab manajemen puncak.
- b) *Middle Level Planning* (Perencanaan Jenjang Menengah)  
Jenjang perencanaan menengah sifatnya lebih administratif. Jenjang menengah menyiapkan cara-cara yang akan ditempuh untuk merealisasikan tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan.
- c) *Low Level Planning* (Perencanaan Jenjang Bawah)  
Perencanaan jenjang bawah lebih focus terhadap bagaimana caramenghasilkan. Jenjang bawah ini lebih mengarah kepada kegiatan operasional perusahaan. Manajemen pelaksana adalah pihak yang bertanggungjawab dalam perencanaan jenjang bawah ini.

Terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, yakni;

- a) Memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh kedepan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- c) Meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan.
- d) Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian.

Pada titik ini dapat dikatakan bahwa tujuan memegang peranan penting dalam proses perencanaan. Dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahannya, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada disekitarnya. Standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya. Unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi. Selain maksud dan tujuan dari perencanaan tersebut setidaknya terdapat dua alasan dasar mengapa perencanaan ini diperlukan oleh manajemen organisasi, yakni bahwa perencanaan dilakukan untuk mencapai:

- 1) *Protective benefit*; yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
- 2) *Positive benefit*; ini dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

#### Fungsi Perencanaan

- a) Mengimbangi ketidakpastian dan perubahan
- b) Memusatkan perhatian kepada sasaran.
- c) Memperoleh operasi yang ekonomis
- d) Memudahkan pengawasan

#### Manfaat Fungsi Perencanaan

- a) Bisa membuat pelaksanaan tugas jadi tepat dan kegiatan pada tiap-tiap unit akan lebih terorganisir kearah tujuan yang sama
- b) Dapat menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- c) Memudahkan pengawasan Menjadi pedoman dasar didalam menjalankan kegiatan

#### Unsur-unsur Perencanaan

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu:

- a) Tindakan apa yang harus dikerjakan
- b) Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
- c) Dimana tindakan tersebut dilakukan
- d) Kapan tindakan tersebut dilakukan
- e) Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
- f) Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

### **Fungsi *Organizing***

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dari pengertian ini, dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

Pengorganisasian (*organizing*) mencakup menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumberdaya diseluruh organisasi. Fungsi *Organizing* menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan. Sebagaimana halnya yang tertera pada gambar fungsi-fungsi manajemen diatas, bahwa pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang didalamnya terdiri dari:

- a) Penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan membawa hal-hal tersebut untuk mencapai tujuan
- c) Penugasan tanggung jawab tertentu
- d) Pendelegasian wewenang kepada individu-individu tertentu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu: (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Pengorganisasian bisa memudahkan manajer untuk mengawasi dan menentukan orang-orang yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas yang telah dibagi-bagi. Misalnya:

- a) Tugas apa yang harus dikerjakan ?
- b) Siapa personil yang akan melakukannya ?
- c) Bagaimana tugasnya dikelompokkan ?
- d) Siapa yang harus bertanggungjawab terhadap tugas tersebut?

### **Unsur-unsur Pengorganisasian**

- a) Sekelompok orang yang diarahkan untuk bekerjasama
- b) Melakukan kegiatan yang sudah ditetapkan
- c) Kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

### **Fungsi Pengorganisasian**

- a) Pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen pelaksana.
- b) Adanya pembagian tugas yang jelas
- c) Mempunyai manajer puncak yang profesional untuk bisa mengkoordinasikan semua kegiatan yang dilakukan.

### **Manfaat Pengorganisasian**

- a) Pembagian tugas-tugas bisa sesuai dengan kondisi perusahaan
- b) Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- c) Personil dalam perusahaan mengetahui tugas apa yang akan dilakukan.

### **Fungsi *Actuating***

Setelah rencana disusun, mengorganisir sumber daya yang ada maka fungsi selanjutnya adalah menggerakkan atau mengarahkan anggota untuk

bergerak dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi ini secara sederhana adalah bagaimana membuat anggota organisasi mau melakukan apa yang diinginkan organisasi. Dengan demikian fungsi ini sangat melibatkan kualitas, gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan budaya organisasi. Fungsi manajemen seperti perencanaan dan pengorganisasian menyangkut aspek-aspek yang abstrak dalam organisasi, sedangkan fungsi pengarahan sangat berkaitan langsung dengan anggota dalam organisasi.

*Actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan terdiri dari *staffing* dan *motivating*. Pada tahap *staffing* bertujuan untuk menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja. Sedangkan pada tahap *motivating* kegiatan ini mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

- a) merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- b) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- c) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
- d) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
- e) hubungan antarteman dalam organisasi tersebut harmonis.

Dari fungsi-fungsi manajemen di atas, tampak bahwa ada kesamaan pandangan tentang fungsi manajemen. Untuk menjabarkan makna dari fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a) *Planning* adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan.

- b) *Organizing* mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok- kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga penugasannya di unit- unit organisasi dimasukkan bagian dari unsur *organizing*. Ada yang tidak berpendapat demikian, justru memasukkan *staffing* sebagai fungsi utama.
- c) *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan memberi kompensasi kepada mereka.
- d) *Motivating* merupakan kata yang lebih disukai oleh beberapa pihak daripada kata *actuating*. Ada yang beranggapan bahwa kedua kata tersebut adalah sama. *Motivating* berkonotasi emosional dan irrasional. *Actuating* bersifat motivasional dan mencakup lebih banyak formulasi formal dan rasional.
- e) *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- f) *Directing* mencakup pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- g) *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.
- h) *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya.
- i) *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.
- j) *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

### **Fungsi *Controlling***

Semua fungsi yang ada tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini merupakan penerapan suatu cara atau *tools* yang mampu menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan yang ditetapkan. Pengawasan dapat terjadi dalam dua sisi, yaitu pengawasan positif dimana mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan negatif dimana mencoba menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak akan terjadi kembali. Pada fungsi pengawasan (*controlling*), terdapat empat (4) tahapan proses yang harus dilakukan, yaitu:

#### a) Penetapan standar pelaksanaan

Pada tahap ini, manajer memutuskan standar kerja dan target di masa mendatang yang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan atau bagian/unit dari organisasi. Standar kinerja yang dibuat akan mengukur efisiensi, kualitas, responsivieness terhadap pelanggan dan inovasi. Sebagai contoh, jika manajer memutuskan untuk menerapkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), maka yang diperlukan adalah mengukur efisiensi pada semua tingkatan dalam organisasi. Standar juga harus jelas, spesifik dan terukur; sehingga persepsi semua orang sama, disamping dapat memberikan arahan yang jelas, motivasi, juga mengurangi konflik karena misintrepretasi.

Dengan adanya standar penilaian, maka dapat diperkirakan hasilnya sebelum selesai, dengan demikian dapat diantisipasi sebelumnya. Aspek-aspek yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian:

- Besaran-besaran input, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan
- Hasil yang telah dicapai sementara, sehingga dapat memprediksi hasil akhirnya.
- *Symptom*, gejala-gejala timbul selama proses berjalan, misalnya gejala-gejala proses yang tidak produktif
- Perubahan pada konsisi yang diansumsikan, misalnya terjadi perubahan harga, kebijakan pemerintah, perusahaan, dan lain-lain.

Standar ini juga harus memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu:

- Memberikan motivasi kepada orang/kelompok, dengan demikian harus realistik dan menantang

- Tolak ukur untuk membandingkan.
- b) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan  
Langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja yang sebenarnya, yaitu: (1) keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut pengendalian keluaran (*output control*), dan (2) perilaku.
- c) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.

Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya untuk melihat seberapa menyimpang dari standar yang ditetapkan. Apabila kinerja lebih tinggi dari standar, maka manajer mungkin memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan akan menaikkan dalam periode berikutnya sehingga memberikan tantangan bagi para bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja lebih rendah dari standar yang ditetapkan, maka manajer harus memutuskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan mudah dilakukan apabila penurunan kinerja diketahui penyebabnya dan bisa dikenali.

- d) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Langkah terakhir dalam proses pengawasan adalah mengevaluasi hasil. Apakah kinerja telah dipenuhi atau tidak, dimana manajer banyak belajar pada tahap ini. Jika manajer memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalutinggi. Misalnya, target penjualan sangat tinggi sehingga sulit tercapai. Dalam hal, menetapkan standar harus yang lebih realistis sehingga akan mengurangi *gap* antara kinerja *actual* dan kinerja yang diharapkan.

### **Jenis-jenis Pengawasan**

- a) Pengawasan Internal dan eksternal

Pengawasan internal merupakan suatu pengawasan yang dilaksanakan oleh orang atau badan yang ada didalam lingkungan unit lembaga atau organisasinya, sedangkan Pengawasan eksternal ialah pengawasan yang dilaksanakan oleh unit pengawasan yang terdapat diluar unit lembaga atau organisasi yang diawasi.

- b) Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan pada kegiatan sebelum kegiatan tersebut dilakukan, sehingga

mampu mencegah terjadinya kegiatan yang melenceng, sedangkan Pengawasan represif ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan pada kegiatan setelah kegiatan itu sudah selesai dilakukan.

c) Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan aktif ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan yang bersangkutan, sedangkan Pengawasan pasif ialah suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat ataupun laporan pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.

d) Pengawasan Kebenaran Formil.

merupakan bentuk pengawasan menurut hak dan pemeriksaan kebenaran materi ihwal maksud dan tujuan pengeluaran.

### **Fungsi Pengawasan**

- a) Sebagai penilai apakah setiap unit-unit telah melaksanakan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing
- b) Sebagai penilai apakah surat-surat atau laporan yang didapat sudah menggambarkan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya secara tepat dan cermat.
- c) Sebagai penilai apakah pengendalian manajemen sudah cukup memadai dan dilakukan secara efektif.
- d) Sebagai peneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yakni mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- e) Sebagai peneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif.

Jadi fungsi pengawasan ialah untuk memberikan nilai, analisis, merekomendasikan, dan menyampaikan hasil laporan atau surat yang berhubungan dengan bidang pekerjaan sebuah lembaga atau organisasi yang telah diteliti.

### **Hal –Hal yang Mempengaruhi Pengawasan**

- a) Waktu yang dipengaruhi untuk pengawasan.
- b) Kapasitas mental dan daya pribadi pengawas.
- c) Kompleksitas hal-hal yang diawasi.

- d) Tugas-tugas lain dari eksekutif.
- e) Stabilitas operasi (proses pelaksanaan).
- f) Kemampuan dan pengalaman bawahan.

#### **Faktor Penghambat**

- a) Perasaan sungkan yang berlebihan.
- b) Takut terhadap pengawas.
- c) Pimpinan tidak menguasai substansi yang diawasi.
- d) Pengawas terlibat skandal / penyelewengan / pemborosan.
- e) Ada beberapa sistematika budaya kita yang memang tidak mendukung pengawasan.

#### **4) Fungsi Operasional dari Manajemen**

Manajemen operasional ialah suatu bentuk dari pengelolaan yang menyeluruh dan optimal pada sebuah masalah tenaga kerja, barang, mesin, peralatan, bahan baku, atau produk apapun yang bisa dijadikan sebuah barang atau jasa yang tentunya bisa di perjualbelikan. Tanggung jawab dari manajer operasional terhadap penghasilan produk atau jasa, mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi, serta memanfaatkan datanya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dari fungsi operasi.

Untuk melaksanakan fungsi operasi, diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Ada empat macam fungsi produksi/operasi yang utama, yaitu:

##### **a) Fungsi perencanaan**

Dalam perencanaan, manajer operasi untuk menentukan suatu tujuan subsistem operasi dari suatu organisasi dan mengembangkan sebuah program, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai Untuk melaksanakan fungsi operasi, diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Ada empat macam fungsi produksi/operasi yang utama, yaitu: a. Fungsi perencanaan Dalam perencanaan, manajer operasi untuk menentukan suatu tujuan subsistem operasi dari suatu organisasi dan mengembangkan sebuah program, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan itu. Dalam tahap ini mencakup sebuah penentuan peranan dan focus dari operasi, termasuk

dalam perencanaan produk, perencanaan fasilitas dan perencanaan penggunaan sumber daya produksi.

b) Fungsi pengorganisasian

Dalam pengorganisasian, manajer operasi menentukan sebuah struktur individu, grup, seksi, bagian, divisi atau departemen dalam suatu subsistem operasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Manajer operasi juga dalam menentukan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan operasi serta untuk mengatur wewenang dan tanggung jawab yang diperlukan dalam melaksanakannya.

c) Fungsi penggerakan

Manajemen operasional ini memiliki fungsi yang dilaksanakan dengan memimpin, mengawasi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas.

d) Fungsi pengendalian

Manajemen operasional mempunyai fungsi untuk mengembangkan sebuah standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar sebuah pengorganisasian dan penggerakan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan.

### C. Rangkuman

Organisasi merupakan sebuah sistem yang di dalamnya mengandung beberapa sub sistem yang saling berhubungan. Organisasi juga diartikan sebagai bentuk perserikatan manusia untuk meraih target kolektif, yang maknanya keberadaan organisasi ini menjadi bantuan tersendiri bagi manajemen. Kontribusi yang sangat jelas terlihat adalah adanya struktur organisasi berikut rincian tugasnya, dan bagaimana antar organ saling berkaitan dan sinkron.

Manajemen adalah ilmu yang memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen.

**D. Soal Latihan**

1. Bagaimana penerapan organisasi dalam lingkup masyarakat yang pernah Anda ikuti?
2. Mengapa organisasi berdampak positif terhadap *personality* seorang yang anti-sosial?
3. Apa dampak positif dari pemahaman yang baik tentang konsep manajemen terhadap ketepatan penyelesaian studi Anda?
4. Manakah fungsi manajemen operasional yang paling sulit dan banyak tantangannya?
5. Mengapa kualitas manajemen sangat berpengaruh terhadap *brand* sebuah produk?

## BAB II MANAJER DALAM KEGIATAN MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Manajer adalah pemimpin. Saat Anda sampai pada bab ini, inilah saat yang paling tepat untuk mengucap syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena telah memberikan takdir indah ini untuk kehidupan Anda. Betapa tidak. Banyak di luar sana yang tidak menyadari bahwa apa yang menjadi aktivitas kesehariannya merupakan aktivitas seorang manajer, baik dalam skala kecil maupun besar. Sementara Anda, mendapat kesempatan untuk mempelajari ilmu ini secara khusus di tempat belajar terbaik. masyaAllah.

Setelah mempelajari bab II ini, Anda diharapkan mampu untuk menjelaskan hal-hal pokok dari profil seorang manajer, antara lain:

- 1) Fungsi manajer
- 2) Kriteria manajer yang baik
- 3) Tingkatan hirarkis beserta keahlian
- 4) Manajerial yang diperlukan untuk setiap hirarkis tersebut.

Tujuan pembelajarn bab ini akan mudah diraih jika Anda melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Sebelum mengikuti jadwal pertemuan di kelas, Anda sudah melihat video yang menayangkan sosok manajer, baik nasional maupun internasional yang menginspirasi banyak orang. Sembari menyaksikan video, Anda catat atau ingat-ingat *insight* dari sosok manajer dalam video tersebut, kemudian jadikan sebagai catatan khusus. Lalu, bangunlah sebuah imajinasi kuat bahwa kelak, Anda pun bisa seperti tokoh manajer yang ada dalam video.
- 2) Sebagai tambahan referensi, Anda bisa *search* artikel tentang aktivitas unggulan manajer handal dari beberapa negara. Selain

itu, bacalah jurnal dan artikel tentang keahlian manajer dari *website* yang terpercaya.

- 3) Manajer tidak harus dari profil perusahaan ternama. Dari UKM juga boleh, karena justru akan membuka wacana tentang profil manajer yang membumi dengan Anda.

Selamat belajar.

## B. Paparan Materi

### 1) Peran Manajer dalam Organisasi

Manajer adalah pelaku manajemen, yaitu orang yang bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur bagaimana timnya bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajer sebenarnya memiliki 10 peranan dasar yang digolongkan menjadi tiga kategori dasar yaitu *Interpersonel roles* (peran antarpribadi), *Informational roles* (peran informasional), *Decisional roles* (peran keputusan).

#### *Interpersonal Roles* (Peran Antarpribadi)

Kategori peran antarpribadi ini adalah kategori peran seorang manajer untuk memberikan informasi dan ide. Terdapat tiga peran manajer yang digolongkan ke dalam kategori *Interpersonal Roles* (peran antarpribadi), ketiga peran tersebut adalah :

##### a) Sosok atau Figur (*Figurehead*)

Seorang manajer memiliki tanggung jawab terhadap legal, sosial, seremonial dan juga bertindak sebagai simbol perusahaan. Seorang Manajer diharapkan menjadi sumber inspirasi. Sebagai contoh, seorang Manajer biasanya akan melakukan hal-hal seremonial seperti menghadiri acara pemotongan pita peresmian, menandatangani dokumen legal (hukum), menyapa tamu perusahaan dan menjadi tuan rumah resepsi.

##### b) Pemimpin (*Leader*)

Seorang manajer bertugas sebagai pemimpin dalam Tim, departemen ataupun organisasinya. Menyeleksi dan Melatih karyawannya serta mengelola kinerja dan memotivasi karyawannya.

##### c) Penghubung (*Liaison*)

Seorang manajer harus membangun dan menjaga komunikasi dengan kontak Internal perusahaan maupun kontak eksternal perusahaan. Contohnya berpartisipasi dalam pertemuan dengan perwakilan dari divisi/departemen lain atau organisasi lainnya.

### ***Informational Roles (Peran Informasional)***

Pada Peran Informasional ini, seorang Manager berperan sebagai pengelola informasi. Tiga peran yang tergolong dalam *informational roles* adalah sebagai berikut :

a) Pemantau (*Monitor*)

Dalam peran pemantau ini, seorang manajer berperan sebagai pencari informasi yang berkaitan dengan industri dan organisasinya. Seorang Manajer juga memantau tim yang dipimpinnya baik dari segi produktivitas, kinerja maupun kenyamanan kerja anggota timnya.

b) Penyebar Informasi (*Disseminator*)

Setelah mendapatkan informasi, seorang manajer harus menyebarkan dan mengkomunikasikan informasi tersebut ke orang lain yang ada di dalam organisasinya atau mengkomunikasikan informasi tersebut ke anggota timnya ataupun karyawan yang berkaitan lainnya di dalam perusahaan. Contoh peran penyebar informasi seorang manajer seperti menyampaikan memo, email atau laporan kepada bawahannya mengenai informasi dan keputusan yang telah diambil.

c) Juru Bicara (*Spokesperson*)

Seorang Manajer juga berperan sebagai Juru Bicara yang meneruskan informasi tentang organisasinya dan tujuan organisasinya ke pihak luar.

### ***Decisional Roles (Peran Pengambilan Keputusan)***

Seorang Manajer juga berperan sebagai Wirausahawan, Pemecah masalah, pembagi sumber daya dan perunding. Keempat peran tersebut termasuk ke dalam kategori *Decisional Roles* atau Peran Pengambilan Keputusan. Berikut ini penjelasan singkatnya.

a). Wirausahawan (*Entrepreneur*)

Seorang Manajer harus mampu membuat suatu perubahan dan mengendalikannya untuk kemajuan organisasinya. Peran Manajer disini adalah memecahkan masalah dan menghasilkan ide-ide baru serta menerapkannya dalam organisasi. Manajer harus merencanakan masa depan organisasinya, membuat proyek-proyek perbaikan dan peningkatan kualitas dan produktivitas.

b). Pemecah masalah (*Disturbance Handler*)

Setiap organisasi pasti menemukan masalah dan hambatan dalam operasionalnya. Ketika suatu permasalahan atau hambatan terjadi, manajer harus bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Dan jika terjadi konflik diantara anggota timnya, manajer harus menjadi penengah dan mencari alternatif strategis untuk menyelesaikan konflik tersebut.

c). Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*)

Seorang Manajer juga berperan sebagai pembagi sumber daya yaitu menentukan dimana sumber daya tersebut harus dialokasikan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Sumber daya yang dimaksud disini dapat berupa dana, tenaga kerja, material, mesin dan sumber daya lainnya.

d). Negosiator (*Negotiator*)

Seorang Manajer adalah juga seorang Negosiator, berpartisipasi atau mengambil bagian dalam melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk memperjuangkan kepentingan bisnis perusahaannya.

## 2) Keahlian-keahlian Manajemen

a) Keahlian Tekhnis (*technical skills*)

Adalah keahlian yang sangat diperlukan untuk menjalankan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, membuat *layout* perusahaan, mendesain bangunan, keterampilan dalam penggunaan alat-alat, dan lain sebagainya. Keahlian teknis sangat diperlukan untuk manajer tingkat pertama karena di tingkat ini mereka seringkali terlibat secara langsung dengan pekerjaan yang berkaitan dengan teknis.

b) Keahlian Berkomunikasi dan Berinteraksi dengan Masyarakat (*human relation skills*)

Adalah keahlian dalam memahami serta melakukan interaksi dengan berbagai tipe orang yang ada didalam masyarakat. Contoh dalam keahlian ini adalah keahlian dalam berorganisasi, meyakinkan orang lain, memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Komunikasi persuasif harus selalu diciptakan oleh seorang manajer kepada bawahan yang dipimpinya. Selain itu juga manajer dan bawahan perlu berinteraksi di luar wilayah jam kerja mereka karena hal tersebut akan menambah keharmonisan, saling terbuka dan karyawan akan merasa dihargai.

c) Keahlian Konseptual (*conceptual skills*)

Adalah kemampuan untuk mengkoordinir serta mengintegritas seluruh kepentingan serta berbagai kegiatan perusahaan. Mereka harus berpikir sistematis, abstrak, termasuk didalamnya adalah mendiagnosa serta menganalisis berbagai masalah dalam berbagai situasi yang berbeda, bahkan ini merupakan keahlian untuk memprediksi dimasa yang akan datang. Keahlian konseptual merupakan kemampuan dalam mengkoordinir dan mengintegrasikan seluruh kepentingan serta kegiatan organisasi. Keahlian ini sangat penting untuk manajer tingkat puncak, karena manajer puncak harus memiliki keterampilan yang berkaitan dengan menciptakan ide, gagasan, dan konsep demi majunya perusahaan.

d) Keahlian Dalam Pengambilan Keputusan (*decision making skills*)

Adalah keahlian untuk mengidentifikasi suatu masalah sekaligus dengan menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi. Setelah memilih solusi kemudian manajer harus menerapkannya dalam sebuah keputusan organosasi serta mengawasi dan mengevaluasi secara terus menerus. Kemampuan mengambil keputusan ini adalah tugas utama bagi manajer khususnya manajer pada tingkat puncak. Tugas untuk mengambil keputusan dan mengembangkannya menjadi sebuah peluang yang nantikan akan sangat bermanfaat bagi sebuah perusahaan.

e) Keahlian Dalam Mengelola Waktu (*time management skills*)

Adalah keahlian dalam mengelola serta memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien. Seorang manajer harus memiliki daftar prioritas pekerjaan sehingga suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat atau sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

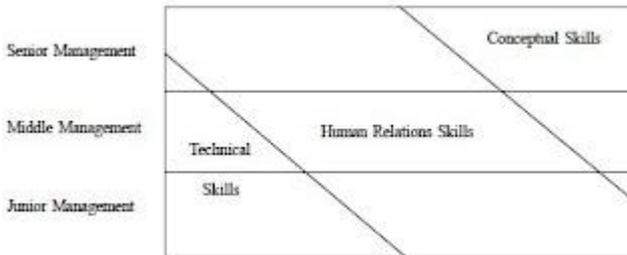
Beberapa keahlian lain saat ini juga bisa menjadi keahlian yang diperlukan dalam nmanajemen bisnis, terutama jika dikaitkan dengan berbagai persaingan bisnis global. Keahlian tersebut di antaranya:

a) Keahlian Dalam Manajemen Global (*global management skills*)

Adalah keahlian manajerial yang tidak hanya terfokus pada suatu keadaan di negara tertentu, melainkan juga lintas negara bahkan sampai lintas budaya.

b) Keahlian Dalam hal Teknologi (*technological skills*)

Adalah keahlian manajerial dalam mengikuti serta menguasai berbagai perkembangan teknologi dengan perubahannya yang sangat cepat.

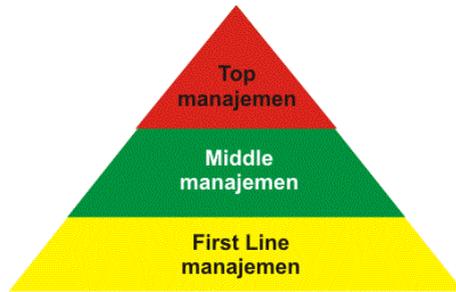


Gambar 2.1. Distribusi *skill* manajer berdasarkan level (Tyránska, 2016)

### 3) Tingkatan-tingkatan Manajemen

Manajemen merupakan suatu seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain seperti menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Orang yang menjalankan tugas manajemen disebut dengan manajer. Manajer adalah orang yang memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan jam terbang dalam mengelola organisasi yang di akui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Pada praktiknya, berbagai keahlian dalam manajemen harus dikuasai secara penuh oleh seorang manajer karena sangat diperlukan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Peran serta tugas dari setiap orang tersebut secara organisasi terbagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan tingkatan-tingkatan manajemen atau juga disebut sebagai hierarki manajemen.

Tingkatan-tingkatan manajemen terbagi menjadi tiga, di antaranya yaitu:



Gambar 2.2. Level manajemen (Sule, 2017)

### **Manajemen Tingkat Puncak (*Top Management*)**

Manajemen tingkat puncak adalah tingkat manajemen paling tinggi dalam sebuah perusahaan dan memiliki tanggung jawab langsung terhadap pemimpin perusahaan. Manajemen tingkat ini, keahlian yang diperlukan adalah keahlian dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, konseptual, manajemen waktu, manajemen global, dan pada tingkat ini juga mereka memiliki tingkat otoritas tertinggi dalam perusahaan. Orang yang menempati tingkatan ini adalah direktur utama, presiden direktur, atau wakil direktur. Manajemen tingkat puncak bila dilihat secara jumlah memang paling sedikit dibanding manajemen tingkat menengah atau bawah, hal ini karena tanggung jawab mereka lebih tinggi dan secara penuh atas keseluruhan jalannya organisasi. Manajemen puncak sangat berhak dalam memilih, mengangkat, serta memberhentikan manajemen yang berada dibawah otoritasnya.

Beberapa tugas manajemen puncak antara lain:

- a) Menyusun serta menetapkan berbagai rencana perusahaan
- b) Menentukan apa tujuan perusahaan
- c) Mengatur manajemen yang ada dibawah posisi manajemen puncak.
- d) Memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- e) Tanggung jawab atas semua yang dilakukan oleh manajemen di bawahnya.

### **Manajemen Tingkat Menengah (*Middle Management*)**

Manajemen tingkat menengah adalah manajemen yang berada dibawah manajemen tingkat puncak. Untuk manajer tingkat menengah biasanya

ditempati oleh para manajer bagian operasional dari mulai pemasaran, personalia, produksi, dan keuangan. Masing-masing manajer pada tingkat menengah inilah yang paling bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan perusahaan yang terkait dengan bagian operasional tersebut dan bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajer tingkat atas serta bertindak sebagai penghubung antara manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat bawah. Manajer tingkat menengah ini tidak terlalu membutuhkan berbagai keterampilan yang sifatnya konseptual, mereka cenderung bekerja mengandalkan kemampuan manajerial dan hal teknis. Orang yang biasanya menempati posisi ini biasanya terdiri dari para manajer, kepala divisi atau departemen, atau kepala cabang. Keahlian yang harus mereka kuasai adalah keahlian konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu dan juga teknis.

Beberapa tugas manajemen menengah antara lain :

- a) Melaksanakan perintah, rencana serta kebijakan yang telah ditetapkan manajemen puncak.
- b) Memberikan saran atau rekomendasi kepada manajemen puncak.
- c) Berkomunikasi dengan manajemen puncak serta manajemen tingkat bawah.
- d) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan semua departemen.
- e) Mempersiapkan rencana jangka pendek, biasanya disusun hanya untuk 1 sampai lima tahun.
- f) Bertanggung jawab secara langsung kepada dewan direksi dan CEO perusahaan
- g) Memiliki keterbatasan tanggungjawab dan wewenang karena merupakan perantara manajemen puncak dengan manajemen yang lebih rendah.

### **Manajemen Tingkat Pertama (*First Line Management*)**

Manajemen tingkat pertama ini adalah manajemen yang tingkatnya paling rendah dalam sebuah perusahaan. Untuk tingkat pertama atau supervisi bertugas sebagai pembantu manajemen operasional untuk mengawasi para tenaga teknis atau buruh agar pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak terbengkalai. Apa yang telah direncanakan disetiap bagian operasional dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Manajer pada tingkat pertama ini mempunyai wewenang dan otoritas yang terbatas.

Orang yang biasanya berada di tingkat ini terdiri dari para supervisi, superintendent, department manajer, section manajer, ketua kelompok, dan lain sebagainya. Keahlian utama yang perlu dimiliki dalam level ini adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan tekhnikal. Kemampuan konseptual hampir tidak dibutuhkan pada tingkat ini.

Beberapa tugas manajemen tingkat pertama antara lain:

- a) Menginformasikan keputusan yang telah diambil manajemen kepada karyawan atau para pekerja, lalu juga memberi informasi mengenai kinerja, perasaan, kesuliatan atau hambatan, tuntutan ataupun hal lain dari para pekerja.
- b) Menyusun rencana harian, mingguan, dan bulanan. Mereka tidak menyusun rencana jangka panjang.
- c) Mengarahkan serta mengendalikan para karyawan.
- d) Mengembangkan akhlak serta moral para karyawan.
- e) Menjaga hubungan baik antara manajemen tingkat menengah dengan para karyawan.

#### **4) Manajemen sebagai Seni dan Sains**

##### **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 lapangan.

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.

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 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. Manajemen dianggap sebagai seni 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 behubungan dengan unsur manusia tentang cara pendekatan manajemen 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.

### C. Rangkuman

- 1) Manajer adalah pelaku manajemen, yaitu orang yang bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur bagaimana timnya bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 2) 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.
- 3) 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.

**D. Soal Latihan**

- 1) Berdasarkan penjabaran peran manajer di atas, manakah posisi manajer yang terfavorit dan sesuai dengan karakter Anda?
- 2) Berdasarkan pencermatan pribadi, manakah potensi keahlian manajer yang saat ini Anda miliki dan akan dikembangkan untuk masa depan?

## BAB III PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Kehidupan dan peradaban manusia mengalami perubahan yang sangat dinamis dari waktu ke waktu. Satu bidang kehidupan mengalami pergeseran, maka secara natural bidang hidup yang lain juga berubah mengikuti keinginan dan kebutuhan manusia. Hasil olah pikir, riset tentang perangkat dan sarana penopang untuk memenuhi salah satu faktor pemicunya adalah perubahan pemikiran yang berdampak terhadap perubahan kelimuan. Ilmu manajemen merupakan salah satu bidang ilmu yang paling banyak mengalami pergeseran dalam alur pikir dan aplikasinya. Kenapa demikian? Karena ilmu dan praktik manajemen tak pernah lepas dari melakukan rekayasa bidang kehidupan manusia baik dalam lingkup kecil maupun besar dalam rangka mencapai tujuan.

Seorang manajer sangat perlu untuk memahami secara komprehensif mengenai perkembangan manajemen yang sudah menelurkan teori-teori manajemen yang berasal dari berbagai aliran, oleh karenanya manajer bisa memakai teori yang paling cocok dalam mengatasi masalah tertentu. Artinya, kalau manajer menemukan masalah serumit apapun, ia akan bisa mencari pemecahan berdasar teori yang dipahaminya dan menghasilkan sebuah keputusan terbaik.

Pembelajaran dalam bab III ini akan membawa Anda menelusuri masa lalu untuk menelusuri sejarah evolusi atau pergeseran manajemen dari waktu ke waktu. Setelah selesai mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu untuk menjelaskan tentang :

- 1) perkembangan ilmu manajemen.
- 2) kelompok besar pemikiran yang terdapat dalam ilmu manajemen beserta karakteristiknya.
- 3) berbagai kontributor manajemen kontemporer (management guru).

Tujuan pembelajaran ini akan dengan mudah dicapai jika Anda melaksanakan beberapa hal berikut ini:

- 1) sebelum mengikuti perkuliahan topik ini, Anda sudah membaca

beberapa kisah tokoh manajemen dari masa ke masa. Untuk menguatkan *insight*, bisa juga Anda mencari video dokumenter yang menayangkan aktivitas para tokoh yang Anda pelajari. Dengan demikian, sebelum pembahasan tentang sejarah dan perkembangan ilmu manajemen, di kelas Anda sudah siap dengan beberapa hal yang mungkin saja akan menjadi bahan diskusi dengan Dosen.

- 2) Sebagai penguat pemahaman tentang evolusi manajemen, bacalah tulisan para tokoh manajemen dalam beberapa jurnal manajemen.

Akhirnya, kami ucapkan selamat belajar.

## B. Paparan Materi

### 1) Sejarah Ilmu Manajemen

Jika mencermati perubahan peradaban manusia, kita akan menemukan tiga kelompok besar ilmu, yakni:

- a) Ilmu yang mempelajari setiap atau seluruh gejala, bentuk, dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sama serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, yang disebut sebagai ilmu eksakta. Misalnya, fisika, kimia, matematika, dan biologi.
- b) Ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamia akan ilmu sosial/ non eksakta, misalnya: ekonomi, politik, psikologi, sosiologi, hukum, administrasi dan lain- lain.
- c) Ilmu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara.

Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan *time and motion study* dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Di samping itu, ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri- ciri sebagai berikut :

- a) Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
- b) Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.
- c) Adanya kegiatan atau proses usaha.
- d) Adanya tujuan.

Selanjutnya ilmu manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modern, dimana fenomena masyarakat modern itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi.

Ada beberapa adalah faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu :

- a) Tekanan pemilik perusahaan
- b) Kemajuan teknologi.
- c) Saingan baru.
- d) Tuntutan masyarakat.
- e) Kebijakan pemerintah yang dinamis.
- f) Pengaruh dunia internasional.

Pada kenyataannya manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer meraih tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan. Manajemen memang dapat seperti demikian, tetapi bisa juga memiliki pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner mengemukakan suatu definisi yang lebih kompleks yaitu sebagai berikut :

*"Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha- usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".*

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajemen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus memperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan- kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan- tujuan organisasi

dengan pelaksanaan fungsi- fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sampai sekarang belum ada suatu teori manajemen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menemukan banyak pandangan tentang manajemen.

Berdasarkan pembagian besar aliran pemikiran manajemen, diketahui ada tiga jenis aliran yang perlu kita pahami, yaitu:

- a) Aliran klasik.
- b) Aliran hubungan manusiawi.
- c) Aliran manajemen modern.

Selanjutnya, penjelasan ketiga jenis aliran ini akan kita jabarkan dalam paparan berikut ini..

## 2) Perspektif Manajemen Klasik

Dalam perkembangan pemikiran manajemen sebagai disiplin ilmu, aliran manajemen klasik merupakan awal dari pembentukan teori manajemen modern. Secara pengelompokan, teori yang dihasilkan oleh para ahli manajemen klasik sering disebut teori manajemen klasik. Para ahli manajemen klasik awalnya mencoba menjawab masalah pengelolaan perusahaan-perusahaan yang sedang maju dan berkembang akibat revolusi industri pertama di Inggris. Tidak heran pemaparan teori manajemen yang dihasilkan lebih bersifat dasar dan lebih relevan dalam dunia bisnis masa itu. Ciri-ciri dari teori manajemen klasik antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Memberi perhatian khusus pada efisiensi organisasi
- b) Mengutamakan deskripsi tugas dalam organisasi
- c) Mengandalkan sistem terkendali dalam hierarki organisasi
- d) Menganggap manusia sebagai unsur paling penting dalam organisasi
- e) Menganggap keahlian manusia sebagai faktor penting bagi deskripsi tugas

Beberapa pemikir manajemen yang terkenal untuk aliran klasik, antara lain: Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W Taylor dan lainnya

*Robert Owen (1771-1858)*

Robert Owen adalah seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia dalam tahun di awal 1800-an. Pada masa itu, kondisi kerja dan hidup para pekerja sangat buruk. Pekerja anak-anak yang berumur lima atau enam tahun adalah umum dan standar waktu kerja adalah tiga belas jam sehari. Owen menganggap jabatan manajer sebagai pengubah (*reform*). Ia membangun perumahan yang lebih baik untuk para pekerjanya dan membuka toko perusahaan di mana barang-barang dapat dibeli dengan murah. Ia mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam dan menolak untuk menerima anak-anak di bawah sepuluh tahun untuk bekerja. Owen tak pernah menyatakan bahwa ia berjuang untuk melakukan perubahan atas dasar kemanusiaan semata-mata. Ia berpendapat bahwa dengan memperbaiki kondisi pekerja maka produksi dan keuntungan dengan sendirinya akan meningkat.

Sementara manajer lain memusatkan penanaman modal pada perbaikan-perbaikan teknis, Owen menekankan fakta bahwa yang terbaik dalam menanamkan modal adalah pada pekerja, atau seperti yang disebutnya "mesin vital". Di samping melakukan perbaikan menyeluruh pada kondisi kerja dalam pabrik pemintalnya, Owen menetapkan sejumlah prosedur kerja khusus yang juga menyebabkan naiknya produktivitas. Sebagai contoh, pekerjaan seorang buruh dinilai secara terbuka setiap hari.

*Charles Babbage (1792-1871)*

Charles Babbage adalah seorang profesor matematika Inggris yang menggunakan banyak waktunya mempelajari cara-cara untuk membuat pekerjaan dalam pabrik lebih efisien. Ia menjadi yakin bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya. Babbage merupakan penganjur awal dari prinsip pembagian tenaga kerja. Ia percaya bahwa setiap pekerjaan dalam pabrik harus dipecah sehingga bermacam-macam keterampilan yang terlibat dapat dipisahkan. Setiap pekerja kemudian dapat dididik dalam satu keterampilan khusus dan harus bertanggungjawab hanya pada sebagian dari keseluruhan proses (bukan pada keseluruhan). Dengan cara ini, waktu pendidikan yang mahal dapat dikurangi, dan pengulangan yang terus menerus dari setiap pekerjaan akan meningkatkan keterampilan

pekerja dan menambah efisiensinya. Dalam pabrik perakitan masa kini, di mana setiap pekerja bertanggungjawab atas pekerjaan yang berulang-ulang yang berbeda-beda, pembagian kerja didasarkan pada gagasan Babbage. Kontribusi Babbage pada manajemen sekarang jelas bagi kita. Yaitu gagasan mengenai pembagian kerja agar pekerjaan dilakukan lebih efektif dan efisien. Tentunya seorang pekerja harus terampil dalam bidangnya. Dan menurut Babbage, jika pekerja itu sudah melakukannya berulang-ulang, maka keterampilannya bertambah.

Frederick W. Taylor ( 1856-1915)

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

- a) Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
- b) Pekerja an diseleksi secara ilmiah dengan menem patkan pekerja an yang cocok untuk satu pekerjaan.
- c) Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
- d) Kerjasama yang baik antara manajernen dengan pekerja.

Dalam menerapkan ke empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah :

- a) Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
- b) Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
- c) Adanya kerja sarna sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
- d) Bekerja untuk hasil yang maksimal.
- e) Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Buku-buku Taylor yang terkenal adalah *Shop management* (1930),

*Principles Of Scientific Management* ( 1911)", dan *Testimony Before Special House Committee* ( 1912). Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 ( satu) buku dengan judul *Scientific Management*.

Henry L Gant ( 1 8 6 1 - 1 9 1 9 )

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem "*Charting*" yang terkenal dengan "*Gant Chart*". Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan dan mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal inilah yang menghasilkan terciptanya "*Gantt Chart*" yang terkenal tersebut. Teknik ini merupakan pelopor teknik- teknik modern seperti *PERT ( Program Evaluation and Review Technique)*.

The Gilbreths ( Frank B. Gilbreth : 1868-1924 dan Lilian Gilbreth :1878-1972 )

Mereka adalah suami istri yang selain mempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk hidup dan manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar, dan peserta pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "*three position plan of promotion*". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan

oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa.

Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi, yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

Henry Fayol ( 1841-1925)

Henry Fayol mengarang buku "*General and Industrial management*" pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memerhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memerhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip- prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam enam macam kegiatan :

- 1) Teknis ( produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang- barang produksi.
- 2) Dagang (beli, jual, pertukaran) dengan cara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- 3) Keuangan ( pencarian dan penggunaan optim um atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- 4) Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang- barang kekayaan perusahaan.
- 5) Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang,

keuntungan, dan neraca, serta berbagai data statistik.

- 6) Manajerial yang terdiri dari lima fungsi :
  - a) Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah- langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
  - b) Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
  - c) Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka
  - d) Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
  - e) Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya .

Selain hal- hal pokok di atas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya, yaitu :

- a) Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
- b) Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
- c) Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lain- lain.
- d) Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.
- e) Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :
  - a) Pembagian kerja (*Division of labor*), yaitu semakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
  - b) Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah

- haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian, wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
- c) Disiplin (*discipline*), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ada, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
  - d) Kesatuan komando (*Unity of command*), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
  - e) Kesatuan pengarahan (*unity of Direction*), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
  - f) Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interest*), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
  - g) Renumerasi Personil (*Remuneration of personnel*), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
  - h) Sentralisasi (*Centralisation*), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
  - i) Rantai Skalar (*Scalar Chain*), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
  - j) Tata-tertib (*Order*), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
  - k) Keadilan (*Equity*), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
  - l) Stabilitas masa jabatan (*Stability of Penure of Personal*) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
  - m) Inisiatif (*Initiative*), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun

akan terjadi kesalahan-kesalahan.

- n) Semangat Korps (*Esprit de Corps*), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang dilemparkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formal dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip “*Division of Labor*” dengan “*Unity of Command*”.

### 3) Perspektif Manajemen Perilaku

Manajemen Perilaku atau Hubungan Manusia melihat pada hakikatnya manajemen adalah tentang sumber daya manusia. Aliran ini memandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu:

#### **Hugo Munsterberg (1863 -1916)**

Hugo Munsterberg (1863 -1916) Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sama seperti dengan teori manajemen lainnya. Bukunya—*Psychology and Industrial Efficiency*, ia memberikan tiga cara untuk meningkatkan produktivitas :

- 1) Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya.

- 2) Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas
- 3) Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

### **William Ouchi (1981)**

William Ouchi, dalam bukunya *—theory Z –How America Business Can Meet The Japanese Challenge (1981)*, memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam **organisasi**. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika -disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang. Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia.

Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah- masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi. Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

### **Elton Mayo (1880-1949) dan percobaan-percobaan *hawthorne*.**

Hubungan manusiawi yang merupakan istilah umum sering menggambarkan cara seorang manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila manajemen personalia memotivasi lebih besar untuk lebih baik dalam bekerja, maka hubungan manusiawi dalam organisasi tersebut baik, dan begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang selalu baik, hendaknya manajer harus memahami mengapa

karyawan bertingkah seperti yang hendak mereka lakukan dan faktor-faktor apa saja yang memotivasi mereka untuk melakukan hal demikian.

Untuk mendukung pernyataan sebelumnya, Elton Mayo, dan asistennya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson melakukan studi tentang perilaku manusia dalam berbagai macam situasi kerja yang dikenal dengan percobaan Hawthorne. Mereka membagi karyawan atas dua kelompok kerja yang masing masing terdiri dari enam karyawan dalam ruangan terpisah. Dalam satu ruangan, kondisi diubah-ubah secara periodik dan ruangan lainnya tidak. Sejumlah variabel yang diubah antara lain : upah dinaikan, periode istirahat dan jam lamanya makan siang diubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek, peneliti yang bertugas sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usulan perubahan. Hasilnya, produktivitas di kedua ruang tersebut ternyata sama-sama meningkat. Elton Mayo dan kawan-kawan menyimpulkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas, karena skedul pembayaran kelompok dipertahankan sama. Namun, hal yang membuat kondisi demikian justru karena reaksi interaksi emosional antara anggota kelompok dengan atasannya lebih penting dalam peningkatan produktivitas kerja kelompok daripada perubahan perubahan kondisi kerja diatas. Percobaan ini juga mengarahkan Mayo bahwa perhatian yang khusus dari seorang atasan yang dapat meningkatkan motivasi bekerja itu sangat berpengaruh terhadap usaha-usaha mereka

#### **4) Perspektif Manajemen Kuantitatif**

Aliran ini mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk Tim Riset Operasi (*Reserch Operation*), dipimpin oleh Blackett, tim ini terdiri dari ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari team tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru, membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris.

Pendekatan kuantitatif memberikan sumbangan penting terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Pendekatan tersebut juga membantu memahami persoalan manajemen yang kompleks. Dengan menggunakan model matematika, persoalan yang kompleks dapat

disederhanakan.

Sayangnya model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi. Meskipun demikian potensi model kuantitatif belum dikembangkan sepenuhnya. Apabila dapat dikembangkan lebih lanjut pendekatan kuantitatif akan memberikan sumbangan yang lebih berarti.

Langkah-langkah pendekatan *management science* biasanya adalah sebagai berikut :

- a) Perumusan masalah
- b) Penyusunan suatu model sistematis
- c) Mendapatkan penyelesaian dari model
- d) Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model
- e) Penetapan pengawasan atas hasil-hasil
- f) Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-implementasi.

## 5) Teori Manajemen Modern

Teori manajemen ini, lahir dengan tujuan agar dapat memperbaiki beberapa hal yang memang menjadi permasalahan daripada produktifitas sebuah perusahaan. Yang kemudian menjadi salah satu fokus dari para ahli, mencari tahu kenapa hal tersebut terjadi. Hingga bermuara pada beberapa teori yang mereka lahirkan. Dari pemikiran, serta penelitian yang mereka lakukan. Demi mengetahui apa yang menjadi penyebab kemunduran daripada produktifitas para anggota dalam perusahaan tersebut. Seperti yang kita ketahui, bahwasannya aliran teori manajemen modern, sudah ada sejak tahun 1950-an. Yang mana dalam pengertian manajemen menurut perspektif aliran modern.

Munculnya aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research dan Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisika, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan OR dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan OR ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran

teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern.

Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hak penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah social individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

Beberapa prinsip dasar penting yang dapat disimpulkan dari pendapat tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut :

- a) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
- b) Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
- c) Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
- d) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

## 6) Perkembangan Teori Manajemen

Ketiga aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh

menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi. Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran- aliran ini.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi, yaitu :

- a) Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing- masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
- b) Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
- c) Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
- d) Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran- aliran seperti yang kemudian terdapat dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
- e) Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

### C. Rangkuman

Manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan- tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi- fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sampai sekarang belum ada suatu teori manajemen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menemukan banyak pandangan tentang manajemen.

Berdasarkan pembagian besar aliran pemikiran manajemen, diketahui ada tiga jenis aliran yang perlu kita pahami, yaitu, (a) Aliran

klasik, (b) Aliran hubungan manusiawi, dan (c) Aliran manajemen modern.

**D. Soal Latihan**

- 1) Apa perbedaan manajemen menurut aliran hubungan manusiawi dan aliran manajemen modern?
- 2) Jelaskan pendapat Anda, apakah aliran manajemen modern masih relevan dengan perkembangan dunia manajemen saat ini?
- 3) Menurut Anda, apakah ada hal baru yang mewarnai dunia manajemen untuk saat ini?

## BAB IV LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Lingkungan bisnis adalah nilai keseluruhan dari individu, institusi, maupun kekuatan lain yang berasal dari luar kontrol perusahaan, tapi perusahaan masih bisa bergantung pada mereka karena mereka sudah mampu mempengaruhi performa perusahaan dan keberlanjutan perusahaan.

Beberapa hal yang membentuk lingkungan bisnis adalah kompetitor, pemasok, media, kelompok pelanggan, pelanggan, pemerintah, kondisi pasar, kondisi ekonomi, teknologi, pemodal, tren, dan beragam pihak lain yang berasal dari luar perusahaan.

Contoh sederhananya, perubahan pajak yang dikeluarkan oleh pihak pemerintah berpotensi membuat pelanggan membeli produk dalam jumlah yang lebih sedikit daripada yang Anda jual. Dalam hal ini, bisnis harus menetapkan kembali harga jualnya agar bisa keluar dari masalah tersebut.

Walaupun perusahaan memang tidak terlibat langsung dalam perubahan tersebut, tapi perusahaan masih harus beradaptasi agar bisa tetap bertahan atau memanfaatkan kesempatan yang Anda agar bisa meraih keuntungan maksimal.

Apa manfaat memahami lingkungan bisnis?

- a) Membantu mengidentifikasi peluang bisnis
- b) Memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan maksimal.
- c) Memberi dukungan dalam tahap perencanaan.
- d) Siap menghadapi tantangan perubahan.
- e) Membantu meningkatkan performa bisnis.
- f) Mengidentifikasi ancaman dan sinyal peringatan dini.
- g) Berguna untuk merancang dan mendeteksi semua hal yang berhubungan dengan sumber daya.
- h) Membantu beradaptasi dengan perubahan yang cepat.
- i) Lingkungan bisnis membantu perencanaan dan penetapan kebijakan.

Setelah menyelesaikan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa mampu untuk:

- a) Mengetahui secara umum lingkungan di seputar organisasi bisnis atau perusahaan.
- b) Mengetahui secara teoritis dan praktis bentuk-bentuk keterkaitan lingkungan dengan organisasi bisnis.
- c) Mengetahui bahwa dengan memahami lingkungan secara lebih baik akan membantu manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi bisnis.

Agar Anda lebih mudah mencapai target pembelajaran ini, sebelum mengikuti perkuliahan Anda sudah membaca materi dalam bab ini. Sebagai penguat *insight*, silakan Anda amati bisnis dari sebuah *brand* yang Anda kenal. Carilah profil yang sudah lama beroperasi menjual produk di masyarakat, minimal 10 tahun. Tempatkan diri Anda sebagai konsumen dari *brand* tersebut. Lakukan penelusuran internet tentang *brand* tersebut, sehingga Anda akan menemukan perubahan yang dilakukan mereka tahun demi tahun. Setelahnya, buat kesimpulan yang mencakup nilai positif mereka dalam menjawab tantangan bisnisnya hingga tetap stabil hingga sekarang.

==Selamat belajar==

## **B. Paparan Materi**

### **1) Lingkungan dan Organisasi Bisnis**

#### **Organisasi Bisnis sebagai Bagian dari Lingkungan**

Organisasi sebagai sekumpulan orang-orang tidak dapat dilepaskan dari lingkungan, karena pada dasarnya organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan masyarakat, sebagai contoh, sebuah keluarga atau rumah merupakan bagian dari lingkungan rumah tangga (RT), rukun warga (RW), hingga lingkungan yang lebih besar lagi. Oleh karena itu sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan organisasi. Misalnya ketika sebuah perusahaan beroperasi di daerah mana dimasyarakatnya mengalami tingkat tingkat penggangguran yang tinggi, maka organisasi tersebut perlu memikirkan kenyataan tersebut dan kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Apabila tingkat penggangguran tinggi di daerah tersebut, maka bisa dipastikan bahwa tingkat pendapatan juga akan rendah. Akibatnya, penjualan barang dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi akan mengalami hambatan.

Kenyataan diatas menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat mengabaikan bahwa mereka merupakan bagian dari lingkungan, khususnya lingkungan masyarakat. Oleh karena itu kegiatan manajemen yang akan semestinya mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang terkait dengan organisasi. Lingkungan apa saja yang terkait dengan organisasi ? secara garis besar lingkungan dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan internal atau lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi, dan lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Lingkungan eksternal ini dapat terbagi menjadi dua juga, yaitu lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan organisasi, atau sering kali dinamakan sebagai lingkungan mikro dari organisasi, dan lingkungan yang tidak terkait secara langsung dengan kegiatan operasional organisasi atau lingkungan makro dari organisasi. Untuk lingkungan makro sendiri juga dapat terbagi menjadi dua lagi , yaitu lingkungan lokal dan lingkungan internasional.

Secara lebih detail, bab ini secara khusus akan membahas mengenai lingkungan organisasi dan bagaimana manajemen perlu memahami dan mempertimbangkan kegiatan yang akan dilaksanakan dengan memahami lingkungan organisasinya.

### **Lingkungan Internal Organisasi**

Yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi ialah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga “denyut nadi”nya organisasi. yang termasuk lingkungan internal organisasi adalah para pemilik organisasi (*owners*), para pengelola organisasi (*board of manager or directors*), para staf anggota atau para pekerja (*employers*) serta lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*).

#### **Pemilik organisasi (*owners*)**

Para pemilik organisasi adalah mereka yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemilik organisasi. Dalam organisasi perusahaan, para pemilik organisasi misalnya adalah para pemegang saham, anggota (koperasi), atau juga individu jika perusahaan tersebut bersifat individu dari segi kepemilikan.

#### **Tim Manajemen (*board of managers or directors*)**

Tim manajemen adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi / perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai pengelola organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu. Orang-orang ini bekerja, secara profesional berdasarkan tugas-tugasnya masing-masing, dan dalam periode tertentu harus melaporkan setiap kegiatannya kepada para pemilik perusahaan.

#### **Para Anggota atau Para Pekerja (*Employees*)**

Para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur sumber daya manusia (SDM) yang sangat dominan dalam sebuah organisasi, karena biasanya jumlahnya merupakan yang paling besar dalam sebuah organisasi. Para pekerja inilah yang sehari-hari bergelut dengan aktivitas operasional perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian.

Oleh karena tingginya peran para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi, maka para pekerja juga merupakan aset bagi organisasi, namun tanpa peran serta para anggota atau para pekerja ini, tujuan ideal organisasi sangat mustahil untuk dapat direalisasikan.

### **Lingkungan Fisik Organisasi (*Physical work environment*)**

Pemilik organisasi, pekerja, dan tim manajemen merupakan orang-orang atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sebagaimana telah diterangkan, organisasi memiliki sumber-sumber daya yang tidak hanya orang-orang, tetapi juga sumber daya uang, sumber daya alam, maupun sumber daya informasi. Keseluruhan ini karena sifatnya dapat dikategorikan sebagai lingkungan fisik dari organisasi perusahaan. Oleh karena sumber daya tersebut harus digunakan seefektif dan seefisien mungkin, maka perusahaan perlu pula memahami bagaimana sumber-sumber daya termasuk ke dalam lingkungan kerja fisik dari organisasi ini dapat dikelola dengan baik.

### **Lingkungan Eksternal Organisasi**

Lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro perusahaan. Lingkungan mikro perusahaan adalah terdiri dari pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), dan partner strategis (*strategic partner*) sedangkan lingkungan makro perusahaan terbagi menjadi dua yaitu lingkungan lokal dan lingkungan internasional.

### **Pelanggan (*customers*)**

Para pelanggan atau konsumen (*customers*) adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa para pelanggan merupakan salah satu alasan kuat mengapa sebuah organisasi perusahaan berdiri dan beroperasi para pelanggan inilah sumber pendapatan organisasi. Organisasi perlu memahami para pelanggan, karena setiap

pelanggan memiliki karakteristiknya masing-masing. Pelanggan individu akan sangat berbeda dengan pelanggan institusi misalnya. Di sisi lain organisasi juga perlu memahami bahwa pelanggan kelas menengah barangkali perilakunya juga berbeda dengan pelanggan kelas bawah dan seterusnya.

### **Pesaing (*competitor*)**

Pesaing adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan sekaligus ancaman yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan. Jika pelanggan lebih tertarik untuk memperoleh apa yang menjadi kebutuhannya dari pesaing, maka otomatis pelanggan tidak akan mendapatkannya dari organisasi kita. Dan sebaliknya, jika kenyataan tersebut secara terus-menerus dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, maka organisasi bisnis kita akan terancam bubar karena tidak bisa lagi bertahan dan menjalankan fungsi bisnisnya.

Dengan kenyataan seperti ini, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa yang ditawarkan oleh pesaing terhadap pelanggan, pada tingkat harga berapa, kelebihan apa yang dimiliki pelanggan dibandingkan dengan kita, menjadi sesuatu yang harus juga dipahami oleh organisasi bisnis. Posisinya, kehadiran pesaing akan mendorong organisasi bisnis untuk lebih memperbaiki kualitasnya dari waktu ke waktu sehingga dapat diterima dan menarik minat para pelanggan.

### **Pemasok (*Supplier*)**

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku. Sebuah perusahaan sepatu sangat tergantung sekali dengan para pemasok bahan baku sepatu, dari mulai pemasok kulit, pemasok lem, pemasok benang, dan sebagainya. Ketergantungan ini tidak saja dilihat dari sisi bahan bakunya, tetapi juga dari harga yang ditawarkannya. Jika harga bahan baku yang ditawarkan mahal, maka hal tersebut akan berdampak pada jumlah biaya produksi yang menjadi lebih tinggi. Akibatnya, harga yang akan ditawarkan kepada para pelanggan cenderung akan lebih tinggi atau mahal pula. Kenyataan ini pada umumnya justru akan merugikan perusahaan jika harus bersaing dengan para pesaing.

Harga yang mahal untuk barang yang bersifat umum dan menyangkut hajat orang banyak cenderung dihindari oleh para pelanggan.

### **Partner Strategis (*Strategic Partner*)**

Partner strategis adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam istilah biologi dikenal *simbosis mutualisme* yang kurang lebih artinya kerja sama yang saling menguntungkan. Misalnya, untuk bisnis jualan baso tahu, maka diantara partner strategis kita adalah penjual teh botol. Di satu sisi kita perlu untuk menjual baso kita, di sisi lain penjual teh botol perlu menjual minumannya.

### ***Regulator***

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud, maka perlu dibuat aturan-aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak di masyarakat dan secara konsisten dijalankan pula oleh semua pihak di masyarakat tersebut. Regulator dapat berasal dari pemerintah, maupun berupa institusi atau lembaga yang disepakati untuk dibentuk untuk tujuan sebagaimana yang dijelaskan di atas. Untuk perdagangan minyak di dunia, kita kenal misalnya ada organisasi OPEC yang dibentuk oleh negara-negara anggotanya untuk menyepakati dan menjalankan aturan main yang perlu dijalankan dalam perdagangan minyak di dunia. Contoh lain dari regulator yang paling jelas adalah pemerintah.

Regulator perlu dipahami oleh setiap organisasi bisnis karena secara langsung maupun tidak langsung aturan yang ditetapkan oleh regulator akan memengaruhi kegiatan bisnis yang dijalankan. Pengaruh dari aturan yang dijalankan tentu akan memengaruhi perencanaan bisnis dari perusahaan.

### **Pemerintah (*Government*)**

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang. Berdasarkan pengertian ini, maka pemerintah dituntut untuk melakukan kegiatan-kegiatan proaktif, mulai

dari pemberian kebijakan, penetapan aturan pemerintah, hingga upaya-upayaantisipasi dan penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat menuju masyarakat yang lebih baik di segala bidang, baik material maupun spiritual. Sebuah perusahaan perlu memahami pemerintah karena perusahaan perlu memahami arah dari setiap kebijakan yang diambil pemerintah, dampaknya terhadap kegiatan bisnis, dan peluang apa yang dapat diambil dari tindakan yang diambil oleh pemerintah dalam berbagai hal.

### **Masyarakat Umum (*Society*)**

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan-lingkungan yang disebutkan di atas. Masyarakat umum ini dapat dibagi dua. Pertama, masyarakat umum yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan, misalnya pelanggan, masyarakat sekitar perusahaan, dan tokoh masyarakat di mana sebuah perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitasnya. Untuk kategori yang pertama ini termasuk di dalamnya adalah masyarakat yang melakukan kontrol atas apa yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Apakah kegiatan perusahaan memberikan keuntungan bagi masyarakat atau malah sebaliknya. Misalnya, lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau sering dikenal sebagai organisasi nonpemerintah (Ornop). Di antara contoh organisasi ini adalah yang kita kenal sebagai Yayasan Lembaga Perlindungan Konsumen Indonesia (YLKI).

Masyarakat umum yang kedua adalah masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Untuk kelompok masyarakat yang kedua ini, perusahaan tidak terlalu terpengaruh atas apa yang dilakukannya. Akan tetapi, kelompok masyarakat ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan jika situasi di masa yang akan datang berubah. Bisa jadi kelompok masyarakat ini akan menjadi kelompok masyarakat yang dijadikan sasaran untuk perluasan pasar dan lain sebagainya.

## **2) Lingkungan Internasional dan Kegiatan Bisnis**

### **Lingkungan Internasional (*Internasional Environment*)**

Lingkungan internasional merupakan lingkungan yang lebih luas dari sebuah negara yang praktiknya akan memengaruhi kegiatan perusahaan, terutama jika perusahaan melakukan kegiatan bisnis internasional, yaitu

transaksi bisnis yang melibatkan lebih dari satu negara. Lingkungan internasional ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan atau ancaman bagi kegiatan perusahaan. Dia dapat menjadi peluang karena negara lain dapat dijadikan lokasi guna perluasan pasar atau perluasan jumlah pelanggan di luar negara. Peluang lain juga bisa diperoleh jika kita memerlukan pasokan bahan baku dari negara lain yang mungkin harganya lebih murah dari barang lokal. Tetapi, lingkungan internasional ini juga dapat menjadi tantangan dan ancaman karena kegiatan bisnis internasional juga melibatkan para pesaing di luar negara yang mungkin melakukan kegiatan bisnis yang sama dengan perusahaan kita sehingga persaingan guna mendapatkan pelanggan di dalam negara maupun di luar negara menjadi ketat. Aturan internasional mengenai standar kualitas produk juga menjadi tantangan yang harus dihadapi dan dipersiapkan oleh perusahaan jika produknya ingin memasuki pasar internasional. Kondisi politik di negara lain juga termasuk ke dalam lingkungan internasional yang harus dipertimbangkan, hingga perbedaan nilai tukar mata uang juga termasuk faktor internasional yang harus dipahami sekaligus dihadapi oleh perusahaan yang kegiatan bisnisnya terkait dengan lingkungan internasional.

Salah satu isu yang sangat terkenal mengenai lingkungan internasional adalah isu *globalisasi*. Globalisasi pada prinsipnya merupakan sebuah proses untuk menjadikan dunia ini menjadi satu. Konsekuensi logis dari globalisasi ini, maka setiap negara akan lebih mudah untuk berinteraksi satu sama lain. Interaksi ini dapat berupa transaksi jual beli yang lebih mudah, termasuk juga persaingan yang lebih ketat, karena konsekuensi logisnya, pesaing dari sebuah perusahaan pada akhirnya tidak hanya pesaing yang ada di negaranya saja, akan tetapi juga pesaing dari negara lain. Kita bisa rasakan bagaimana PT Pos Indonesia, misalnya, harus bersaing dengan jasa pengiriman dokumen seperti FedEx, DHL, dan lain sebagainya.

### **Berbagai Bentuk Kegiatan Bisnis Internasional**

Agar faktor internasional dari organisasi bisnis dapat diarahkan menjadi peluang bagi organisasi bisnis, maka perusahaan perlu memikirkan bagaimana agar kegiatan bisnisnya tidak hanya berhasil di lingkungan lokal negaranya saja, tetapi juga diperluas ke negara-negara lain.

a) **Kegiatan Ekspor-Import (Export-Import)**

Ekspor adalah kegiatan dalam menghasilkan barang dan jasa di sebuah negara oleh perusahaan dan menjualnya ke negara lain atau dipasarkan ke negara lain. Impor adalah kegiatan dalam mendatangkan barang dan jasa dari negara lain atau negara luar ke sebuah negara di mana perusahaan tersebut berada. Banyaknya mobil bermerek seperti Toyota, Mazda, BMW, atau Mercedes, menunjukkan adanya aktivitas impor yang dilakukan di negara kita untuk waktu yang sudah cukup lama. Sebaliknya, adanya pengiriman TKI ke Arab Saudi, Malaysia, Singapura, atau negara lainnya.

b) **Lisensi (*Licencing*)**

Lisensi pada dasarnya merupakan sebuah kesepakatan atau perjanjian dimana sebuah perusahaan memperbolehkan perusahaan lain untuk menggunakan merek, teknologi, hak paten, atau aset lainnya. Sebagai kompensasinya, perusahaan yang menggunakan hak perusahaan lain biasanya diharuskan membayar hak lisensinya berupa sejumlah uang tertentu sebagaimana kesepakatan yang dibuat.

c) **Partner Strategis (Internasional Strategic Alliance): Investasi Langsung (*Direct Investment*)**

Investasi langsung adalah salah satu bentuk kegiatan bisnis internasional dimana sebuah perusahaan membeli sebagian atau keseluruhan aset atau melakukan investasi di sebuah perusahaan di suatu negara tertentu. Contohnya pembelian saham PT Bank Niaga dan PT Bank Danamon oleh pihak Singapura dan Malaysia, merupakan salah satu bentuk investasi langsung yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan terhadap perusahaan lain di negara yang berbeda.

**Faktor-faktor Terkait dalam Bisnis Internasional**

Ada tiga faktor terkait yang perlu diperhatikan, yaitu kontrol dalam perdagangan internasional, eksistensi komunitas dan institusi secara internasional, serta perbedaan budaya antarnegara.

a) **Kontrol dalam Perdagangan Internasional**

Kadangkala lingkungan internasional dalam bisnis belum tentu menjamin sebuah perusahaan yang beroperasi secara internasional akan sukses. Hal ini terkait dengan kepentingan dari suatu negara dalam menjamin, selain transaksi bisnis bisa dijalankan, juga kepentingan

pebisnis lokal di setiap negara juga terjaga. Ada dua jenis kontrol perdagangan internasional yang biasanya dilakukan oleh sebuah negara, yaitu kuota dan tariff. Kuota merupakan pembatasan jumlah barang yang diperjualbelikan secara internasional, apakah ekspor maupun impor. Adapun tariff merupakan pembebanan pajak kepada setiap barang yang di ekspor maupun di impor.

b) Komunitas Ekonomi Internasional (*Economic Communities*)

Komunitas ekonomi adalah kelompok yang terdiri dari berbagai negara yang bersepakat untuk mengurangi kendala-kendala dalam perdagangan internasional (trade barrier) di antara negara-negara anggota dalam kelompok tersebut. Adanya komunitas ekonomi ini akan memberikan kekuatan ekonomi yang sangat signifikan bagi negara-negara anggota dari setiap komunitas tersebut, yaitu dengan adanya kemudahan yang lebih baik daripada sebelumnya, dan komunitas ini juga menjadi kekuatan dalam menghadapi kekuatan ekonomi lain di luar kelompok tersebut.

c) Perbedaan Budaya Antarnegara (*Cultural Differences Accross Nations*)

Budaya dalam organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi dan membantu para anggotanya untuk memahami bagaimana sebenarnya sebuah organisasi bisnis berjalan, dan apa yang penting dan tidak penting bagi organisasi bisnis yang dikaitkan dengan lingkungan di sekitarnya. Perusahaan perlu memahami adanya perbedaan budaya di setiap lingkungan yang berbeda, terutama lingkungan internasional, agar dapat lebih jauh memahami apa yang sebenarnya dianut oleh masyarakat setempat diman perusahaan berinteraksi dan bagaimana cara beradaptasi dengannya.

### **3) Budaya Organisasi dan Kegiatan Bisnis**

#### **Pentingnya Budaya Bagi Organisasi Bisnis**

Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat memengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis. Budaya organisasi akan sangat

berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Namun, pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Namun demikian, budaya organisasi berbeda tidak saja antar perusahaan, namun juga antar bagian disebuah perusahaan.

### **Faktor Penentu Terbentuknya Budaya Organisasi**

Berdasarkan catatan teoritis dan empiris, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi tersebut terbentuk, tumbuh dan berkembang. Faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dialami oleh organisasi itu sendiri. Pengalaman bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan. Kesuksesan bisa disebabkan karena adanya konsep bisnis yang tepat, pendekatan manajemen yang terbaik, dan lain-lain. Sebaliknya, kegagalan dapat disebabkan oleh ketidaktepatan konsep bisnis yang dijalankan, pendekatan manajemen yang buruk, atau bahkan mungkin faktor lingkungan eksternal yang tidak snaggup diantisipasi oleh perusahaan.

### **Manajemen Bagi Budaya Organisasi**

Para manajer harus tahu persis budaya organisasi seperti apa yang semestinya dibangun dan dipertahankan. Oleh karena itu, kemampuan para manajer untuk memahami skenario budaya dan lingkungan dimana perusahaan akan berinteraksi sangatlah dibutuhkan. Hal ini terkait dengan kemampuan adaptasi dari perusahaan itu sendiri. Kadangkala para manajer perlu memasukkan orang luar agar budaya organisasi berubah.

### **C. Rangkuman**

Setiap organisasi tidak terkecuali organisasi bisnis akan berhadapan dengan lingkungan dimana setiap kegiatan dijalankan. · Lingkungan organisasi dapat berupa lingkungan internal maupun lingkungan eksternal mikro dan eksternal makro. Lingkungan internal terdiri dari para pekerja, tim manajemen, lingkungan kerja fisik, dan termasuk para ;pemilik perusahaan. Lingkungan eksternal mikro terdiri dari para pelanggan, para pesaing, para pemasok dan para strategis. Lingkungan eksternal makro terdiri dari regulator, pemerintah, masyarakat umum, hingga lingkungan internasional yang dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan yang berhadapan dengan lingkungan internasional perlu memahami beberapa isu seputar lingkungan

internasional, mulai dari pilihan untuk berbisnis secara internasional sehingga berbagai faktor yang memengaruhi kegiatan bisnis internasional seperti kontrol dalam perdagangan internasional, komunitas ekonomi internasional, hingga perbedaan budaya antar negara

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai dan norma yang diyakini oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena budaya organisasi dapat menentukan pencapaian tujuan organisasi, maka manajemen perlu memahami dengan benar budaya organisasi yang dianut oleh para anggotanya dan bagaimana diarahkan guna pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **D. Soal Latihan**

- 1) Apa keterkaitan lingkungan dengan organisasi bisnis?
- 2) Dari semua elemen lingkungan bisnis internal, manakah yang menurut Anda paling sulit untuk dikelola?
- 3) Melihat perkembangan dunia digital marketing saat ini, bagaimana pendapat Anda mengenai peluang bisnis internasional untuk produk lokal Indonesia?

## **BAB V TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN**

### **A. Pendahuluan**

Perusahaan yang baik idealnya memiliki visi bisnis dan sosial yang keduanya dicapai secara beriringan. Setiap bentuk perusahaan mempunyai tanggungjawab untuk mengembangkan lingkungan sekitarnya melalui program-program sosial seperti program Pendidikan, peningkatan kualitas lingkungan masyarakat, kesehatan, dan lain sebagainya. Mungkin Anda bertanya-tanya, mengapa sebuah perusahaan harus menunaikan tanggung jawab sosial? Apa manfaatnya? Padahal biaya yang dikeluarkan cukup besar.

Setelah menyelesaikan pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui tanggung jawab sosial organisasi bisnis.
- 2) Mengetahui konsep dasar etika manajemen
- 3) Faktor dan kaitannya dengan tanggung jawab sosial dari perusahaan.

Capaian pembelajaran ini akan lebih mudah Anda capai jika disertai dengan beberapa aktivitas pendukung, misalnya: searching di internet tentang banyak kegiatan CSR beberapa perusahaan yang terkenal. Anda juga bisa melengkapinya dengan membaca beberapa artikel publikasi perusahaan ternama tentang kegiatan apa saja yang dilakukan untuk melaksanakan fungsi CSR-nya.

Ooo Selamat belajar ooO

## B. Paparan Materi

### 1) Tanggung jawab sosial dari organisasi

Tanggung jawab sosial organisasi sering diistilahkan dengan *Corporate Responsibility Responsibility (CSR)* adalah suatu konsep atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rasa tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat atau lingkungan sekitar perusahaan. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar. Contoh program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan seperti memberikan beasiswa untuk anak tidak mampu di daerah tersebut, sumbangan untuk membangun desa yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat, sumbangan dana untuk pemeliharaan fasilitas umum. *CSR* adalah sebuah strategi yang dilakukan perusahaan dalam mengakomodasi kepentingan dari *stakeholdernya*. *CSR* menjadi program yang sangat baik untuk jangka panjang perusahaan, dimana perusahaan yang dapat bertahan dalam waktu jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar *profitability* perusahaan.

Terdapat empat model *CSR* yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, diantaranya sebagai berikut:

#### a) Keterlibatan Langsung

Dalam model yang pertama ini, Perusahaan menjalankan program *CSR* secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri program *CSR* dengan menyalurkan langsung bantuan kepada masyarakat. Dan dalam menjalankan program *csr* dengan model keterlibatan langsung ini biasanya perusahaan menugaskan salah satu pejabatnya.

#### b) Melalui Yayasan

Model yang kedua ini adalah adopsi model dari model yang biasa di terapkan perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya perusahaan menyediakan dana awal, dan dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang sudah didirikan oleh perusahaan besar dan dipercayai sebagai penyalur dalam program *CSR* ini adalah: (1)Coca cola Company, (2) Sahabat Aqua, (3) Dharma Bakti Astra, dan masih banyak lainnya.

- c) **Bermitra Dengan Pihak Lain**  
Model yang ketiga ini adalah melalui kerjasama dengan lembaga sosial atau organisasi non pemerintah, universitas dan media massa dalam mengelola dana sampai melaksanakan kegiatan *CSR*. Beberapa lembaga sosial yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan program *CSR* beberapa adalah sebagai berikut: (1) Palang Merah Indonesia (PMI), (2) Dompet Dhuafa, (3) Kita peduli Indosiar, dan lain-lain.
- d) **Mendukung atau Bergabung Dalam Suatu Konsorsium**  
Dibandingkan dengan model sebelumnya yang sudah dibahas, pada model ini perusahaan lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium biasanya dipercayai oleh perusahaan untuk mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional kemudian disertai program *CSR* yang disepakati bersama.

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar, berikut ini ada lima macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memberdayakan masyarakat dalam bidang :

- a) **Pengembangan Ekonomi**  
Contoh kegiatan seperti: UKM, koperasi, kegiatan di bidang peternakan dan pertanian.
- b) **Kesehatan dan Gizi Masyarakat**  
Contoh kegiatan seperti: pengobatan, penyuluhan, imunisasi bagi balita, program sanitasi, dan lain-lain.
- c) **Pengelolaan Lingkungan**  
Contoh kegiatan seperti: penanganan limbah di sungai, pemukiman masyarakat, pengelolaan sampah rumah tangga.
- d) **Pendidikan, Keterampilan, dan Pelatihan**  
Contoh kegiatan seperti: pemberian beasiswa bagi siswa berprestasi, memberikan pelatihan, dll.
- e) **Sosial, Budaya, Agama dan Infrastruktur**  
Contoh kegiatan seperti: acara bakti sosial di desa, perbaikan fasilitas, dan lain-lain.

Setelah mencermati beberapa contoh kegiatan *CSR*, Anda mungkin semakin penasaran, lalu apa manfaatnya bagi perusahaan?

Bagi Masyarakat

- Meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar lingkungan perusahaan
- Adanya manfaat pendidikan bagi siswa yang kurang mampu
- Meningkatkan pemeliharaan fasilitas umum.
- Adanya pembangunan desa/ fasilitas masyarakat yang berguna bagi masyarakat

Bagi Perusahaan

- Meningkatkan citra perusahaan.
- Mengembangkan kerja sama dengan perusahaan lain.
- Memperkuat brand merk perusahaan dimata masyarakat.
- Membedakan perusahaan tersebut dengan para pesaingnya.
- Memberikan inovasi bagi perusahaan.

### Contoh CSR

Contoh perusahaan yang menerapkan CSR adalah PT PLN (Persero). Dikutip dari website resmi PT PLN (Persero), PLN telah “berkomitmen menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, mengupayakan tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi dan menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan”.

PLN bertekad menelaraskan pengembangan ketiga aspek dalam penyediaan listrik, yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan. Untuk itu, PLN mengembangkan Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai wujud nyata dari Tanggungjawab Sosial Perusahaan Wewenang dan tanggung jawab Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) PT PLN (Persero), mencakup di antaranya:

- a) Menyusun dan melaksanakan kebijakan pemberdayaan masyarakat di lingkungan perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan dan *CSR* dengan lingkup kegiatan *Community relation, Community Services, Community Empowering* dan Pelestarian alam.
- b) Menyusun dan melaksanakan program kepedulian sosial perusahaan.
- c) Melaksanakan program kemitraan sosial dan bina UKM dan peningkatan citra perusahaan.

- d) Memastikan tersedianya dan terlaksananya program pelestarian alam termasuk penghijauan dan upaya pengembangan citra perusahaan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*.

Setelah mencermati penerapan program CSR PLN, mari kita bahas dari aspek seberapa besar kebermanfaatannya bagi masyarakat. Jika melihat jumlah sasaran, tak diragukan lagi jika program yang diusung sudah sangat memenuhi tanggung jawab perusahaan. Seluruh masyarakat Indonesia yang terjangkau jaringan listrik, semuanya merupakan sasaran program CSR, berikut manfaat yang dirasakan bagi kehidupan. Dari bidang usahanya, PLN sangat mungkin melakukan kemitraan dengan UKM melalui kegiatan yang sesuai dengan bidang usaha tiap UKM. Lalu dari aspek keberlanjutan, semua lini aktivitas perusahaan PLN sangat mungkin untuk berlangsung dalam jangka waktu yang sangat panjang, selama sumber energi di negara ini masih tersedia dan PLN sebagai pengelola sumber daya energi mendapat tempat untuk eksistensinya.

## 2) Konsep dasar etika manajemen

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 sosial 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 tiga bidang dasar yang menjadi perhatian khusus dari etika manajerial, yaitu:

- 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 organisasi 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 kompetitor. 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 adalah konsumen, *competitor*, pemegang saham, pemasok, *dealer* dan serikat tenaga kerja. Perilaku antara organisasi dan agen-agen tersebut rentan terhadap ambiguitas etika termasuk iklan, promosi, pengungkapan *financial*, pemesanan dan pembelian, pengiriman dan permohonan permintaan, penawaran dan perundingan, dan hubungan bisnis lainnya.

### **Pembuatan keputusan etis**

Didorong oleh sebagian peningkatan keprihatinan terhadap skandal etika dalam bisnis dan sebagian lagi oleh peningkatan kesadaran perusahaan mengenai pentingnya perilaku etis, banyak organisasi telah menekankan kembali perilaku etis pada diri karyawan. Para ahli menyarankan tiga model langkah untuk menerapkan pertimbangan etis terhadap situasi yang muncul, yaitu :

- a) Mengumpulkan informasi faktual yang relevan,
- b) Menentukan nilai moral yang paling sesuai, dan

- c) Membuat suatu pertimbangan etis berdasarkan hal yang benar atau salah dari aktivitas / kebijakan yang diusulkan.

Prinsip lain dalam pembuatan keputusan etis meliputi:

- a) Pendekatan manfaat.
- b) Pendekatan individualism.
- c) Pendekatan hak-hak moral

Selain beberapa upaya yang sudah dibahas di atas, perusahaan juga perlu menyusun strategi agar pelaksanaan etik perusahaan dilaksanakan dengan *fair*, menggunakan sebuah pendekatan keadilan. Perusahaan menyusun sebuah kebijakan besar yang tujuannya mendorong pelaksanaan etika dalam manajemen. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan dorongan untuk melaksanakan etika dalam manajemen, antara lain : Pelatihan etika, Advokasi etika, Kode etik

### 3) Bagaimana mengukur etika manajemen ?

Bagaimana kita dapat mengukur sebuah kegiatan memenuhi kriteria etika atau tidak? Nilai personal dapat digunakan untuk mengukur etika. Model penilaian etika memberikan panduan apakah sesuatu tindakan atau kegiatan memenuhi kriteria atau tidak.

Ada empat kriteria etika untuk menilai suatu etika menurut Griffin, yaitu:

- a) Dari sisi manfaat (*benefits*)

Semua pihak bisa merasakan manfaat dari prestasi yang dilakukan pegawai. Perusahaan memperoleh manfaat dari hasil kerja keras pegawainya yang berprestasi demikian juga bagi pegawainya. Insentif memberikan manfaat psikis berupa penghargaan terhadap kerja kerasnya sekaligus manfaat fisik berupa balasan yang seimbang dengan apa yang telah dilakukannya.

- b) Pemenuhan hak-hak (*rights*).

Memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi-jika memang telah ditetapkan aturannya-memenuhi kriteria pemenuhan hak-hak dari seluruh pihak. Bagi pegawai yang menerima insentif maka ia terpenuhi haknya setelah memberikan prestasi kepada

organisasi, bagi yang tidak berprestasi maka dia tidak memiliki hak untuk mendapatkan insentif hingga dia dapat menunjukkan prestasinya.

c) Prinsip keadilan (*justice*)

Tindakan pemberian insentif bagi pegawai yang berprestasi memenuhi prinsip keadilan yaitu dengan memberikan perlakuan yang seimbang dengan apa yang telah ditunjukkan pegawai dalam pekerjaannya.

d) Pemeliharaan (*caring*)

Pemberian insentif akan mampu menjaga konsistensi produktivitas kegiatan organisasi, dikarenakan jenis pemberian insentif dapat memacu pegawai untuk bekerja lebih baik bagi organisasinya. Disisi lain juga tetap memelihara motivasi pegawai yang telah menunjukkan prestasi yang baik melalui penghargaan dengan pemberian insentif.

#### 4) Mendorong pelaksanaan etika

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa etika manajemen sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan perlu diwujudkan di masa-masa mendatang. Ada beberapa hal yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan dorongan untuk melaksanakan etika dalam manajemen. Beberapa hal yang mungkin dapat dilakukan, diantaranya adalah :

a) Pelatihan Etika (*Ethics Training*)

Manusia pada dasarnya membutuhkan pembiasaan dalam melakukan sesuatu. Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan pada kenyataannya memerlukan waktu dalam mewujudkannya. Dengan demikian etika dalam bisnis maupun etika dalam manajemen perlu adanya pembiasaan-pembiasaan yang diberlakukan kepada pelaku organisasi, dari mulai level tertinggi hingga terendah.

b) Advokasi Etika (*Ethical Advocates*)

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

c) Standar aturan mengenai etika perusahaan (*Code of Ethics*)

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menetapkan standar aturan mengenai etika yang harus dijalankan oleh perusahaan atau sering kali dinamakan sebagai *code of ethics*. Implementasi dari hal ini akan efektif jika memenuhi dua syarat, yaitu :

- (1) Perusahaan perlu menyatakan secara spesifik kepada publik 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 sesuatu terhadap konsumen, maupun tidak akan melakukan penipuan yang terkait dengan harga. Pernyataan spesifik ini mereka nyatakan dalam berbagai kesempatan didepan khalayak ramai dan publisitas yang mereka lakukan.
- (2) Agar *code of ethics* ini bisa berjalan secara efektif perlu adanya dukungan dari tim manajemen puncak melalui sistem pengawasan tertentu seperti reward atau punishment system. Tanpa ada dukungan dari manajemen puncak, *code of ethics* ini pun akan sulit untuk diimplementasikan

## d) Keterlibatan masyarakat dalam mengontrol etika bisnis

Upaya lain untuk menjamin bahwa perusahaan akan menjalankan kegiatannya secara lebih beretika adalah dengan melibatkan publik 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 secara terus menerus, kenyataan ini kemudian dilaporkan oleh anggota perusahaan kepada public, misalnya di melalui media sosial, Lembaga swadaya masyarakat, ataupun pemerintah yang representative untuk menangani kasus-kasus seperti ini.

Upaya ini akan mendorong perusahaan agar benar-benar memerhatikan kepentingan publik, dan mencoba mengingatkan perusahaan bahwa jika kegiatan tidak etis dilakukan perusahaan,

maka perusahaan akan menghadapi konsekuensi logis berupa penilaian buruk dari masyarakat.

### C. Rangkuman

Setiap perusahaan harus memasukkan *CSR* sebagai perwujudan kewajiban dan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Meskipun butuh alokasi dana yang cukup besar, namun *CSR* secara manajemen memberikan beberapa benefit untuk mendukung keberlangsungan perusahaan di masa depan.

Etika manajemen merupakan sisi lain dari perusahaan yang secara valid akan berpengaruh terhadap stabilitas operasional perusahaan karena aspek ini merupakan “mesin” stabiisator konflik internal maupun eksternal. Kenyamanan sumber daya manusia yang terlibat dengan perusahaan dilindungi dan dinaungi oleh kode etika perusahaan, termasuk kepastian penerapannya. Pada titik pelaksanaan kode etik manajemen yang optimal, perusahaan akan mendapat benefit secara finansial berupa garansi produk sebagai buah dari komitmen semua pihak yang terlibat menjunjung nilai luhur yang diusung perusahaan.

### D. Soal Latihan

- 1) Apa akumulasi dampak negatif perusahaan yang mengabaikan tanggung jawab sosial?
- 2) Bagaimana pendapat Anda tentang dampak kasus pelanggaran kode etik sebuah *brand* yang dalam materi iklannya menyinggung nabi besar umat muslim, Muhammad SAW. Uraikan dari aspek keberlanjutan penjualan produk dan citra perusahaan produsen *brand* tersebut?

## BAB VI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### A. Pendahuluan

Para ahli mengatakan bahwa perencanaan merupakan hal yang paling penting dari sebuah manajemen perusahaan. Kenapa paling penting? Karena perencanaan yang jitu dan tepat akan membawa perusahaan mencapai tujuan. Bisa dibayangkan, apa yang akan terjadi jika sebuah perusahaan tidak memiliki sebuah perencanaan? Besar kemungkinan jalannya perusahaan tak memiliki arah dan langkah yang dilakukan dalam kondisi “buta” tanpa tahu kejelasan prediksi nasib perusahaan di masa depan.

Mengingat pokok bahasan ini sangat penting bagi Anda calon pengelola perusahaan, maka setelah menyelesaikan pokok bahasan ini Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui konsep dasar mengenai perencanaan dalam manajemen organisasi.
- 2) Mengetahui jenis-jenis perencanaan dan bagaimana perencanaan dilaksanakan.
- 3) Mengetahui alat-alat bantu manajemen dalam kegiatan perencanaan.

Agar tujuan pembelajaran di atas dapat Anda capai dengan mudah, maka sebelum mengikuti perkuliahan, Anda perlu melakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- a) Mengamati sebuah UKM yang durasi operasionalnya di bawah satu tahun. Lalu, catat materi iklan yang ditayangkan oleh UKM tersebut. Pilihlah UKM atau sebuah *start up* atau boleh juga sebuah *brand* produk lokal yang Anda sukai dan bisa Anda ikuti perjalanan usahanya waktu demi waktu dengan mudah.
- b) Catat kata kunci dalam tiap materi iklannya. Jadikan kata kunci ini sebagai prediksi Anda terhadap keberlangsungan *brand* tersebut.
- c) Simpulkan, apakah tingkat kepuasan Anda terhadap *brand* ini sudah sampai level maksimum atau belum. Jika sudah, catat alasannya. Jika belum, buatlah poin-poin yang “dijanjikan” oleh *brand*

tersebut, dan jadikan ini sebagai acuan pengamatan Anda untuk setahun ke depan.

Langkah ini mungkin tak mudah, atau justru malah akan membosankan. Tapi, jika Anda dengan *enjoy* dan serius melaksanakannya, maka lihatlah, pengalaman belajar apa yang akan temukan setahun ke depan. Tanpa disadari, Anda akan menjadi pengamat manajemen sekaligus sebagai pelaku konsumen *real*.

Semangat belajar.

## B. Paparan Materi

### 1) Konsep Dasar Perencanaan dalam Manajemen

Perencanaan dirumuskan dalam banyak definisi atau pengertian yang amat beragam oleh para ilmuwan dan pakar manajemen. Namun demikian, secara umum perencanaan pada dasarnya merujuk pada proses penentuan tujuan dan penetapan strategi atau cara yang tepat untuk mewujudkannya. Pengertian ini menekankan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya, serta persyaratan khas bahwa dalam perencanaan harus dikembangkan rencana-rencana untuk memadukan (integrasi) dan mengaitkan (koordinasi) berbagai aktivitas terkait dengan pencapaian tujuan.

Perencanaan mengandung enam pokok pikiran yaitu : (1) Proses penentuan keadaan masa depan yang diinginkan; (2) Keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya; (3) Untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha; (4) Usaha menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai alternatif; (5) Pemilihan alternatif yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efisiensi; dan (6) Alternatif yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan kebijakan. Terkait hal ini, perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang; apa dan bagaimana meniadakan atau setidaknya memperkecil ruang kesenjangan tersebut diupayakan dengan sumber daya yang tersedia.

Perencanaan sering pula ditasbihkan sebagai upaya menghadirkan masa depan pada saat ini, artinya menggambarkan keadaan yang diidamkan sebagai awal melangkah guna meraihnya. Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya tujuan yang ingin dicapai seseorang atau sebuah organisasi pada suatu kurun waktu tertentu, bagaimana tujuan itu dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan

dengan mendayagunakan sumber daya esensial yang dimiliki. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi yang mengakibatkan tujuan organisasi menjadi tidak terwujud. Terkait dengan hal tersebut di atas, George R Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui baik tidaknya sebuah perencanaan adalah dengan menjawab pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu:

- (1) *What* (apa),
- (2) *Why* (mengapa),
- (3) *Where* (di mana),
- (4) *When*(bilamana),
- (5) *Who* (siapa), dan
- (6) *How* (bagaimana).

Rangkaian pertanyaan ini dikenal rumusan 5W1H (*Kipling Method*) yang banyak digunakan untuk memahami persoalan dan memecahkan berbagai permasalahan, termasuk manajemen. Dalam perencanaan, pertanyaan seputar *what* terkait dengan apa yang sesungguhnya yang menjadi tujuan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pertanyaan seputar *why* terkait dengan alasan. Selanjutnya mengenai ruang lingkup perencanaan. Disarikan dari berbagai literatur setidaknya dapat dikenali adanya lima dimensi yang satu sama lain saling berkaitan terkait perencanaan, yaitu: waktu, spasial, tingkatan, teknis, dan jenis.

### **Perencanaan dalam Dimensi Waktu**

Dalam dimensi waktu perencanaan meliputi :

- a) Perencanaan jangka panjang (*long term planning*)

Yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian di atas 10 tahun, biasanya dirancang hingga 25 tahun; bersifat prospektif, ideal dan bersifat kualitatif atau belum sepenuhnya ditampilkan secara kuantitatif.

- b) Perencanaan jangka menengah (*medium term planning*)  
 Yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 4-10 tahun; merupakan penjabaran dan uraian rencana jangka panjang, biasanya sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif meski masih bersifat umum.
- c) Perencanaan jangka pendek (*short term planning*)  
 Yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 1-3 tahun; bersifat operasional dan diproyeksikan secara kuantitatif; jika disusun berjangka satu tahunan lazim disebut *annual plan* atau karena bersifat operasional maka sering pula disebut *annual operational planning*.

### **Perencanaan dalam Dimensi Spasial**

Dalam dimensi spasial, perencanaan dikaitkan dengan ruang dan batas wilayah atau teritorial. Maka, dalam hal ini dikenal adanya : (a) Perencanaan nasional, yaitu perencanaan yang skala atau cakupan wilayahnya adalah seluruh negeri atau berskala nasional; (b) Perencanaan regional, dengan cakupan daerah atau wilayah tertentu; dan (c) Perencanaan kawasan, yaitu perencanaan cakupannya didasarkan atas batasan fungsional atau pemanfaatan fungsi kawasan tertentu. c) Perencanaan dalam Dimensi Tingkatan.

Dalam dimensi tingkatan ini dikenal istilah perencanaan makro, perencanaan meso, dan perencanaan mikro. Perencanaan makro adalah perencanaan berskala nasional yang bersifat umum dan memerlukan penjabaran lebih lanjut, misalnya perencanaan pembangunan nasional yang bertujuan menciptakan masyarakat adil dan makmur yang perlu uraian lebih lanjut terkait dengan pendapatan nasional, tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan masyarakat, ekspor impor, pajak, dan lain sebagainya. Perencanaan meso merupakan perencanaan yang didasarkan atas kebijakan makro dan dijabarkan secara rinci ke dalam program-program berdimensi lebih kecil, misalnya daerah, departemen atau unit-unit pelaksana program, dan dikenakan pada sektor-sektor tertentu. Perencanaan mikro dijabarkan lebih rinci, bersifat operasional dan dikenakan pada dimensi lebih kecil misalnya perkotaan, pedesaan, lembaga/unit pelaksana, serta dikenakan pada sub-sub sektor tertentu.

### Perencanaan dalam Dimensi Teknis

Dimensi teknis yang dimaksud adalah cakupan atau lingkup masalah perencanaan yang meliputi strategis, manajerial, dan operasional.

#### a) Perencanaan strategis

Yaitu perencanaan yang berhubungan dengan proses penentuan tujuan, penentuan kebijakan dan strategi pencapaiannya dalam skala besar dan bersifat umum pada tingkat negara, institusi atau korporasi. Sebagian ahli mengistilahkan perencanaan strategis ini dengan perencanaan kebijakan (*policy planning*), hal ini dikarenakan di dalamnya berisi garisbesar rencana, kebijakan dan strategi umum yang difungsikan sebagai pedoman;

#### b) Perencanaan manajerial,

Yaitu perencanaan yang mengarahkan jalannya pelaksanaan atau implementasi kebijakan dan strategi yang dituangkan ke dalam bentuk program, memiliki fokus dan bentuk kegiatan spesifik dengan patokan jangka waktu yang lebih singkat, melibatkan unsur pelaksana di tingkatan manajer. Oleh sebab itu, sebagian mengistilahkan perencanaan ini dengan perencanaan taktik (*tactical planning*) dan perencanaan program (*program planning*).

Perencanan pada level ini umumnya memuat : ikhtisar tugas-tugas yang harus dikerjakan; sumber dan bahan yang digunakan; biaya, personalia, situasi dan kondisi pekerjaan; prosedur kerja; dan struktur organisasi yang harus dipenuhi;

#### c) Perencanaan operasional

Yaitu perencanaan yang menitikberatkan aspek teknis di lapangan, lebih spesifik dan memberikan petunjuk kongkrit berupa rangkaian aktivitas yang harus dilakukan.

### Perencanaan dalam Dimensi Jenis

Berdasarkan jenisnya, dikenal adanya perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*), dari bawah ke atas (*bottom up planning*), menyerong ke samping (*diagonal planning*), mendatar (*horizontal planning*), menggelinding/bergulir (*rolling planning*), dan

perencanaan gabungan atas-bawah dan bawah-atas (*top down and bottom upplanning*). Jenis perencanaan ini dititikberatkan pada proses bagaimana perencanaan itu disusun secara organisasional dengan melihat mekanisme hubungan struktural dan fungsional di dalamnya, mengapa tujuan tersebut harus dicapai, dan mengapa kegiatan yang dirumuskan itu perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pertanyaan seputar *where* adalah di mana kegiatan tersebut dilaksanakan, sedangkan *when* adalah kapan atau bilamana kegiatan dilakukan. Pertanyaan seputar *who* berhubungan dengan siapa yang akan melaksanakannya, terkait di dalamnya dengan kualifikasi, latar belakang personal dan keahlian orang yang terlibat dalam pelaksanaan. Pertanyaan terakhir yaitu *how* terkait dengan bagaimana cara melakukan dan memanfaatkan sumber daya untuk untuk mewujudkan tujuan dimaksud.

Persyaratan perencanaan (*planning requirements*) yang harus dipenuhi agar sebuah perencanaan dapat disusun dengan baik, setidaknya mencakup lima syarat, yaitu: faktual dan realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif atau menyeluruh. Faktual dan realistis, artinya bahwa perencanaan disusun atas dasar fakta yang ada dan dapat direalisasikan secara nyata. Tujuan yang ingin dicapai adalah sesuatu yang wajar, bukan hal-hal yang berada di luar jangkauan atau cenderung angan-angan sehingga tidak dapat diwujudkan secara nyata.

- a) Logis dan rasional, artinya bahwa perencanaan apa yang dirumuskan dapat diterima akal sehat, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut dapat dijalankan. Sebagai ilustrasi, menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah tidak realistis, selain juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya terbatas dan mengerjakannya dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern.
- b) Fleksibel, artinya bahwa perencanaan yang disusun rinci dan lugas tidak berarti harus kaku atau kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa perencanaan dapat diubah seenak atau sekehendaknya.

- c) Komitmen, artinya bahwa perencanaan harus mampu melahirkan dukungan dan komitmen semua pihak yang terlibat untuk bersama-sama mewujudkan tujuan. Komitmen dapat dibangun apabila seluruh anggota memiliki angapan/keyakinan bahwa perencanaan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.
- d) Komprehensif atau menyeluruh, artinya tidak bersifat parsial atau hanya melihat satu sisi dan bagian tertentu saja, namun mengakomodasi aspek dan bidang lain secara keseluruhan. Perencanaan yang baik selalu mempertimbangkan terjadinya koordinasi dan integrasi dalam organisasi.

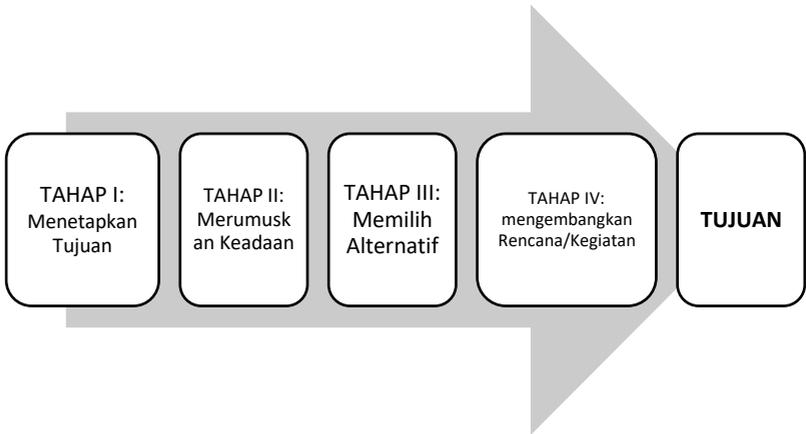
Persyaratan tersebut sesungguhnya dibangun atau dicanangkan atas dasar keharusan memenuhi asas-asas perencanaan (*principles of planning*). Harold Koontz & Cyril O'Donnell dalam bukunya '*Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*' menjelaskan asas-asas yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Terkait Tujuan dan Sifatnya (*Related to Purpose and Nature*) :
  - a) Ditujukan pada pencapaian tujuan (*principle of contribution to objectives*).
  - b) Mengedepankan efisiensi, menggunakan sumber daya relatif minimal namun dapat meraih hasil optimal atau maksimal (*principle of efficiency of plans*).
  - c) Bersifat primer atau utama dan menjadi dasar untuk berjalannya fungsi-fungsi lain manajemen (*principle of primacy of planning*).
- 2) Dalam Penyusunan Rencana (*Principles Applicable to Structure of Plans*) :
  - a) Menjadi acuan atau patokan dalam menjalankan segala program atau aktivitas yang dilakukan guna mencapai tujuan (*principle of planning premises*).
  - b) Sebagai dasar kebijakan pola kerja (*principle of policy framework*).
  - c) Memiliki acuan waktu (*principle of timing*).

- 3) Dalam Proses Perencanaan (*Principles Applicable to Process of Planning*) :
- a) Berisi pemilihan alternatif program/kegiatan paling efektif dan paling efisien untuk pencapaian tujuan yang diinginkan alternatif (*principle of alternatives*).
  - b) Mempertimbangkan faktor hambatan atau keterbatasan dalam membuat dan menetapkan alternatif program dalam perencanaan(*principle of limiting factor*).
  - c) Mempertimbangkan jangka waktu pencapaian tujuan diselaraskan komitmen sumber daya dalam penyelesaian pekerjaan (*the commitment principle*).
  - d) Memiliki kelenturan atau fleksibilitas, dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan (*the flexibility principle*).
  - e) Memiliki ketepatan arah. Perencanaan yang efektif diupayakan dengan melakukan pengamatan secara periodik terhadap berbagai peristiwa/kejadian yang timbul, dan memetakan ulang rencana untuk mempertahankan jalannya pencapaian tujuan (*the principle of navigational change*).
  - f) Memiliki strategi kompetitif (*Principle of competitive strategies*). Dalam situasi di mana persaingan berlangsung ketat, penting dilakukan pemilihan rencana atau kegiatan yang dipertimbangkan atas dasar arah dan kecenderungan yang dilakukan oleh pesaing (kompetitor).

Prosedur perencanaan memuat tahapan dasar dan pengembangan kegiatan yang sepenuhnya berpijak pada persyaratan dan asas-asas perencanaan di atas. Disarikan dari berbagai literatur, pada dasarnya terdapat empat langkah utama prosedur perencanaan yang dapat divisualisasikan secara sederhana sebagai berikut :

## 2) Proses Perencanaan



Gambar 6.1. Proses Perencanaan

### Tahap 1: Menetapkan Tujuan atau Serangkaian Tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan mengenai apa yang ingin dicapai terkait kebutuhan dan keinginan yang diselaraskan visi-misi organisasi. Ketiadaan tujuan yang jelas membuat organisasi berjalan tanpa arah dan penggunaan sumber daya pun tidak akan efektif. Salah satu dasar ditetapkannya tujuan adalah kesadaran bahwa ada peluang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Jadi pada tahap ini, sebenarnya bisa didahului atau bergandengan dengan kesadaran dan kemampuan melihat adanya peluang atau kesempatan secara realistis.

Pada tahap ini pula ditetapkan selain tujuan besar dalam skala organisasi, juga serangkaian tujuan setiap unit kerja atau individu yang terlibat sesuai tugas dan fungsinya. Penetapan tujuan (*establishment the objective*) ini mutlak dilakukan karena : tujuan menjadi alasan untuk melakukan berbagai kegiatan serta menunjukkan arah usaha; memfokuskan perhatian pada hasil yang ingin dicapai; tujuan merupakan inti proses perencanaan, oleh karena itu harus dinyatakan dalam bahasa yang jelas, tepat dan tidak ambigu, selain juga praktis, dapat diterima, dapat dikerjakan dan dapat dicapai. Tujuan ditetapkan dengan mengaitkan capaian keadaan dan waktu pencapaian.

## **Tahap 2 : Merumuskan atau Memetakan Keadaan Saat Ini**

Pada tahap ini dilakukan pemetaan keadaan aktual menyangkut kondisi dan situasi yang tengah dihadapi organisasi. Ketersediaan sumber dayadan segala hal yang kini melekat pada organisasi dianalisis, dihubungkan dengan tujuan yang hendak dicapai, untuk dapat merumuskan rencana/kegiatan lebih lanjut. Artinya, selain memetakan keadaan saat ini, juga dilakukan pemetaan atau gambaran masa depan yang diidamkanberdasarkan ramalan (*forecasting*) yang didukung data dan informasi akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Penggambaran dua keadaan inilah yang mendasari ditetapkannya premis perencanaan (*establishment of planning premises*), yaitu serangkaian asumsi mengenai keadaan masa mendatang yang dijadikan landasan perencanaan.

Presmis ini di antaranya meliputi keadaan internal (misalnya menyangkut ramalan penjualan atau *sales forecast*, keterampilan anggota, kebijakan investasi) dan lingkungan eksternal (ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi); premis yang dapat dikontrol atau *controlled* (modal, material) sebagian terkontrol atau *semi-controlled* (informasi, strategi pemasaran, dan sebagainya), dan tidak dapat dikontrol atau *uncontrolled* (iklim, alam, perilaku konsumen, kebijakan dan regulasi pemerintah, dan sebagainya). Premis perencanaan penting dilakukan selain untuk memberikan arah rencana/kegiatan, juga untuk mengidentifikasi kemudahan dan hambatan/kesulitan merelisasikan rencana.

## **Tahap 3: Memilih Alternatif**

Terdapat tiga kegiatan penting pada tahapan ini, yaitu: mengidentifikasi atau menentukan arah alternatif, menilai/mengevaluasi setiap alternatif yang ada, dan memilih alternatif rencana tindak (*choice of alternative course of action*). Pertama, berdasarkan premis perencanaan dengan mempertimbangkan pula faktor kemudahan dan kesulitan, dilakukanlah identifikasi arah alternatif dan disusun pula sejumlah alternatif rencana kegiatan. Kedua, terhadap setiap alternatif yang muncul dilakukan evaluasi, setidaknya dengan menimbang: ketersediaan sumber daya; intensitas pro dan kontra; serta tingkat manfaat, kerugian dan konsekuensi dari setiap

alternatif. Selanjutnya ketiga, memilih/ menentukan alternatif terbaik setelah dilakukan evaluasi secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

#### **Tahap 4 : Mengembangkan Rencana atau Kegiatan Pencapaian Tujuan**

Setelah pada tahap sebelumnya dipilih/ditentukan alternatif, maka untuk selanjutnya dilakukan pengembangan rumusan atau formulasi rencana-rencana turunan (*formulation of derivative plans*). Biasanya keputusan yang diambil dalam menentukan sebuah alternatif masih memerlukan rincian dan pembagian secara spesifik agar semua yang direncanakan bisa dioperasikan.

Rencana turunan, sub rencana atau rencana sekunder adalah hasil perencanaan bersifat spesifik dan rinci sebagai penjabaran rencana utama atau alternatif tersebut. Rencana turunan berisi detail tentang kebijakan, prosedur, aturan, program, anggaran, jadwal; juga menunjukkan pelaksana serta jadwal waktu dan urutan menyelesaikan berbagai tugas. Tahap akhir prosedur perencanaan adalah mengurutkan rencana-rencana berdasarkan skala prioritas dan pertimbangan anggaran. Kini, semua rencana tersebut secara teknis siap dijalankan, tujuan yang ingin dicapai pun berada dalam perjalanan realisasi.

### **3) Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan**

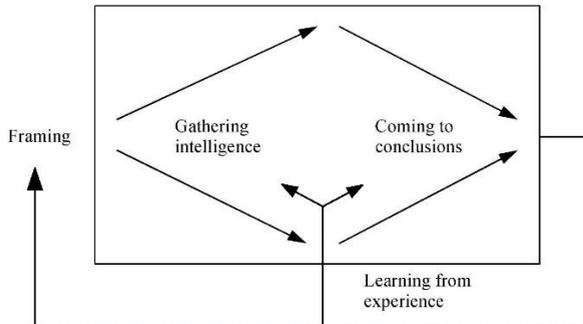
Di era bisnis yang penuh dinamika, pengambilan keputusan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh para *senior management* di organisasi. Keputusan tersebut tidak hanya tepat dirasakan tepat untuk memecahkan masalah, tetapi juga terkadang harus dilakukan dengan waktu yang mendesak. Oleh karena itu, faktor-faktor penunjang untuk membangun kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tepat dan cepat, merupakan kemampuan penting yang harus dikembangkan bagi individu yang akan masuk ke jenjang manajemen.

Mungkin saja ada pimpinan yang mengambil keputusan berdasarkan intuisinya, namun biasanya hal tersebut memerlukan waktu yang panjang untuk memupuk pengalaman serta kemampuan untuk

melihat pola dari beberapa kejadian yang cenderung berulang. Pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah memerlukan kemampuan untuk berpikir secara terstruktur dan analitis. Proses tersebut dimulai dengan langkah yang paling dasar yaitu identifikasi akar permasalahan yang ada. Tidak jarang keputusan yang diambil tidak dapat memecahkan masalah, karena identifikasi masalah yang tidak tepat. Hal ini diperburuk dengan adanya ketidakpastian, sehingga situasi berubah-ubah membuat timbulnya risiko yang harus diperhitungkan dengan tepat, sehingga keputusan yang harus diambil dapat dikuantifikasi dan dapat ditanggung baik oleh pengambil keputusan yang mewakili organisasi yang akan terdampak dari keputusan tersebut.

### Langkah Pengambilan Keputusan

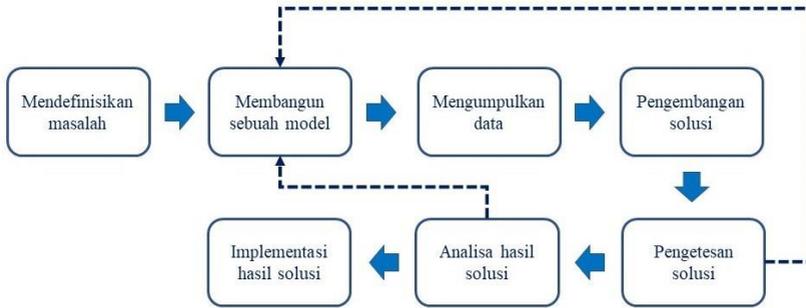
Proses tersebut secara sederhana digambarkan sebagai sebuah siklus yang berawal dari identifikasi masalah (*framing the problem*). Pada saat ini, fenomena permasalahan yang terjadi dirumuskan dan diidentifikasi serta dibatasi sehingga tidak melebar. Setelah itu dilanjutkan dengan pencarian dari data-data yang terkait dengan permasalahan tersebut (*gathering intelligence*) untuk dapat dianalisis lebih lanjut untuk ditarik kesimpulan yang menunjang pengambilan keputusan (*coming to conclusions*).



**Gambar 6.2** Langkah langkah pengambilan keputusan, dimodifikasi dari Russo dan Schoemaker (2002)

Pada saat ini, fenomena permasalahan yang terjadi dirumuskan dan diidentifikasi serta dibatasi sehingga tidak melebar. Setelah itu dilanjutkan dengan pencarian dari data-data yang terkait dengan permasalahan tersebut (*gathering intelligence*) untuk dapat dianalisis lebih lanjut untuk ditarik kesimpulan yang menunjang pengambilan keputusan (*coming to conclusions*). Hal penting yang perlu menjadi perhatian di sini adalah adanya proses pembelajaran baik dari perjalanan pengambilan keputusan, maupun pembelajaran terhadap dampak dari keputusan yang diambil. Proses pengambilan keputusan dengan intuisi yang dilakukan oleh para senior management biasanya dibekali dengan adanya proses pembelajaran yang panjang dan berulang, sehingga mereka dengan mudah dapat mengambil keputusan, namun hal tersebut bisa diatasi dengan relatif mudah oleh organisasi yang memiliki *knowledge management system* yang efektif, di mana pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan melihat *knowledge* yang dikelola dengan baik dalam sebuah platform, sehingga pembelajaran dalam pengambilan pun bisa dilakukan dengan lebih efektif tanpa harus melewati jangka waktu yang panjang.

Untuk bisa berada di dalam kondisi tersebut, pengambil keputusan atau individu yang dikembangkan untuk menjadi pengambil keputusan harus mengetahui langkah-langkah pengambilan keputusan dengan cara yang terkuantifikasi (*quantitative decision making approach*). Hal ini dibutuhkan tidak hanya untuk bisa memahami keputusan apa yang diambil, tapi juga mengetahui bagaimana keputusan tersebut bisa diambil. Di dalam rumpun ilmu manajemen, *decision science* adalah rumpun ilmu yang mempelajari teknik pengambilan keputusan ini secara ilmiah, terutama dengan cara kuantitatif. Render dkk. (2016) mengusulkan pendekatan analisis kuantitatif dalam pengambilan keputusan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6.3.



**Gambar 6.3** Pendekatan analisis kuantitatif.

Pada Gambar 6.3 dapat dilihat bahwa secara garis besar proses tersebut sama dengan proses umum pengambilan keputusan pada Gambar 6.2. Perbedaan yang besar terlihat bahwa dalam pengambilan keputusan itu dilengkapi dengan pembangunan model sebagai representasi dari kondisi yang sebenarnya. Keputusan atau solusi yang diambil adalah hasil pengetesan model tersebut yang sehingga kesalahan bisa ditekan dengan melakukan penyesuaian (*adjustment*) terhadap model yang dibentuk di mana dapat terlihat adanya jalur umpan balik dari langkah pengetesan solusi dan analisis hasil solusi ke langkah membangun permodelan.

Di dalam *decision science*, teknik pengambilan keputusan pada dasarnya dibagi menjadi tiga kondisi lingkungannya, yaitu:

- pengambilan keputusan di bawah kondisi yang pasti (*certainty*)
- pengambilan keputusan di bawah kondisi yang tidak pasti (*uncertainty*), dan
- pengambilan keputusan di bawah risiko.

Pengambilan keputusan dengan kepastian dijelaskan dengan adanya pengetahuan akan konsekuensi dari setiap pilihan yang ada. Berbeda dengan kondisi di mana adanya ketidakpastian dan risiko. Dalam kondisi yang tidak pasti, keputusan akan semakin sulit diambil karena tidak adanya pengetahuan atas jenis kejadian atau peristiwa yang terjadi dan juga dampaknya. Kondisi

di mana organisasi harus menghadapi tantangan di dalam masa pandemi COVID-19 merupakan contoh nyata di mana ketidakpastian itu terjadi, di mana kita tidak tahu kapan pandemi ini akan usai dan bagaimana virus ini juga berkembang. Dalam kondisi yang berbasis risiko, kita mengetahui kemungkinan (probabilitas) sebuah kondisi akan terjadi dan apa dampaknya dari risiko tersebut.

Mencari akar permasalahan merupakan hal penting yang harus dilakukan setelah masalah tersebut didefinisikan. Mungkin Anda pernah mendengar istilah *jump into conclusion*, yang artinya Anda langsung menyimpulkan secara langsung permasalahannya dan mengambil keputusan dengan cepat. Terkadang pengambil keputusan dimulai dari melihat permasalahan secara dangkal. Sebagai contoh, jika mesin mobil Anda tidak bisa dinyalakan di pagi hari, belum tentu bensinnya habis. Bisa jadi baterai mobilnya sudah habis atau baterai tidak terhubung dengan baik. Terkadang keputusan diambil dengan mengganti baterai saja tanpa menggali lebih jauh lagi mengapa baterai mobil Anda bisa habis. Jika ternyata permasalahan tersebut ada di DC generator mobil Anda, maka sampai kapan pun baterai Anda diganti tidak akan memecahkan masalahnya, artinya sebelum Anda mengambil keputusan mengganti baterai, Anda harus memastikan bahwa akar permasalahannya adalah baterai. Hal seperti ini merupakan hal yang ditakuti oleh pengambil keputusan, namun hal tersebut bisa dihindari jika Anda menggunakan metode yang tepat dalam mengurai masalah yang ada.

Salah satu metode yang bisa dipakai adalah dengan menggunakan *Root Cause Analysis* di mana Anda mengurai permasalahan tersebut dengan melihat beberapa penyebab (disebut juga sebagai *causes*) yang ada untuk mencari akar permasalahan (disebut juga sebagai *effect*). Ada beberapa alat bantu (*tools*) yang biasa dipakai seperti *fishbone* atau diagram *Cause and Effect* (Ishikawa), di mana Anda mengurai permasalahan di organisasi Anda dengan mengambil perspektif proses bisnis, sumberdaya manusia, alat bantu, pelanggan dan lain lain. Anda juga bisa mengkombinasikannya dengan analisis lima Whys. Beberapa organisasi bahkan sering menggunakan perangkat lunak *Mindmapping* untuk melakukan *brainstorming* guna melakukan analisis penyebab lebih mudah dan lebih efektif. Alternatif lainnya dalam melakukan analisis penyebab permasalahan juga dengan menggunakan Fault Tree Analysis (FTA) atau analisis pohon patah di mana sering digunakan untuk memecahkan permasalahan terkait dengan *defect* dari sebuah sistem. Alat

bantu lainnya yang juga sering dipakai untuk akar permasalahan adalah diagram Pareto, dimana dengan menggunakan prinsip Pareto, makadengan relatif mudah dapat diketahui sekitar 80% penyebab (*effect*) itu disebabkan oleh 20% *causes*, walaupun dalam praktiknya mungkin saja perbandingannya tidak selalu 80:20.

Melihat dari proses umum pengambilan keputusan pada Gambar 5.1, dapat disimpulkan bahwa proses pencarian akar permasalahan berada di sepanjang *framing* dan *gathering intelligence*, sehingga sangatlah penting untuk mempertajam rumusan masalah sebelum mengambil langkah lanjutan dalam mengambil keputusan.

### **Beberapa Teknik Mengambil Keputusan**

Pengambilan keputusan di bawah kondisi yang pasti, membuat pengambilan keputusan menjadi relatif lebih mudah. Dengan menggunakan scoring model yang dapat memberikan pendekatan simpel, sampai menggunakan perhitungan dengan menggunakan model matematika yang kompleks bisa dilakukan sepanjang semua informasi yang valid dan terpercaya bisa didapatkan sebagai bahan untuk melakukan analisis pengambilan keputusan, contohnya seperti pengambilan keputusan untuk melakukan seleksi investasi dengan menggunakan pendekatan kalkulasi *Net Present Value (NPV)*, *Payback Period (PP)*, dan *Internal Rate of Return (IRR)*. NPV dengan nilai paling besar, PP yang pendek dan IRR yang tinggi merupakan kriteria yang bisadiambil dalam pengambilan keputusan

Keputusan akan semakin sulit untuk diambil jika harus diambil dalam kondisi ketidakpastian dan memiliki risiko. Dalam mengambil keputusan perlu dipertimbangkan asumsi-asumsi yang dipakai bahwa hasil keputusan (*payoff*) yang memiliki nilai yang paling besar yang akan diambil. Menurut Render dkk. (2016) ada beberapa kriteria yang bisa dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan di dalam kondisi ketidakpastian sebagai berikut:

- a) *Optimistic* atau *maximax*, yaitu sebuah kondisi di mana hasil keputusan bisa diambil antara beberapa opsi yang memiliki nilai *payoff* paling besar.
- b) *Pessimistic* atau *maximin*, yaitu sebuah kondisi di mana hasil keputusan bisa diambil antara beberapa opsi yang memiliki nilai *payoff* paling kecil.
- c) *Realism* atau *Hurwicz criterion*, yaitu sebuah kondisi di mana hasil

keputusan bisa diambil antara beberapa opsi dengan mempertimbangkan kompromi antara keputusan yang optimis dan pesimis yang menggunakan koefisien *realism*  $\alpha$ . Jika  $\alpha = 1$  maka pengambil keputusan sangat optimis dan sebaliknya jika  $\alpha = 0$  maka pengambil keputusan sangat pesimis. Dari kompromi tersebut, nilai *payoff* yang paling besar yang dipertimbangkan untuk diambil.

- d) *Equally likely* atau *Laplace criterion*, yaitu sebuah kondisi di mana hasil keputusan diambil dari beberapa opsi dengan menghitung nilairerata dari semua *payoff* dari masing-masing opsi. Nilai rerata yang tertinggi yang akan diputuskan untuk dipilih.
- e) *Minimax regret*, yaitu sebuah kondisi di mana hasil keputusan diambil dari beberapa opsi dengan mempertimbangkan kehilangan kesempatan (*opportunity loss* atau *regret*). Keputusan yang diambil adalah dengan kerugian yang paling kecil (kriteria ini satu-satunya yang mempertimbangkan nilai yang paling kecil).

Pada kondisi yang mengandung risiko, pada dasarnya pengambilan keputusan dilakukan dengan mengambil nilai *pay off* yang memiliki nilai paling besar. Yang membedakan antara kondisi ketidakpastian dan risiko adalah adanya informasi dan pengetahuan terkait dengan probabilitas kemungkinannya terjadinya *payoff* tersebut atau yang disebut dengan *Expected Monetary Value* atau EMV. Singkatnya, nilai EMV merupakan produk dari besarnya probabilitas (dalam persen) dan nilai monetary *payoff* dari masing masing opsi yang akan diambil. Nilai EMV yang paling besar yang akan dipertimbangkan untuk diambil. Perhitungan EMV juga dipakai dalam tool pengambilan keputusan yang disebut dengan pohon keputusan atau *decision tree*. Keputusan diambil dari nilai *payoff* yang paling besar dari masing-masing cabang keputusan.

Teknik lain dalam pengambilan keputusan dengan basis EMV lainnya yang umum dipakai adalah analisis sensitivitas. Hasil keputusan ini biasanya diambil dengan mempertimbangkan beberapa opsi yang digambarkan dengan menggunakan persamaan linear digambarkan dengan grafik fungsi linear dari beberapa opsi yang saling berpotongan dengan nilai probabilitas tertentu. Pengambil keputusan bisa dengan mudah memutuskan dari hasil analisis tersebut atas beberapa kondisi (titikpotong) tertentu. Jika Anda harus mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian, maka jadikanlah ini

pilihan terakhir Anda karena Anda harus menetapkan beberapa asumsi dengan minimnya informasi. Lain halnya dengan di bawah kondisi yang memiliki risiko, di mana Anda tahu *payoffs* tersebut akan terjadi, hanya saja Anda tidak tahu kapan akan terjadi.

Dalam proses pengambilan keputusan sangatlah penting untuk menggali akar permasalahannya pada saat mendefinisikan problem. Beberapa alatbantu (*tools*) dapat digunakan untuk *drill down* permasalahan secara struktur sehingga Anda dapat mendefinisikan akar permasalahannya dengan baik dan efektif. Pengambilan keputusan bisa saja diambil secara intuitif tapi memerlukan pengalaman yang banyak yang merupakan bagian dari pembelajaran dari proses pengambilan keputusan dan mengulas hasil dari keputusan tersebut secara berulang sehingga membentuk pola dari proses pembelajaran tersebut.

Pada proses pengambilan keputusan yang memerlukan analisis secara kuantitatif, maka sangatlah penting untuk Anda untuk membuat sebuah model untuk akhirnya dapat dilakukan uji atas model tersebut, sebelum keputusan final yang harus diambil. Dari tiga kondisi utama (kepastian, ketidakpastian, dan kondisi yang memiliki risiko), di mana keputusan harus diambil, maka kondisi yang memiliki ketidakpastianlah yang memiliki tingkat kesulitan yang tertinggi karena minimnya pengetahuan serta banyaknya asumsi yang harus diambil dalam proses pengambilan keputusan. Setelah itu adalah keputusan yang berbasis risiko, di mana dua komponen utama yang menjadi basis dalam pertimbangan pengambilan keputusan yaitu produk probabilitas atas terjadinya *payoffs* dan besarnya *payoff* yang sering disebut dengan EMV. Dalam kondisi yang memiliki risiko, maka pengambilan keputusan menjadi unik karena dipengaruhi oleh sikap risiko yang berbeda dari setiap individu dan organisasi.

Pengambilan keputusan yang berani, bukanlah diartikan sebagai yang sesuatu yang bersifat nekat, tetapi justru melakukan kalkulasi risiko yang komprehensif sehingga akhirnya keputusan dapat diambil. Hal penting yang juga harus diperhatikan oleh pengambil keputusan adalah konteks peruntukan hasil dari keputusan itu untuk jangka waktu yang pendek atau panjang.

### C. Rangkuman

Dalam manajemen, perencanaan merupakan fungsi utama dan pertama yang berisi proses penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya dengan memanfaatkan sumber daya esensial yang dimiliki seseorang atau sebuah organisasi. Pokok pikiran yang terkandung perencanaan mencakup: hasil pemikiran matang, logis dan rasional; dilakukan secara sadar dan sistematis; berorientasi ke masa depan (optimistik); pemecahan masalah dan pemilihan alternatif; menjadi dasar atau acuan pelaksanaan, serta pengendalian atau monitoring; dan merupakan proses berkelanjutan.

Persyaratan (*planning requirements*) yang harus dipenuhi untuk dapat menyusun perencanaan yang memadai adalah : faktual dan realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif atau menyeluruh. Sedangkan prosedur perencanaan memuat tahapan dasar dan pengembangan kegiatan, yaitu: (a) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (b) Merumuskan/memetakan keadaan saat ini, (c) Memilih alternatif, dan (d) Mengembangkan rencana atau kegiatan pencapaian tujuan.

### D. Soal Latihan

- 1) Jelaskan pengertian perencanaan dari berbagai sudut pAndang (yang berhubungan dengan proses, kegiatan, dan tujuan). Kemudian buatlah pengertian Anda sendiri mengenai perencanaan, lalu diskusikan dengan kelompok belajar Anda. Adakah perbedaan yang muncul di antara anggota kelompok? Mengapa?
- 2) Berikan contoh kegiatan di mana Anda terlibat (kampus, masyarakat, tempat kerja) yang menggambarkan pentingnya (urgensi) perencanaan! Jelaskan pAndangan Anda, apa yang terjadi apabila keinginan kita untuk mendapatkan hasil, tujuan atau cita-cita tanpa disertai dengan suatu perencanaan matang?
- 3) Jelaskan secara singkat disertai contoh, prosedur yang harus ditempuh dalam menyusun sebuah perencanaan.
- 4) Dalam bentuk yang sederhana, buatlah perencanaan pribadi Anda terkait dengan proses penyelesaian studi.

## BAB VII MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN

### A. Pendahuluan

Sebuah perusahaan layaknya suatu maha karya dari pendiri dan pengelola yang kehadirannya menjadi nafas bagi siapapun yang terlibat di dalamnya. Tak satu pun akan rela jika hal yang buruk menimpa perusahaan, sehingga semua akan mati-matian membelanya. Artinya, keberlangsungan hidup perusahaan merupakan sebuah kebutuhan untuk semua yang mendedikasikan hidup di dalamnya.

Bicara tentang sebuah perusahaan, tak akan pernah lepas dari yang namanya bersaing, bertahan, dan mengembangkan. Untuk bisa memenuhi semua syarat ini, manajer dan pekerja harus berjuang keras. Manajer merancang strategi agar kebijakan manajemen mampu menjadi motor penggerak aktivitas produktif perusahaan. Sementara, para pekerja harus menjaga loyalitas dan fokusnya demi tercapainya target produksi dan layanan kepada pelanggan.

Setelah menyelesaikan perkuliahan ini Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui konsep dasar strategi, komponen-komponen strategi, dan bagaimana strategi disusun.
- 2) Mengetahui bagaimana manajemen strategis dijalankan.
- 3) Mengetahui berbagai jenis strategi berdasarkan tingkat perusahaan atau korporat, pada tingkat bisnis, dan tingkat fungsional.

Agar tujuan pembelajaran di atas dapat Anda capai dengan lebih mudah, silakan lakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Melakukan penelusuran artikel yang menjelaskan tentang kisah keberhasilan sebuah perusahaan bangkit dari keterpurukan. Jenis perusahaan bebas, bisa *bank*, Rumah Sakit, pabrik kosmetik, Biro Konsultasi Psikologi, dan lain-lain.
- 2) Baca juga dengan cermat profil sejarah perusahaan tersebut. Lalu, cari *clue* yang membuat perusahaan tersebut dapat bangkit dari

- kolaps-nya, bahkan bisa maju dan berkembang hingga sekarang.
- 3) Catat *insight* atau hal yang menginspirasi Anda, lalu bagikan saat perkuliahan di kelas. Jika ada hal yang mengganjal, ajukan pertanyaan kepada dosen.

Ooo Selamat belajar! ooO

## B. Paparan Materi

### 1) Konsep Dasar Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Artinya, yang menjadi fokus kajian manajemen strategis ini adalah bagaimana dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil.

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis sangat luas baik dari segi internal dan eksternal, namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis bergerak atas dasar pemahaman berikut:

- Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategis kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat *sustainable* (berkelanjutan).
- Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.
- Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

Kasus yang sering terjadi memperlihatkan bahwa sebuah perusahaan baik secara jangka pendek namun bermasalah secara jangka panjang. Keberlangsungan usaha secara jangka panjang adalah bentuk kemampuan perusahaan yang mampu bertahan menghadapi fluktuasi dan persaingan bisnis.

Konsep manajemen strategis dipakai untuk membangun *sustainable* (keberlanjutan) bisnis, dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan (*environment*) khususnya lingkungan industri secara benar dan baik. Mengerti lingkungan industri akan membuat perusahaan waspada akan sumber persaingan yang mungkin

ada serta perilaku dan tanggapan perusahaan lain serta pengaruhnya terhadap profitabilitas. Setiap perusahaan memang dituntut untuk bisa dengan cepat memahami arah kondisi pergerakan persaingan bisnis, karena tidak mungkin membuat strategi bisnis jika seseorang pebisnis tidak memiliki kemampuan menganalisis persaingan bisnis. Dengan kemampuan memahami lingkungan industri dengan baik maka keputusan bisnis bisa dirancang dengan tatanan yang strategis. Keputusan strategis perusahaan Matsushita dapat kita lihat sebagai bentuk rancangan strategis perusahaan bisnis yang jitu. Pada pengembangan produksi di negara lain, Matsushita memulai dengan memproduksi baterai, kemudian membuat produk yang membutuhkan proses produksi yang lebih kompleks dan pemasaran yang lebih handal.

Beberapa perusahaan seperti Coca-cola PepsiCo., Eastman Kodak, General Motors, Samsung, Nokia, Apple, Toshiba, Microsoft dan lainnya tidak hanya sekedar memahami konsep manajemen strategis, namun telah mengaplikasikan konsep tersebut secara penuh. Keberadaan perusahaan ini telah dilihat dan dirasakan dampaknya oleh seluruh masyarakat dunia. Dan jika mereka terus bertahan hingga beberapa belasan dan puluhan tahun lagi itu tidak lain karena pengaruh dari manajemen strategis itu sendiri.

### **Permasalahan Umum dalam Manajemen Strategis**

Rencana strategis dianggap sebagai salah satu *base concept* yang terapkan dalam bentuk keputusan-keputusan strategis yang bertujuan salah satunya membangun daya tahan perusahaan terhadap berbagai hantaman persaingan dunia usaha. Ada suatu permasalahan klasik dari para pebisnis muda atau bagi mereka yang baru masuk ke dunia bisnis yaitu posisi *follower* selalu sangat sulit untuk bisa menyaingi produk pada pemain senior. Para *leader market* cenderung sudah sangat menguasai pasar. Mereka bukan hanya memiliki pengalaman namun juga perangkat manajemen *supply chain* (rantai pasok) juga sangat baik. Contohnya pada bisnis rokok kretek. Saat ini muncul jenis rokok di pasaran namun konsumen tetap masih menyukai jenis rokok yang berasal dari pemain lama seperti Gudang Garam, Djarum, Dji Sam Soe, dan Marlboro. Situasi ini berdampak pada persaingan untuk merebut pasar semakin terasa sulit.

Satu hal yang harus para pengusaha pahami adalah bahwa konsep bisnis persaingan dapat dianggap sebagai hal yang wajar.

Jika Anda akan memilih strategi yang mudah dan menantang, yakni meniru strategi perusahaan lain untuk diterapkan dalam bisnis sendiri supaya berkembang pesat, pastikan harus memenuhi empat kondisi berikut ini :

a) Identifikasi.

Anda harus mampu mengidentifikasi bahwa pesaing memiliki keunggulan kompetitif.

b) Insentif.

Setelah mengidentifikasi bahwa pesaing memiliki keunggulan kompetitif yang ditunjukkan oleh adanya kemampuan di atas rata-rata, maka Anda juga dapat memperoleh pengembalian yang tinggi atau investasi.

c) Diagnosis.

Anda harus mampu mendiagnosis sifat strategi pesaing yang memungkinkan dimilikinya keunggulan kompetitif.

d) Akuisisi sumber daya.

Anda harus mampu mengakuisisi sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk meniru strategi perusahaan yang diuntungkan, melalui transfer atau pembuatan replikanya.

Yang harus diperhatikan lagi adalah, persyaratan tersebut masih umum. Tentu Anda masih perlu melakukan kajian spesifik sesuai ruang lingkup bisnis yang digeluti.

### **Mengembangkan Produk Bernilai Strategis**

Pernahkah Anda terfikirkan untuk membangun bisnis dengan mengembangkan produk yang bernilai? Atau Anda sudah punya bisnis namun masih bisa dikembangkan menjadi lebih bernilai strategis? Sebuah produk dapat disebut bernilai strategis jika produk tersebut memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a) Langka bahan bakunya

b) Sulit untuk ditiru

c) Memiliki nilai saing di pasar

d) Dibuat oleh orang memiliki keahlian tinggi

e) Sepanjang masa dimiliki oleh konsumen

Pada prinsipnya produk yang bernilai strategis selalu dihasilkan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi tinggi. Apakah Anda salah satunya? Ada sebuah istilah yang berlaku di dunia bisnis, yaitu: "*dalam pasar yang kacaulah ada peluang untuk menjadi kaya.*" Hal ini sering disalah gunakan oleh oknum-oknum yang tak bertanggung jawab. Seperti saat awal pandemi, alat kesehatan menjadi bisnis para pencari keuntungan.

## 2) Pengertian, Komponen, dan Jenis Strategi

Strategi merupakan suatu pedekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi merupakan suatu pedekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasa, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, mempunyai tema, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, efisien dalam melakukan pendanaan, serta mempunyai cara untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien. Strategi mepunyai perbedaan dalam taktik yang dimilikinya, ruang lingkup lebih sempit serta waktu yang dimiliki lebih singkat, meskipun secara umum orang sering mencampuradukan ke dua kata itu. Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

### Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika

dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan. Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

a) Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan/atau pesaing.

b) Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

c) Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

d) Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik atau reorganisasi,. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media. Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang

selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan, namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

### **Strategi Umum Michael Porter**

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Strategi bisnis haruslah melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat bisnis. Dalam strategi tingkat ini yang dipilih adalah bagaimana taktik atau cara persaingnya.

#### a) Ancaman Pendetang Baru

Dalam bidang industri, perusahaan yang membawa kapasitas baru serta ingin mendapatkan pangsa pasar yang laba dan baik, namun itu semua sangat tergantung pada kendalan atau rintangan yang ada disekitarnya.

#### b) Daya Tawar Menawar Pemasok

Dalam suatu industri, pemasok juga dapat menjadi sebuah ancaman, sebab pemasok bisa saja menaikkan harga produk yang ia jual atau mengurangi suatu kualitas produk. Bila harga produk pemasok baik

maka harga pokok perusahaan akan ikut naik sehingga akan menaikkan harga jual produk tersebut. Bila harga jual produk naik maka dengan kesesuaian hukum permintaan, permintaan akan turun. Begitu juga bila pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga dapat mengurangi kepuasan pelanggan atau konsumen.

c) Daya Tawar Menawar Pembeli

Pembeli akan selalu berusaha untuk bisa mendapatkan produk dengan kualitas yang sangat baik serta dengan harga yang murah. Sikap pembeli yang seperti ini berlaku secara universal serta memainkan peran yang cukup menentukan untuk perusahaan. Bila produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitasnya (harga tidak mencerminkan yang semestinya) maka pembeli tidak akan membeli produk perusahaan tersebut.

d) Daya Tawar Produk Pengganti

Produk pengganti secara fungsional memiliki keunggulan yang sama dengan produk utama (asli), tetapi mempunyai kualitas produk serta harga yang lebih rendah. Secara umum, produk pengganti disenangi oleh orang yang memiliki penghasilan rendah namun ingin tampil dengan status yang lebih tinggi dari keadaannya yang sebenarnya.

e) Persaingan Antar Pesaing

Dalam persaingan, secara konvensional perusahaan lain mungkin akan membuat pansa pasar berusaha keras. Konsumen adalah ojek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang bisa memikat hati para pembeli (konsumen) maka perusahaan akan bisa memenangkan persaingan. Untuk bisa memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan oleh perusahaan dari memberikan kredit dengan syarat ringan, fasilitas khusus, serta memberikan harga diskon dan murah.

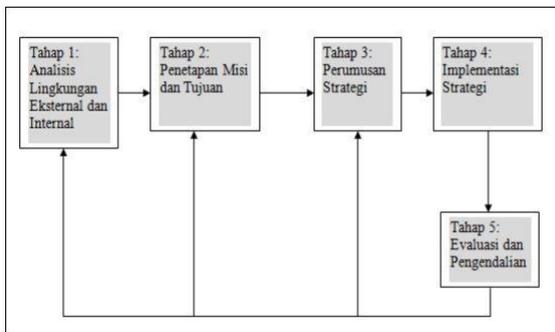
### 3) Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategik merupakan salah satu rangkaian proses untuk menetapkan cetak biru (*blueprint*) 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. 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 mengarahkan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, sementara itu “strategik” berarti “keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan lembaga pada setiap level organisasi”.

### 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. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah pemaparan mengenai masing-masing tahapan proses manajemen strategik.



Gambar 7.1. Ilustrasi proses manajemen strategik

#### a) 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, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal perusahaan mencakup lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan operasional, sementara 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.

#### b) Perumusan 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. Misi biasanya menguraikan karakteristik produk, pasar dan teknologi perusahaan. Dengan misi, perusahaan mampu mengoptimalkan seluruh potensinya untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya secara efektif dan efisien.

Perumusan misi memiliki komponen utama berupa spesifikasi sebagai berikut.

##### (1) Produk

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

(2) Pasar

Misi organisasi juga harus mencerminkan pasar yang disasarinya untuk menawarkan produk agar organisasi dapat berfokus pada pasar sasarannya saja.

(3) Teknologi

Informasi ini mencakup material, mesin, peralatan, proses dan teknik yang digunakan oleh suatu organisasi yang juga mencerminkan keunggulannya. Suatu misi akan dapat dicapai jika secara spesifik diuraikan ke dalam bentuk pernyataan tujuan. Suatu organisasi perlu menetapkan misinya sebelum menetapkan tujuan, sehingga kegiatan lainnya baru dapat dijalankan setelah penetapan misi.

Tujuan

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. 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.

(1) Tujuan sebelumnya

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

(2) 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.

(3) 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.

(4) Kekuatan lingkungan

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

c) Perumusan Strategi

Strategi merupakan sekelompok tindakan terkoordinasi dan terintegrasi yang dijalankan untuk memberdayakan kompetensi inti dan memperoleh keunggulan bersaing 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*).

d) 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

e) Pengevaluasian

Pengevaluasian merupakan tahapan di mana manajemen berupaya memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara tepat untuk mencapai tujuan yang dikehendaki . 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.
- (3) Apabila ketercapaian tujuan dan sasaran masih berada di luar batas toleransi yang telah ditetapkan, maka perlu diambil tindakan korektif.
- (4) Menganalisis deviasi dari batas toleransi. Memodifikasi strategi jika diperlukan.

f) 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.

### **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.

#### *a) Blue Ocean Strategy*

*Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. *Blue ocean* adalah kebalikan dari *red ocean*, dimana 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 strategik. Kanvas strategik adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *Blue Ocean* yang baik. Pada intinya, kanvas strategik 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 strategik *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.

## b) 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.

- (1) Strategi SO (*Strength, Opportunity*)  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- (2) Strategi ST (*Strength, Threat*)  
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- (3) Strategi WO (*Weakness, Opportunity*)  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- (4) Strategi WT (*Weakness, Threat*)  
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

c) 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.

(1) 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?

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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) Hierarki Manajemen Strategik

Hierarki pengambilan keputusan perusahaan mencakup tiga jenjang, yakni tingkat korporasi, strategi kompetitif, dan fungsional. Puncak dari hierarki pengambilan keputusan adalah tingkat korporasi, yakni tingkatan

pada sekelompok unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit*) yang relatif independen.

a) 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.

b) 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.

- Di mana perusahaan akan bersaing? (Di pasar mana dan di segmen mana perusahaan akan berfokus?)
- Produk apa yang akan ditawarkan oleh perusahaan di tengah persaingan yang terjadi di dalam pasar yang dimaksud?
- Bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar yang dimaksud?

c) Tingkat Fungsional

Di bagian bawah hierarki, pengambilan keputusan strategi dilakukan 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, dan sebagainya.

### **C. Rangkuman**

Merumuskan strategi perusahaan membutuhkan proses analisis mendalam meliputi analisis internal dan eksternal. Manajer harus memahami beberapa manajemen strategi, dan dengan cermat menentukan strategi manakah yang paling sesuai. Mengenal profil perusahaan competitor harus diagendakan sebagai bagian besar perusahaan dalam rangka untuk mengantisipasi “kecurian start” saat akan melakukan inovasi produk. Begitu juga saat sedang melakukan *recovery* akibat penurunan penjualan, perusahaan harus cermat menentukan langkah strategis agar tidak membawa perusahaan dalam posisi terlikuidasi.

### **D. Soal Latihan**

- 1) Bagaimana pendapat Anda tentang apa pentingnya manajemen strategis bagi perusahaan?
- 2) Apa yang saja komponen hirarki manajemen strategis?
- 3) Apa pendapat Anda tentang keterlibatan pekerja dalam menentukan strategi perusahaan?

## BAB VIII DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Beberapa orang berpikir bahwa struktur organisasi hanya untuk organisasi formal saja, misalnya organisasi masyarakat, pemerintahan, instansi pendidikan, LSM. Namun, seiring dengan berkembangnya *mindset* para pelaku usaha yang semakin *aware* dengan manajemen usaha, merancang desain dan struktur organisasi perusahaan sudah menjadi hal yang wajib.

Awal usaha pada dasarnya datang dengan tingkat ketidakpastian atau ambiguitas. Penting untuk memberi perusahaan sebuah kerangka kerja yang memungkinkannya berkembang seiring waktu. Struktur akan memberikan kejelasan kepada karyawan, membantu mengelola ekspektasi, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, dan memberikan konsistensi.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini, Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui keterkaitan antara pembagian kerja, departementalisasi, hirarki dan kordinasi.
- 2) Mengetahui faktor utama dalam desain organisasi.
- 3) Mengetahui konsep dasar dari sebuah struktur organisasi dan beberapa pendekatan dalam mendesain organisasi.
- 4) Mengetahui keberadaan organisasi informal dalam sebuah organisasi.

Agar lebih mudah mencapai tujuan pembelajaran di atas, Anda diharapkan melakukan beberapa persiapan, misalnya *searching* profil beberapa perusahaan produsen barang atau layanan jasa yang familiar bagi Anda secara detil. Amati struktur organisasinya. Lalu, lakukan pencermatan mengenai *progress* kemajuan perusahaan tersebut. Setelahnya, buatlah catatan atau gali *insight* (nilai yang bermakna) dari perusahaan yang Anda cermati. Apakah mereka mengalami kemajuan secara signifikan dalam 10 tahun terakhir? Atau justru mengalami kemunduran? Buat kesimpulan.

Selamat belajar!

## B. Paparan Materi

### 1) Konsep Dasar Pengorganisasian

Kata “pengorganisasian” mengacu pada proses fungsi manajerial. Mempelajari struktur organisasi membantu seseorang untuk memperjelas fitur prinsip dari anatomi organisasi dan mempelajari persamaan serta perbedaan di antara organisasi yang berbeda. Istilah “Organisasi” dapat digunakan dalam dua konteks.

- a) Kepada perusahaan atau sekelompok orang tertentu yang bekerja sama untuk memenuhi tujuan atau sasaran tertentu. Ini disebut atas nama organisasi seperti- Royal Industries, Tata Consultancy Services, dan lain-lain.
- b) Untuk organisasi sebagai struktur atau jaringan hubungan tertentu antar individu.

Koontz dan O'Donnell mendefinisikan pengorganisasian sebagai- “Pembentukan hubungan otoritas dengan ketentuan untuk koordinasi di antara mereka, baik secara vertikal maupun horizontal dalam struktur perusahaan.” Louis A. Allen mendefinisikan pengorganisasian sebagai- “Proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, mendefinisikan dan mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang dan membangun hubungan untuk tujuan memungkinkan orang untuk bekerja sama paling efektif dalam mencapai tujuan”. Ahli lain mengatakan bahwa pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai proses yang memulai implementasi rencana dengan mengklarifikasi pekerjaan, hubungan kerja dan secara efektif menyebarkan sumber daya untuk pencapaian hasil (tujuan) yang diidentifikasi dan diinginkan.

Setiap merancang desain struktur organisasi, kita harus memerhatikan Empat Pilar Pengorganisasian (*Four Building Blocks of Organizing*) yang terdiri dari:

- 1) Pilar Pertama : Pembagian kerja (*division of work*)
- 2) Pilar Kedua : Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*)

- 3) Pilar Ketiga: Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)
- 4) Pilar Keempat: Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*).

### **Prinsip pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah proses manajemen di mana orang, fungsi, dan faktor fisik disatukan untuk membentuk unit yang dapat dikontrol. Pengorganisasian yang baik didasarkan pada perencanaan yang cermat tentang – apa yang harus dilakukan? Siapa yang melakukannya? Siapa yang mengawasinya, dan bagaimana melakukannya dengan paling efisien? Efisiensi berarti kecepatan, akurasi, dan biaya rendah. Pengorganisasian yang baik menghasilkan kerja tim yang seimbang, berbiaya rendah, dan melakukan pekerjaan yang diperlukan. Organisasi kegiatan bisnis adalah proses yang berkelanjutan. Seharusnya tidak statis, kaku atau tetap. Ini harus fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan tujuan perusahaan. Karena keberadaan berbagai macam organisasi, tidak ada prinsip standar yang dapat diikuti dalam semua keadaan individu. Namun, ada prinsip-prinsip tertentu yang kurang lebih dapat diterapkan secara universal dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengatur urusan bisnis.

#### a) Prinsip Pertimbangan Kesatuan Tujuan

Tujuan dari usaha mempengaruhi struktur organisasi. Organisasi adalah mekanisme untuk mencapai tujuan. Tujuan suatu perusahaan harus ditetapkan dengan jelas. Tidak hanya tujuan yang dinyatakan dengan istilah yang jelas, metode pencapaiannya juga harus ditunjukkan secara detail dan tepat sehingga penyelenggara dapat mengetahui jenis organisasi yang dibutuhkan. Harus ada kesatuan tujuan sehingga semua upaya dapat terkonsentrasi pada tujuan yang ditetapkan. Struktur organisasi dan operasi yang dihasilkan harus diukur terhadap keefektifan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### b) Prinsip Spesialisasi

Organisasi yang efektif harus mencakup spesialisasi. Keluaran optimal dapat diperoleh ketika setiap orang berkonsentrasi pada melakukan hal yang paling cocok untuknya. Pembagian kerja yang

tepat memfasilitasi spesialisasi. Organisasi harus menekankan pada hukum spesialisasi, namun setiap bidang spesialisasi harus saling terkait dengan sistem terintegrasi total melalui koordinasi di semua departemen dan kegiatan.

c) Prinsip Koordinasi

Koordinasi mengungkapkan prinsip-prinsip organisasi secara total, tidak kurang. Koordinasi adalah pengaturan teratur dari upaya kelompok untuk menyediakan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama. Ini adalah awal dan akhir dari semua upaya terorganisir. Seorang manajer pada dasarnya adalah seorang koordinator. Koordinasi adalah fungsi fasilitatif yang membantu integrasi fungsi manajerial dasar – Perencanaan, Organisasi, Motivasi dan Kontrol. Organisasi melibatkan pembagian kerja di antara orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama, Koordinasi tujuan pada efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

d) Prinsip Rantai *Scaler*

Ini menunjukkan garis otoritas yang jelas dan tidak terputus. Rantai otoritas harus didefinisikan dengan jelas untuk tujuan organisasi yang sehat. Itu juga disebut rantai komando. Garis kewenangan mengalir dari eksekutif tertinggi ke level manajerial terendah dan rantai komando tidak boleh diputus. Ini harus pendek yaitu harus memiliki beberapa tingkat manajemen. Setiap bawahan harus tahu siapa atasannya dan kepada siapa kebijakan di luar kewenangannya harus dirujuk, untuk pengambilan keputusan.

e) Prinsip Kewenangan dan Tanggung Jawab Sepadan

Menurut prinsip ini, ketika seseorang bertanggung jawab atas suatu tugas tertentu, dia harus diberi wewenang untuk melaksanakan tugas itu. Tanpa otoritas dan tanggung jawab yang sepadan, dia tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas penyelesaian tugas yang tidak berhasil karena dia hanya memiliki sedikit kendali atas situasi. Otoritas harus sama dengan tanggung jawab, yaitu setiap manajer harus memiliki kewenangan yang cukup untuk menyelesaikan tugas.

f) Prinsip Tanggung Jawab Utama

Tanggung jawab otoritas yang lebih tinggi atas tindakan bawahannya adalah mutlak. Tanggung jawab untuk melaksanakan suatu tugas, diberikan kepada bawahan oleh atasan dan bawahan melakukan

kesalahan, dalam situasi demikian atasan bertanggung jawab kepada atasannya. Dia tidak bisa lepas dari tanggung jawab dengan mengatakan bahwa kesalahan itu dilakukan oleh pekerja tertentu.

g) Prinsip Efisiensi Struktur

Organisasi harus memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan biaya serendah mungkin. Struktur organisasi yang efisien beroperasi tanpa membuang sumber dayanya yang langka. Ini memungkinkan penggunaan sumber daya manusia dan bakat mereka secara maksimal.

h) Prinsip Delegasi Kepala eksekutif

Karena keterbatasan yang jelas, tidak dapat melakukan seluruh pekerjaan organisasi itu sendiri dan karenanya dia membutuhkan bantuan dari orang lain untuk mencapai tujuan. Dia membagi seluruh pekerjaan menjadi sejumlah kegiatan dan kelompok kemudian atas dasar kesamaan mereka dan dengan demikian dia menciptakan sejumlah departemen. Delegasi adalah proses di mana mereka diikat bersama dengan membangun hubungan di antara mereka untuk tindakan yang kooperatif dan terintegrasi.

Delegasi bisa vertikal atau horizontal. Proses ini mengikat seluruh struktur organisasi untuk tindakan yang terintegrasi dan kooperatif. Jika pendelegasian wewenang tidak dilakukan dengan hati-hati, keberadaan organisasi berada dalam bahaya dan kekacauan dan kebingungan dapat muncul. Wewenang dan tanggung jawab harus didelegasikan sejauh mungkin di dalam organisasi yaitu ke tingkat terendah dari organisasi di mana tanggung jawab tertentu dapat dilaksanakan secara efisien. Pendelegasian kewenangan dan desentralisasi kewenangan berarti proses yang sama.

i) Prinsip Kesatuan Komando

Inti dari prinsip ini adalah bahwa seorang pria hanya dapat melayani satu bos. Artinya instruksi dan arahan kepada bawahan harus datang dari satu orang saja. Setiap bawahan harus memiliki satu atasan, yang kepadanya dia harus bertanggung jawab. Ini membantu dalam menghindari konflik dalam perintah dan dalam memperbaiki tanggung jawab. Menurut prinsip ini setiap orang harus bertanggung jawab kepada satu atasan. Jadi, tidak ada seorang pun dalam organisasi yang memiliki lebih dari satu bos. Ini menjelaskan otoritas – tanggung jawab dan

hubungan. Jika seseorang harus melapor hanya kepada satu supervisor, ada rasa tanggung jawab pribadi kepada satu orang untuk mendapatkan hasil. Biarlah seseorang menerima perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu atasan.

j) Prinsip Rentang Kontrol

Jumlah maksimal karyawan atau bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seseorang dikenal sebagai rentang kendali. Rentang kendali harus dibatasi pada jumlah yang wajar sesuai dengan keadaan. Rentang kendali enam bawahan telah dianggap paling diinginkan. Ada batasan jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efektif oleh seorang manajer. Pengelompokan harus memastikan bahwa setiap supervisor dan manajer tidak dibebani secara berlebihan dengan bawahan.

k) Prinsip Keseimbangan

Harus ada keseimbangan yang wajar dalam ukuran berbagai departemen, antara standarisasi prosedur dan fleksibilitas antara sentralisasi dan desentralisasi. Demikian pula, harus ada keseimbangan antara prinsip rentang kendali dan rantai komando pendek.

l) Prinsip Komunikasi Jaringan

Komunikasi yang baik sangat penting untuk kelancaran arus informasi dan pemahaman serta untuk kinerja bisnis yang efektif. Garis otoritas menawarkan saluran berdiri untuk komunikasi ke bawah dan ke atas.

m) Prinsip Kemampuan Pribadi

Beberapa situasi kadang menempatkan sebuah organisasi harus melakukan strategi dalam pemilihan, penempatan, dan pelatihan yang tepat. Karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia, perusahaan tidak perlu terlalu menekankan penempatan orang pada sebuah organ struktur organisasi. Justru, struktur organisasi harus mendorong program pengembangan manajemen dan memastikan penggunaan sumber daya manusia secara optimal.

n) Prinsip Pengecualian

Berdasarkan prinsip pengecualian, keputusan yang berulang harus ditangani secara rutin oleh manajer tingkat bawah, sedangkan masalah yang melibatkan hal-hal yang tidak biasa harus dirujuk ke tingkat yang lebih tinggi. Para eksekutif di tingkat yang lebih tinggi dari sebuah organisasi memiliki waktu dan kapasitas yang terbatas. Mereka tidak

boleh direpotkan oleh masalah rutin yang juga bisa ditangani oleh bawahan.

o) Prinsip Fleksibilitas

Struktur organisasi harus fleksibel sehingga penyesuaian yang diperlukan oleh keadaan yang berubah dapat direncanakan dan digabungkan di dalamnya. Organisasi diharapkan menyediakan perangkat built-in untuk memfasilitasi pertumbuhan dan ekspansi tanpa dislokasi. Itu harus bisa beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Seharusnya tidak kaku atau tidak elastis.

p) Prinsip Departemen

Ini memungkinkan pembagian kegiatan menjadi kelompok khusus untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang baik melibatkan distribusi pekerjaan dan tanggung jawab yang tepat dan sistematis antara kelompok manajerial dan kelompok administratif. Departemen menjaga keseimbangan dan keharmonisan dalam kerja organisasi.

q) Prinsip Pembagian

Kerja Spesialisasi dalam fungsi organisasi diperlukan untuk pencapaian tujuan yang paling efektif. Spesialisasi tergantung pada pembagian kerja. Aktivitas total suatu perusahaan harus dibagi dan dikelompokkan menjadi aktivitas departemen, seksi dan individu untuk memfasilitasi pembagian kerja.

r) Prinsip Kepastian

Setiap aktivitas harus berkontribusi pada tujuan utama atau dasar perusahaan dengan upaya minimum dan efisiensi maksimum di pihak karyawan. Kontribusi ini harus didefinisikan dengan baik dan pasti.

s) Prinsip Disiplin

Disiplin sangat penting dalam semua jenis organisasi. Dalam ketidakhadirannya, sulit untuk mencapai kesuksesan.

t) Prinsip Kesederhanaan

Organisasi harus dibuat sesederhana mungkin agar tidak terjadi kebingungan dan kesalahpahaman di antara atasan dan bawahan.

u) Prinsip Pemisahan Fungsi Lini dan Staf

Fungsi lini harus dipisahkan dari fungsi staf. Fungsi lini atau biasa diisitilahkan sebagai fungsi manajerial harus dirancang dengan spesifikasi tugas yang lebih jelas dan indikator kinerja yang lebih terukur. Biasanya

capaian kinerja dinyatakan dengan sebuah target manajemen yang relevan dengan rencana strategi yang dicanangkan.

v) Prinsip Kontinuitas Operasi

Bentuk organisasi harus sedemikian rupa sehingga memfasilitasi kinerja berkelanjutan dari semua aktivitas yang diperlukan untuk kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan.

w) Prinsip Kepemimpinan

Struktur organisasi harus menciptakan lingkungan atau situasi yang menguntungkan di mana manajer dapat memimpin dan memotivasi bawahannya secara efektif.

x) Prinsip Definisi

Tanggung jawab tugas, wewenang dan hubungan setiap orang dalam struktur organisasi harus didefinisikan dengan jelas dan lengkap sebaiknya secara tertulis. Seorang individu akan menyelesaikan tugas dalam periode tertentu hanya ketika tanggung jawab untuk tugas itu ditetapkan padanya.

y) Prinsip Penugasan Kerja

Penugasan kerja untuk setiap individu dalam organisasi harus mempertimbangkan kekuatan dan bakat khusus dari individu tersebut. Artinya, seseorang harus diberi tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

z) Prinsip Partisipasi Karyawan

Karyawan harus didorong untuk berpartisipasi sebanyak mungkin dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan diberi pengakuan dan dimotivasi untuk bekerja lebih keras dengan mendorong partisipasi mereka. Namun, terlepas dari partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, tanggung jawab akhir untuk keputusan harus berada pada manajer atau supervisor.

## **Pembagian Kerja, Pengelompokan Pekerjaan, Penentuan Relasi Antar Bagian, Koordinasi**

### **Pembagian kerja**

Pengertian pembagian kerja adalah analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya

untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia didalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing – masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. analisis jabatan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan pembagian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang perlu dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat analisis pekerjaan berupa tersedianya informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan digunakan.

Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

### **Pengelompokan Pekerjaan**

Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Pengelompokan pekerjaan atau departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokan dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Terdapat beberapa pendekatan dalam departementalisasi. Untuk memudahkan memahami tiap model atau pendekatan, penjelasan akan dibantu dengan diagram struktur organisasi.

#### a) Berdasarkan Fungsional

Mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Organisasi fungsional merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar *departementalisasi*.

Kelebihan struktur fungsional adalah :

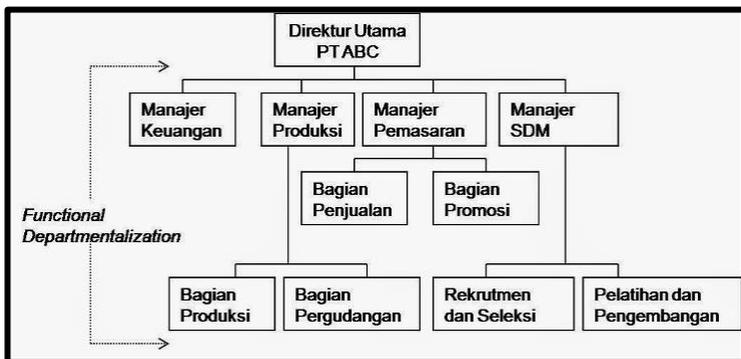
- Pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama organisasi.
- Menciptakan efisiensi melalui spesialisasi.

- Memusatkan keahlian organisasi.
- Memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi organisasi.

Pendekatan fungsional cocok untuk lingkungan yang stabil serta memerlukan koordinasi internal yang minimum, membutuhkan lebih sedikit keterampilan-keterampilan dasar pribadi, dan meminimalkan duplikasi personalia dan peralatan dari segi biaya.

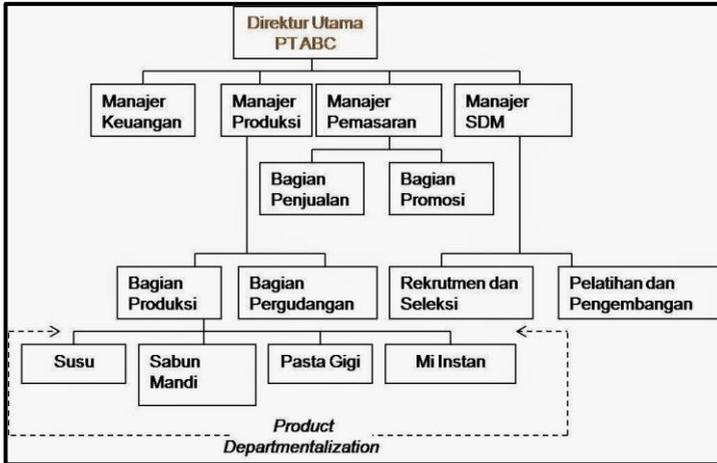
Kelemahan struktur fungsional adalah :

- Struktur fungsional dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi yang lain.
- Menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan.
- Memberikan tanggapan lebih lambat terhadap perubahan.
- Hanya memusatkan pada kepentingan tugas-tugasnya.
- Menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif.



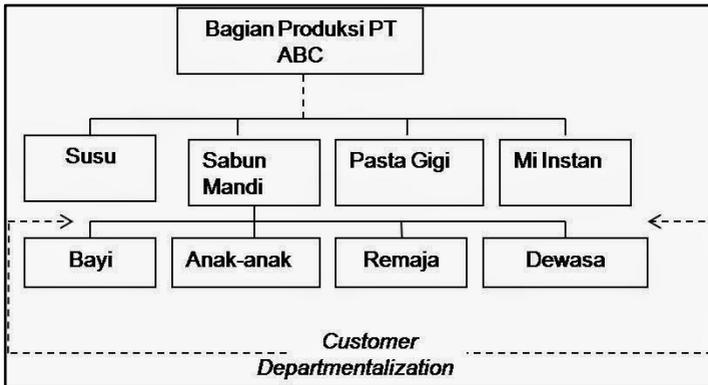
Gambar 8.1. Struktur organisasi berdasarkan fungsi

b) Berdasarkan Produk



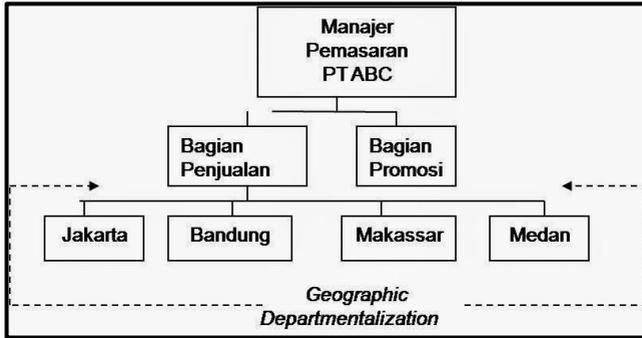
Gambar 8.2. Struktur organisasi berdasarkan produk

c) Berdasarkan Pelanggan



Gambar 8.3. Struktur organisasi berdasarkan pelanggan

d) Berdasarkan Geografis



Gambar 8.4. Struktur organisasi berdasarkan geografis

- e) Berdasarkan proses, misalnya departemen pemotongan, kelompok perakitan, bagian pengemasan, bagian *finishing*, dan lain sebagainya.
- f) Berdasarkan pelayanan, misalnya menggambarkan kelas pelayanan, seperti kelas bisnis, kelas ekonomi dalam pelayanan pesawat terbang, dan lain sebagainya.
- g) Berdasarkan alpha numerical, digunakan pada pelayanan telepon, misalkan nomor tertentu ditempatkan pada satu departemen dan nomor yang lain ditempatkan pada departemen yang lain pula.
- h) Berdasarkan proyek dan matriks, digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi, perusahaan konsultan, atau orientasi energi.

Hampir semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam pengelompokan kegiatan-kegiatannya. Bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai banyak pendekatan yang digunakan bersama sebagai dasar departementalisasi.

### **Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*Hierarchy*)**

*Hierarchy* adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Terdapat dua konsep penting dalam *Hierarchy*, yaitu :

- a) *Span of management control* atau *span of control*
- b) *Chain of Command*

#### *Span of management control*

Prinsip *span of control* memberikan pedoman pada para manajer tentang kemampuan manajer dalam mengontrol jumlah bawahannya. Diasumsikan jika jumlah bawahan semakin besar atau banyak, maka manajer memiliki keterbatasan untuk mengontrolnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi *span of control*:

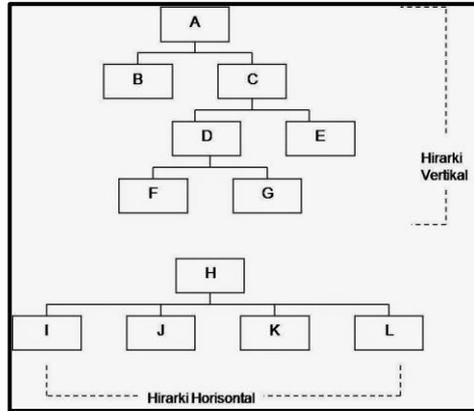
- a) Kemampuan manajer.
- b) Kemampuan bawahan.
- c) Karakteristik pekerjaan.
- d) Lingkungan suasana kerja.

#### *Chain of command*

Menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi misalnya hingga hirarki yang paling rendah. *Chain of command* menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana.

### **Jenis-jenis Hirarki**

- a) Hirarki Vertikal (*Tall Hierarchy*)
- b) Hirarki Horisontal (*Flat Hierarchy*)



Gambar 8.5. Hirarki dalam organisasi

## 2) Faktor-faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi

### a) Strategi Organisasi

Strategi organisasi dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Maka, jika terjadi perubahan pada strategi organisasi akan berdampak pula pada perubahan struktur organisasi.

### b) Skala Organisasi

Organisasi dapat dibedakan skalanya menurut berbagai faktor diantaranya adalah dari jumlah penjualan, pangsa pasar hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala besar artinya organisasi tersebut barangkali memiliki berbagai cabang diberbagai daerah dikarenakan pangsa pasarnya yang luas, dengan demikian memiliki tenaga kerja yang juga tidak sedikit. Tapi walaupun tanpa cabang, organisasi dapat dikatakan berskala besar jika tenaga kerja yang ada berjumlah ribuan seperti pabrik-pabrik garmen penghasil produk-produk konveksi.

Organisasi yang berskala besar karena ruang lingkup aktivitasnya yang luas maka memerlukan pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya pun perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan

aktifitas yang luas tersebut. Sedangkan organisasi berskala kecil biasanya memiliki jumlah tenaga kerja yang sedikit karena pangsa pasar yang mungkin masih sedikit, jumlah penjualan atau produksi yang juga sedikit. Organisasi yang berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan tidak terlalu banyak terjadi pendelegasian wewenang dan pekerjaan.

c) Teknologi

Faktor teknologi yang dimaksudkan disini adalah terkait dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Selain itu juga, faktor teknologi terkait dengan penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi.

d) Lingkungan

Lingkungan yang dinamis menuntut organisasi juga untuk menyesuaikan diri secara dinamis. Proses penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi juga termasuk dalam penentuan struktur organisasinya. Lingkungan yang dinamis akan mendorong organisasi untuk selalu menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Sebaliknya, lingkungan yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasi.

### 3) Struktur Organisasi Formal dan Informal

#### Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang terbentuk dari dua atau lebih orang dengan tujuan atau cita-cita yang sama serta terikat dengan hubungan yang resmi dan rasional. Contohnya adalah perseroan, universitas, sekolah, dan pemerintah.

Ciri organisasi formal adalah sebagai berikut:

- a) Adanya keterikatan yang resmi, rasional dan acap kali memiliki kontrak hukum. Contohnya adalah pegawai akan menandatangani kontrak ketika bergabung di sebuah perusahaan. Kontrak tersebut akan berisikan gaji dan aturan perusahaan.
- b) Mempunyai bagan kerja dan struktur organisasi yang jelas. Bagan kerja ini akan terdiri dari ketua tertinggi, para manajer dan staf.
- c) Mempunyai visi dan misi. Organisasi akan memiliki arah dan tujuan yang jelas.

- d) Tiap anggota organisasi jelas peran dan jabatannya. Contohnya akan ada yang menjabat sebagai CEO, Manajer dan anggota staf biasa.
- e) Hubungan dan komunikasi tiap anggota berdasarkan kepentingan organisasi secara umum.

### **Organisasi Informal**

Sedangkan organisasi informal adalah dua atau lebih orang yang memiliki kegiatan atau tujuan yang sama serta tidak terikat secara resmi atau terbentuk tanpa mereka sadari. Contohnya adalah arisan, kelompok bermain dan pengajian.

Ciri organisasi informal, antara lain:

- a) Tidak adanya keterikatan tiap anggota, sehingga berhak pergi kapan pun namun terkadang memiliki sanksi sosial. Contohnya adalah kelompok bermain anak, ketika anak itu sudah tidak mau bermain dia bisa pergi dari kelompok bermain dengan bebas.
- b) Tidak ada bagan kerja.
- c) Tidak memiliki visi tetapi mempunyai tujuan yang sama. Contohnya adalah arisan ibu-ibu RT. Mereka memiliki tujuan untuk melakukan arisan dan menyelesaikannya, tetapi tidak mempunyai visi untuk kedepannya.
- d) Tiap anggota memiliki peran namun tidak terperinci seperti organisasi formal. Contohnya adalah arisan ibu-ibu. Anggota arisan akan ada yang memiliki peran sebagai pengocok arisan, penyedia tempat dan penyedia konsumsi.
- e) Hubungan tiap anggota sangat baik dan terikat dalam waktu yang lama.

### **C. Rangkuman**

- 1) Pengorganisasian adalah proses manajemen di mana orang, fungsi, dan faktor fisik disatukan untuk membentuk unit yang dapat dikontrol. Meskipun bentuk perusahaan masih kecil,
- 2) Hampir semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam pengelompokan kegiatan-kegiatannya. Bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai banyak pendekatan yang digunakan bersama sebagai dasar departementalisasi

**D. Soal Latihan**

- 1) Bagaimana pendapat Anda tentang struktur organisasi pada UKM yang Anda kenal? Termasuk dalam kategori struktur organisasi apa?
- 2) Bagaimana dampak sebuah perusahaan rumahan yang tidak merancang struktur organisasi, dan operasional tanpa pembagian kerja yang jelas?

## **BAB IX KEKUASAAN, KEWENANGAN, TANGGUNG JAWAB, DELEGASI**

### **A. Pendahuluan**

Pernahkah terpikir, bagaimana jadinya jika dalam sebuah perusahaan tidak ada pembagian tugas yang jelas? Semua orang akan bekerja sesuai selernya dan tanpa target hasil yang jelas. Padahal, baik buruknya operasional sebuah organisasi tak lepas dari sinkron dan harmonisnya tiap lini dalam melaksanakan tugasnya. Pemahaman satu sama lain dalam menjalankan tugas sangat ditentukan oleh kualitas pelaksanaan kekuasaan, penerapan kewenangan sesuai porsinya, tertunaikannya tanggung jawab masing-masing anggota, dan jelasnya delegasi. Bagi sebagian besar orang, bekerja bukan saja masalah gaji dan bonus, melainkan kepuasan terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Ya, kita semua butuh aktualisasi dan dihargai. Berprestasi dengan mencapai target kerja sebagai bagian dari upaya seseorang memenuhi aktualisasi dirinya.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui bahwa struktur organisasi yang dibentuk memiliki konsekuensi- konsekuensi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Mengetahui empat konsekuensi utama dari sebuah struktur organisasi yaitu adanya kekuasaan, kewenangan, tanggung jawab, dan pendelegasian.
- 3) Mengetahui hal-hal yang terkait dengan kekuasaan dan kewenangan.
- 4) Mengetahui manfaat dan kendala dalam pendelegasian wewenang.

Agar tujuan pembelajaran ini dapat dicapai dengan mudah, sebelum mengikuti perkuliahan, amati sebuah organisasi yang Anda kenal di sekitar Anda, atau melalui penelusuran internet. Pelajari profil perusahaan tersebut, dan baca struktur organisasinya.

===Selamat belajar!===

## B. Paparan Materi

### 1) Pengertian kekuasaan

Kekuasaan merupakan kemampuan seorang manusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya kepada seseorang/kelompok sedemikian rupa, sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu. Sifat kekuasaan lebih cenderung korup. Ini merupakan ungkapan yang sering kita dengar, dalam bahasa Inggris “*Power tends to corrupt*”. Kekuasaan bisa dikatakan melekat pada jabatan ataupun pada diri orang tersebut. Secara umum, kekuasaan dibagi dalam dua type, yaitu (1)*Position Power*, kekuasaan yang ada pada posisi seseorang pada sebuah organisasi, dan (2)*Personal Power*, kekuasaan yang ada pada pribadi orang sebagai hubungan sosialnya.

Sumber kekuasaan dapat berupa kedudukan, kekayaan atau kepercayaan. Misalnya seorang komandan terhadap anak buahnya atau seorang majikannya terhadap pegawainya. Dalam kasus ini bawahan dapat ditindak jika melanggar disiplin kerja atau melakukan korupsi. Sumber kekuasaan dapat juga berupa kekayaan. Misalnya seorang pengusaha kaya mempunyai kekuasaan atas seorang politikus atau seorang bawahan yang mempunyai utang yang belum dibayar kembali. Kekuasaan dapat pula bersumber pada kepercayaan atau agama. Dibanyak tempat alim ulama mempunyai kekuasaan terhadap umatnya, sehingga mereka dianggap sebagai pemimpin informal yang perlu diperhitungkan dalam proses pembuatan keputusan di tempat itu.

### Tipe – Tipe Kekuasaan

Menurut MacIver ada tiga pola umum sistem lapisan kekuasaan / piramida kekuasaan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Tipe pertama (tipe kasta) adalah sistem lapisan kekuasaan dengan garis pemisah yang tegas dan kaku. Tipe semacam ini biasanya dijumpai pada masyarakat berkasta, dimana hampir – hampir tak terjadi gerak sosial vertikal.

- 2) Tipe yang kedua (tipe oligarkis)  
masih mempunyai garis pemisah yang tegas. Akan tetapi, dasar pembedaan kelas – kelas sosial ditentukan oleh kebudayaan masyarakat, terutama pada kesempatan yang diberikan kepada para warga untuk memperoleh kekuasaan – kekuasaan tertentu. Bedanya dengan tipe pertama adalah walaupun kedudukan para warga pada tipe kedua masih didasarkan pada kelahiran *ascribed status*, individu masih diberi kesempatan untuk naik lapisan.
- 3) Tipe yang ketiga (tipe demokratis)  
menunjukkan kenyataan akan adanya garis pemisah antara lapisan yang sifatnya mobil sekali. Kelahiran seseorang tidak menentukan seseorang, yang terpenting adalah kemampuan dan kadang – kadang juga faktor keberuntungan.

#### Perbedaan Kekuasaan dan Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memahami situasi serta ketrampilan dalam menentukan macam kekuasaan yang tepat untuk merespon tuntutan situasi, karena itu, kekuasaan sering dianggap sebagai persamaan dari kepemimpinan. Padahal kekuasaan tidak bisa disamakan dengan kepemimpinan.

Beberapa perbedaan di antara keduanya, ialah :

- 1) Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, melainkan sekedar menuntut ketergantungan, sedangkan kepemimpinan menuntut kompatibilitas antara sasaran pemimpinnya dengan para pengikutnya.
- 2) Kekuasaan dapat digunakan oleh individu atau kelompok untuk mengendalikan individu atau kelompok lain, sedangkan kepemimpinan hanya berfokus pada pengaruh ke bawah (bawahan), dan meminimalkan pola pengaruh ke samping atau sejajar dan ke atas.
- 3) Untuk memperoleh kepatuhan, kekuasaan menekankan pada taktik yang digunakan, sedangkan kepemimpinan lebih menekankan pada gaya interpersonal.

### **Legitimasi Kekuasaan**

Legitimasi kekuasaan dalam lingkup pemerintahan memiliki makna yang berbeda. Kekuasaan diartikan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi seseorang agar bisa melakukan sesuatu yang jika dilakukan”, akan tetapi “kewenangan” ini akan mengacu pada klaim legitimasi, hak dan pembenaran untuk melakukan kekuasaan. Contohnya, masyarakat diperbolehkan pemilik kekuatan untuk menghukum para kriminal dengan hukuman mati tanpa ada sebuah peradilan sedangkan orang-orang yang beradab percaya terhadap aturan UU dan hukum serta menganggap bahwa hanya dalam suatu pengadilan yang menurut hukum bisa mempunyai kewenangan untuk memerintahkan hukuman mati.

### **Kekuasaan Bersifat positif**

Merupakan Kemampuan yang dianugerahkan oleh Allah kepada individu sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang dapat mempengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu - tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh dan atau bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental. Namun di dalam kekuasaan tidak semua yang berkuasa memiliki kewenangan, karena kewenangan bersifat khusus.

### **Kekuasaan Bersifat Negatif**

Merupakan sifat atau waktu dari seseorang yang arogan, apatis, dan egois dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan yang ingin dipegang kekuasaannya dengan cara paksaan atau tekanan baik mental maupun fisik. Biasanya pemegang kekuasaan yang memiliki sifat negatif tersebut tidak mempunyai kecerdasan intelektual serta emosional yang baik, mereka hanya berfikir pendek dalam mengambil keputusan tanpa harus melakukan pemikiran yang tajam dalam pengambilan keputusan, bahkan mereka tidak bisa menjalankan perintah yang mereka perintahkan kepada orang lain yang berada dibawah kekuasaannya sebab keterbatasan daya pikir. Dan umumnya kekuasaan dengan karakter negatif itu hanya mencari keuntungan pribadi/golongan diatas kekuasaannya.

## 2) Faktor yang mendasari adanya kekuasaan.

Terdapat lima faktor yang mendasari lahirnya sebuah kekuasaan (*sources of power*). Kelima faktor tersebut adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*.

### a) *Reward Power* (kekuasaan melalui pemberian penghargaan)

*Reward power* atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Sebagai contoh, adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer personalia atau manajer SDM. Disebabkan posisi dirinya membawahi seluruh sumber daya manusia organisasi atau tenaga kerja dari sebuah perusahaan misalnya, maka seorang manajer personalia memiliki *reward power* dikarenakan bagian yang lebih tinggi dari manajer personalia tersebut akan menanyakan mengenai kinerja tenaga kerja perusahaan melalui manajer personalia tersebut. Akibatnya, manajer personalia memiliki kekuasaan tersebut. Orang-orang atau tenaga kerja yang berada di bawah manajer personalia dengan sendirinya memiliki semacam ketergantungan terhadap manajer personalia, sehingga manajer personalia tersebut dapat dikatakan memiliki semacam kekuasaan yang dinamakan sebagai *reward power* karena penghargaan terhadap Kinerja SDM dapat dikatakan sangat tergantung kepada penilaian dari manajer personalia tersebut.

### b) *Coercive Power* (kekuasaan melalui pemberian hukuman)

*Coercive power* atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan atau sisi negatif dari *reward power*. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas Kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh SDM atau tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward* sekaligus *coercive power* ini. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu untuk sangat berhati-hati dalam menggunakan jenis kekuasaan ini, karena pada dasarnya setiap manusia tidak ada yang menginginkan untuk menerima hukuman.

c) ***Legitimate Power***

*Legitimate power* atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Misalnya, seseorang yang diangkat menjadi pemimpin, secara otomatis dia meroniliki semacam kekuasaan yang sah atau terlegitimasi. Demikian pula seseorang yang diangkat menjadi manajer, direktur, dan hierarki pimpinan lainnya.

d) ***Expert Power***

*Expert power* atau kekuasaan yang berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang. Seorang dokter, misalnya, memiliki semacam kekuasaan ini. Dikarenakan dirinya memiliki keahlian dalam mendiagnosa suatu penyakit, maka secara sadar maupun tidak sadar, seorang pasien yang berkonsultasi kepada dokter akan mengikuti apa saja yang diusulkan atau dianjurkan oleh sang dokter sejauh hal tersebut bisa membantu sang pasien untuk sembuh dari penyakitnya. Demikian pula dengan pakar-pakar di bidang lainnya.

e) ***Referent Power***

*Referent power* adalah kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur misalnya, maka ketika ada sosok calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur dengan sendirinya sang calon presiden tersebut memiliki apa yang dinamakan sebagai *referent power* tersebut dikarenakan orang-orang tengah menginginkan karakteristik yang dimiliki oleh sang calon presiden tersebut, yaitu kejujuran.

Setiap bagian dari struktur organisasi sebagaimana diterangkan di bagian awal bab ini memiliki jenis kekuasaannya masing-masing, terutama di bagian yang berada pada hierarki yang paling tinggi dalam suatu organisasi, seperti direktur, presiden direktur, dan sejenisnya. Pada umumnya kekuasaan tersebut lebih disebabkan karena legitimasi

tertentu yang ditentukan oleh mekanisme dalam organisasi. Kekuasaan tersebut meliputi kekuasaan untuk memerintah, mengoreksi, atau pun mengoordinasikan bagian yang berada di bawahnya. Namun, dikarenakan kekuasaan pengertiannya sangat luas dan lebih banyak digunakan dalam istilah politik, maka dalam organisasi, istilah kekuasaan cenderung jarang dipergunakan. Sebagai gantinya istilah kewenangan atau *authority* lebih sering dipergunakan.

### 3) Wewenang

Kewenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan sumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi.

Wewenang adalah suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu tata-tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan–kebijaksanaan, menentukan keputusan – keputusan mengenai persoalan–persoalan yang penting, dan untuk menyelesaikan pertentangan–pertentangan.

Wewenang ada tiga macam, yaitu :

#### a) Wewenang Kharismatis (*charismatic authority*)

Wewenang kharismatis merupakan wewenang yang didasarkan pada kharisma, yaitu suatu kemampuan khusus (wahyu, pulung) yang ada pada diri seseorang. Wewenang kharismatis berwujud suatu wewenang untuk diri orang itu sendiri dan dapat dilaksanakan terhadap golongan orang atau bahkan terhadap bagian terbesar masyarakat.

#### b) Wewenang Tradisional (*traditional authority*)

Ciri – ciri wewenang tradisional antara lain:

- Adanya ketentuan – ketentuan tradisional yang mengikat penguasa yang mempunyai wewenang, serta orang – orang lainnya dalam masyarakat.

- Adanya wewenang yang lebih tinggi ketimbang kedudukan seseorang yang hadir secara pribadi.
- Selama tak ada pertentangan dengan ketentuan–ketentuan tradisional, orang – orang dapat bertindak secara bebas.

c) Wewenang Rasional / Legal (*rational / legal authority*)

Wewenang rasional / legal adalah wewenang yang disandarkan pada sistem hukum yang berlaku dalam masyarakat. Sistem hukum disini dipahami sebagai kaidah – kaidah yang telah diakui serta ditaati masyarakat dan bahkan yang telah diperkuat oleh negara.

### **Dua Pandangan Mengenai Kewenangan Formal**

Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance, view*).

a) Pandangan Klasik

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Misalnya saja, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, misalnya saja direktur utama. Seorang kapten dalam tradisi militer memiliki kewenangan formal untuk memerintah para prajurit dikarenakan kewenangan tersebut diterimanya dari seseorang yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi darinya, misalnya dari jenderal. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah.

b) Pandangan Berdasarkan Penerimaan

Pandangan kedua cenderung berbeda dengan pandangan yang pertama. Tidak setiap kewenangan yang bersifat *top-down* serta-merta akan dijalankan oleh bawahan. Kadangkala kita mendapati apa yang diperintahkan oleh atasan misalnya tidak dijalankan oleh bawahan. Hal tersebut barangkali bukan disebabkan bahwa sang atasan tidak memiliki kewenangan, akan tetapi

apa yang kemudian dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan yang berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Chester Barnard terdiri dari empat hal, yaitu

- Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan;
- Pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi;
- Pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya; dan
- Sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Berdasarkan kedua pandangan ini, bisa dikatakan bahwa tidak setiap kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Berbagai jenis organisasi tentunya memiliki kekhasannya sendiri, apakah cenderung mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Hal tersebut sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi David McClelland mengemukakan ada "*dua muka dari kekuasaan*"; yaitu sisi negatif dan sisi positif. Sisi negatif mengandung arti bahwa memiliki kekuasaan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah. Kepemimpinan yang didasarkan atas sisi negatif kekuasaan memperlakukan orang sebagai tidak lebih dari "bidak" yang digunakan atau dikorbankan bila perlu. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang merasa hanya sebagai "bidak" akan cenderung menentang kepemimpinan atau menjadi pasif.

Sisi positif kekuasaan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Ini meliputi penggunaan pengaruh *atas nama*, dan bukan kekuasaan *di atas* orang lain. Manajer yang menggunakan

kekuasaan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai perseorangan atau anulota suatu organisasi. Penggunaan kekuasaan secara tepat merupakan motivator besar bagi anggota organisasi.

### **Keluasan wewenang dan kekuasaan.**

Semua anggota organisasi mempunyai peraturan, kode etik, atau batasan-batasan tertentu pada wewenangnya, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 9.1. Perbedaan keluasan wewenang dan kekuasaan internal dan eksternal

Internal	Eksternal
Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga	Undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah
Anggaran ( <i>budget</i> )	Perjanjian kerja kolektif
Kebijaksanaan, peraturan, dan prosedur	Perjanjian dengan <i>dealer, supplier, idan pelanggan</i>
Deskripsi jabatan	

Lingkupan wewenang dan kekuasaan manajerial ini akan semakin luas pada manajemen puncak suatu organisasi dan semakin menyempit pada tingkatan yang lebih rendah dari rantai komando.

### **Tanggung jawab dan akuntabilitas.**

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu. Istilah lain yang sering digunakan adalah akuntabilitas (*accountability*) yang berkenaan dengan kenyataan bahwa bawahan akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Jadi, tidak seperti tanggung jawab, akuntabilitas adalah faktor di luar individu dan perasaan pribadinya. Pemegang akuntabilitas berarti bahwa seseorang atasan dapat memberlakukan hukuman atau balas jasa kepadanya

tergantungan bagaimana dia sebagai bawahan telah menjalankan tanggung jawabnya.

### **Persamaan wewenang dan tanggung jawab**

Salah satu prinsip organisasi penting adalah bahwa individu-individu seharusnya diberi wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Sebagai contoh, bila tanggung jawab seorang manajer adalah mempertahankan kapasitas produksi tertentu, maka dia harus diberi kebebasan secukupnya untuk membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi kapasitas produksi.

Persamaan tanggung jawab dan wewenang tersebut adalah baik dalam teori, tetapi sukar dicapai. Terjadi banyak pertentangan pendapat dalam masalah ini. Secara ringkas dapat disimpulkan, wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam jangka panjang (*in the long run*). Dalam jangka pendek (*in the short run*), bagaimanapun juga, tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan ciri delegasi.

### **Pengaruh**

Pengaruh (*influence*) adalah suatu transaksi sosial di mana seseorang atau kelompok dibujuk oleh seseorang atau kelompok lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang mempengaruhi. Pengaruh tercermin pada perubahan perilaku atau sikap yang diakibatkan secara langsung dari tindakan atau keteladanan orang atau kelompok lain. Pengaruh dapat timbul karena status jabatan, kekuasaan mengawasi dan menghukum, pemilikan informasi lebih lengkap, ataupun penguasaan saluran komunikasi yang lebih baik. Proses pengaruh tergantung pada tiga unsur, yaitu pihak yang mempengaruhi, metoda mempengaruhi dan pihak yang dipengaruhi.

#### **4) Faktor yang mendasari agar delegasi wewenang efektif**

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan

kegiatan tertentu. *Delegasi wewenang* adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan :

- Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

### **Alasan-alasan Pendelegasian**

Alasan mengapa perlu pendelegasian karena pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai "*the big picture*" tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah lebih terperinci. Sehingga, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin di mana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

### **Pedoman Klasik untuk Delegasi Efektif**

Ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

Prinsip-prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah :

#### a) Prinsip Skalar.

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui :

- kepada siapa dia dapat mendelegasikan,
- dari siapa dia akan menerima delegasi, dan
- kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, ) yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukari' harus dibagi habis. Proses ini untuk menghindari terjadinya (a) *gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya, (b) *overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu, dan (c) *splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi. Bila hal-hal ini terjadi akan menimbulkan kebaiauan wewenang dan akuitabilitas.

#### b) Prinsip kesatuan perintah.

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan lain.

c) Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Seperti telah banyak dibahas di muka, prinsip ini menyatakan bahwa (a) agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya; (b) konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya; dan (c) bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas-penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.

Pengembangan komunikasi antara manajer dan bawahannya akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan merasa manajer mereka akan memberikan "*dukungan*" akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

Louis Allen telah mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif.

a) Tetapkan tujuan.

Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.

b) Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.

Bawahan harus diberi informasi dengan jelas "tentang apa yang mereka harus pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya-sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.

c) Berikan motivasi kepada bawahan.

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.

- d) Meminta penyelesaian kerja.  
Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan.
- e) Berikan latihan.  
Manajer perlu mengarahkan bawahannya untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
- f) Adakan pengawasan yang memadai.  
Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus.

### C. Rangkuman

Kekuasaan merupakan kemampuan seorang manusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya kepada seseorang/kelompok sedemikian rupa, sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu. Wewenang adalah suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu tata-tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan, menentukan keputusan – keputusan mengenai persoalan-persoalan yang penting, dan untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu.

### D. Soal Latihan

- 1) Apa saja macam type kekuasaan?
- 2) Manakah type kekuasaan yang paling sesuai dengan karakter Anda jika nanti menjabat sebagai seorang manajer?
- 3) Sebutkan alasan jawaban Anda di atas!

## BAB X MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bahasan yang sangat menarik, karena dengan mempelajarinya, kita menjadi paham bagaimana seni mengelola orang dengan berbagai variasi karakternya. Mengelola orang berbeda jauh dengan mengelola sumber daya lainnya, dan kita harus menguasai ilmunya sebagai acuan dalam mengambil keputusan secara tepat. SDM adalah asset sebuah usaha, oleh karena itu, pengusaha harus mengalokasikan investasi yang cukup untuk mengelolanya.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan sebagai salah satu langkah pengorganisasian.
- 2) Mengetahui proses manajemen sumber daya manusia sebagai upaya untuk mendapatkan orang-orang dalam organisasi yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan perubahan yang dihadapi oleh organisasi.

Untuk membantu mencapai tujuan pembelajaran ini, Anda diharapkan menyiapkan diri dengan membaca beberapa artikel yang menceritakan tentang tantangan yang berhubungan dengan SDM sebuah perusahaan yang berhasil diatasi dan berakhir dengan keberhasilan.

Ooo Selamat belajar! ooO

## B. Paparan Materi

### 1) Fungsi Pengorganisasian dan Manajemen Sumber Daya Manusia Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen setelah fungsi perencanaan. Dalam fungsi ini, sinkronisasi dan kombinasi sumber daya manusia, fisik dan keuangan terjadi. Ketiga sumber daya itu penting untuk mendapatkan hasil. Fungsi organisasi membantu dalam pencapaian hasil yang sebenarnya penting untuk berfungsinya suatu keprihatinan. Chester Barnard mengatakan bahwa pengorganisasian adalah fungsi yang fokus terhadap penentuan posisi sesuai pekerjaan dan koordinasi antara kewenangan dan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan, seseorang harus berorganisasi sebagai wadah kerjanya.

#### Langkah-Langkah Fungsi Pengorganisasian

Untuk menjalankan fungsi pengorganisasian, seorang pemimpin harus memperhatikan langkah-langkah berikut ini:

a) Identifikasi kegiatan yang harus dilakukan

Semua kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu fokus harus diidentifikasi terlebih dahulu. Ini tentunya harus berdasarkan kebutuhan organisasi yang sudah dirumuskan melalui perencanaan. Semua aktivitas pekerjaan itu harus dikelompokkan dan diklasifikasikan ke dalam unit atau bidang yang nantinya akan ditempatkan orang-orang yang tepat.

b) Mengorganisir kegiatan secara departemen

Pada langkah ini, pemimpin harus mencoba untuk menggabungkan dan mengelompokkan kegiatan yang serupa atau sejenis dan terkait ke dalam unit atau departemen. Organisasi yang membagi seluruh perhatian menjadi unit dan departemen independen disebut departemen.

c) Mengklasifikasikan otoritas

Setelah departemen dibuat, pemimpin bisa melakukan klasifikasi otoritas sesuai tingkatan atau hierarki dalam organisasi. Contohnya, pemimpin organisasi berada pada puncak struktur memiliki otoritas untuk menaungi semua departemen, kemudian para pemimpin

departemen memiliki otoritas terhadap departemen masing-masing, dan ditingkat bawah ada koordinator yang memiliki otoritas langsung terhadap pada anggota. Klasifikasi otoritas membantu dalam membawa efisiensi dalam menjalankan suatu fokus. Juga bisa membantu dalam menghindari pemborosan waktu, uang, usaha, dalam menghindari duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan dan membantu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

d) Koordinasi antara otoritas dan tanggung jawab

Hubungan dibangun di antara berbagai kelompok untuk memungkinkan interaksi yang lancar menuju pencapaian tujuan organisasi. Setiap individu harus sadar terhadap tugas dan wewenangnya dan dia tahu dari siapa mereka harus menerima perintah dari dan kepada siapa mereka bertanggung jawab dan kepada siapa mereka harus melaporkan. Struktur organisasi harus dirancang dengan jelas dan mudah dimengerti agar semua pihak bisa bekerja sesuai otoritas dan tanggung jawabnya.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

a) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah aktivitas penting yang melibatkan perkiraan ukuran dan susunan tenaga kerja di masa depan. Hal ini adalah proses yang mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat dan pada waktu yang tepat, yang mampu menyelesaikan tugas yang kita berikan secara efektif dan efisien. Perencanaan sumber daya manusia adalah sumber kehidupan perusahaan. Tanpa orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, perusahaan bisa bangkrut. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan bakat secara tiba-tiba.

b) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses menentukan tugas yang membentuk pekerjaan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang karyawan butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses. Mulai analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan perlu kita siapkan. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang pemegang pekerjaan akan lakukan, bagaimana pekerjaan itu dan

mengapa mereka melakukan pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan menyatakan kualifikasi yang karyawan butuh untuk suatu pekerjaan.

c) Rekrutmen

Perekrutan adalah proses menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi syarat atau cocok untuk mengisi lowongan. Merekrut itu penting karena pelamar dengan kualifikasi terbaik harus ada untuk mengisi lowongan. Metode dan prosedur untuk memperoleh pemahaman tentang pekerjaan kita sebut dengan analisis pekerjaan.. Promosi dari dalam organisasi disebut sumber internal dan perekrutan orang baru dari luar organisasi disebut sebagai sumber eksternal.

d) Pencabutan rekrutmen

*De-recruitment* adalah proses pengurangan tenaga kerja untuk membuat keseimbangan antara permintaan dan penawaran karyawan. Jika perencanaan SDM menunjukkan surplus karyawan, manajer mungkin ingin mengurangi tenaga kerja melalui de-rekrutmen. Opsi penghentian perekrutan mungkin termasuk pemecatan, PHK, mutasi, pensiun dini, dan pembagian pekerjaan.

e) Seleksi

Setelah upaya perekrutan telah mengembangkan kumpulan kandidat, langkah selanjutnya dalam proses MSDM adalah menentukan siapa yang paling memenuhi syarat untuk pekerjaan itu. Seleksi adalah proses mempekerjakan orang yang cocok untuk pekerjaan itu.

Seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling sesuai dapat kita pekerjakan. Orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat adalah tujuan utama seleksi. Manajer dapat menggunakan sejumlah perangkat pemilihan untuk mengurangi kesalahan. Perangkat seleksi yang paling terkenal adalah formulir lamaran, tes tertulis, wawancara, tes kesehatan, referensi atau investigasi latar belakang, dan keputusan akhir perekrutan.

f) Penempatan

Merupakan penugasan atau penugasan kembali tugas kepada seorang karyawan. Penempatan dapat mengambil bentuk yang berbeda seperti promosi, transfer, penurunan pangkat, dan penghentian.

g) Orientasi

Merupakan proses memperkenalkan karyawan baru dengan organisasi, budaya, aturan dan regulasi, tujuan dan supervisor serta

karyawan lainnya. Hal ini adalah tindakan memperkenalkan karyawan baru ke organisasi dan unit kerjanya. Banyak organisasi memiliki program orientasi formal yang mungkin mencakup tur fasilitas kerja, presentasi PowerPoint yang menjelaskan sejarah organisasi. Ini penting karena membantu karyawan baru beradaptasi dengan situasi baru.

h) Pelatihan

Pelatihan adalah proses berkelanjutan dalam membantu karyawan untuk bekerja di tingkat tinggi. Ini adalah proses memperoleh keterampilan baru untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Pelatihan mengubah dan mengubah sikap dan perilaku karyawan yang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Agar efektif, program pelatihan harus mencapai sejumlah tujuan. Pertama, itu harus berdasarkan pada kebutuhan organisasi dan individu. Kedua, tujuan pelatihan harus menjelaskan masalah apa yang akan perlu selesai. Ketiga, semua pelatihan harus berdasarkan pada teori pembelajaran yang sehat. Akhirnya, program pelatihan harus mempunyai evaluasi untuk menentukan apakah itu berhasil atau tidak.

i) Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah proses mengukur dan menentukan nilai setiap pekerjaan dalam kaitannya dengan semua pekerjaan dalam organisasi. Pekerjaan diberi peringkat untuk mencapai nilai yang sesuai dari setiap pekerjaan. Evaluasi adalah dasar untuk merancang program kompensasi yang seimbang. Metode evaluasi pekerjaan antaranya adalah metode peringkat, metode klasifikasi, metode penilaian poin, dan metode perbandingan faktor.

j) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dalam organisasi dimana setiap karyawan dievaluasi untuk menentukan bagaimana kinerjanya. Seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan standar absolut atau standar relatif.

Proses penilaian terdiri dari enam langkah;

- (1) Tetapkan standar kinerja,
- (2) Komunikasikan ekspektasi kinerja kepada karyawan,
- (3) Ukur kinerja sebenarnya,
- (4) Bandingkan kinerja aktual dengan standar,
- (5) Diskusikan hasil penilaian dengan karyawan, jika perlu,
- (6) Mulai tindakan korektif.

Manajer dapat memilih metode penilaian kinerja yang berbeda seperti esai tertulis, insiden kritis, skala peringkat grafis, skala peringkat berlabuh perilaku, MBO, dan umpan balik.

k) Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atau harga tenaga kerja. Tujuan dari administrasi kompensasi adalah untuk merancang struktur gaji dengan biaya terendah yang akan menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten, dan itu juga akan dianggap adil oleh karyawan tersebut.

l) Disiplin

Disiplin mengacu pada suatu kondisi dalam organisasi ketika karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima. Sebagian besar, karyawan mendisiplinkan diri mereka sendiri, tetapi tidak semua karyawan akan menerima tanggung jawab disiplin diri. Beberapa adalah karyawan bermasalah. Para karyawan ini membutuhkan tindakan disipliner ekstrinsik sampai tingkat tertentu.

Ekstrinsik ini diberi label hukuman. Masalah disiplin yang paling sering terkait dengan kehadiran, perilaku di tempat kerja, ketidakjujuran, dan aktivitas kriminal di luar. Kemudian tindakan disipliner yang tersedia bagi manajer mencakup peringatan lisan, peringatan tertulis, penangguhan, penurunan pangkat, pemotongan gaji, dan pemecatan.

m) Perundingan Bersama

Serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi pekerja yang bertindak secara kolektif yang berupaya melindungi dan mempromosikan kepentingan bersama melalui perundingan bersama. Kemudian, membantu pekerja dalam menangani manajemen organisasi.

Tujuan serikat pekerja meliputi;

- (1) Mempengaruhi upah dan menawar syarat dan ketentuan kerja lainnya.
- (2) Membangun sistem keamanan untuk anggota. Mempengaruhi administrasi aturan.
- (3) Memperoleh kekuasaan politik di negara bagian dan atas perekonomian.

(4) Mempromosikan dan membina apa yang disebut prosedur pengaduan atau proses khusus untuk menyelesaikan perbedaan antara pekerja dan manajemen.

n) **Negosiasi**

Perundingan bersama adalah negosiasi, administrasi, dan interpretasi dari kesepakatan tertulis antara dua pihak, setidaknya satu di antaranya mewakili kelompok yang bertindak secara kolektif, yang mencakup periode waktu tertentu.

**2) Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum, manajemen Sumber Daya Manusia meliputi sembilan elemen, yang tiap elemen membutuhkan *skill* tersendiri menyesuaikan karakteristik perusahaan dan sumber daya manusianya.

a) **Perencanaan**

Perencanaan adalah usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dilakukan sebelumnya. Rekrutmen Menurut Schermerhorn, 1997

b) **Rekrutmen (*Recruitment*)**

adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

c) **Seleksi**

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/CV/ *curriculum vitae* milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview*, dan proses seleksi lainnya.

## d) Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, Latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang, sedangkan pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

## e) Evaluasi Kinerja

Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian atau pelaksanaan, pemantauan (*monitoring*) dan pengendalian. Terkadang fungsi *monitoring* dan fungsi evaluasi, sulit untuk dipisahkan. Penyusunan sistem dalam organisasi dan pembagian tugas, fungsi serta pembagian peran pihak-pihak dalam organisasi, adakalanya tidak perlu dipisahkan secara nyata. Fungsi manajemen puncak misalnya, meliputi semua fungsi dari perencanaan sampai pengendalian. Oleh karena itu, evaluasi sering dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka, baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi

manajemen, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali.

f) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip Kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab.

g) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

h) Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta kerjasama yang panjang.

i) Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

### 3) Mengelola Keragaman dalam Pekerjaan

*Workforce Diversity* (Keragaman Tenaga Kerja) merupakan sebuah cara perusahaan yang melihat adanya perbedaan dan kesamaan antara individu pekerja. Secara umum terdapat dua jenis perbedaan pekerja, yaitu: (1) Keragaman Tingkat Permukaan: perbedaan yang mudah dirasakan yang dapat memicu stereotip tertentu, tetapi tidak selalu mencerminkan cara orang berpikir atau merasa, dan (2) Keragaman Tingkat Dalam: perbedaan dalam nilai, kepribadian, dan preferensi pekerjaan.

*Diversity* dapat diartikan secara harfiah adalah sebagai perbedaan. Perbedaan yang sering dibicarakan merupakan perbedaan dalam hal etnik, warna kulit, dan perbedaan jenis kelamin. Memang sulit untuk dijawab. Namun ahli lain menegaskan bahwa *diversity* sebagai arti yang sangat luas yang mencakup di dalamnya adalah tingkatan sosial, budaya, fisik, dan perbedaan lingkungan diantara banyak orang yang akan mempengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak atau bersikap. Pengetahuan kerja meliputi pengetahuan terhadap proses desain kerja,

tujuan yang ingin dicapai, kerangka tugas yang harus dilaksanakan, membangun tim yang efektif dan memiliki kemampuan mengkomunikasikan ide-ide serta memiliki leadership. Kompleksitas dari budaya yang dapat meningkatkan kesulitan dalam mengolah perbedaan (*diversity*) di tempat kerja. Karena suatu organisasi dimana akan terdapat banyak variasi serta perbedaan dalam berbagai hal, akan membuat masalah yang sederhana dapat menjadi kompleks karena perbedaan pandangan dari berbagai macam manusia yang juga berlatar belakang yang sangat berbeda pula.

Mengelola keragaman tenaga kerja sangat penting berkaitan dengan beberapa situasi dan pertimbangan, antara lain:

a) *People Management* (Manajemen Manusia)

Keragaman adalah, pada akhirnya, tentang orang, baik di dalam maupun di luar organisasi. Keragaman ini secara manajemen membawa beberapa keuntungan, antara lain:

- Peningkatan kualitas upaya pemecahan masalah tim
- Kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dari berbagai latar belakang.

b) *Organizational Performance* (Kinerja Organisasi)

Penghematan biaya termasuk mengurangi perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan kemungkinan tuntutan hukum. Keberagaman tenaga kerja juga berdampak positif berupa adanya peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Variasi karakter tenaga kerja justru akan membuat mereka saling melengkapi satu sama lain, dan memungkinkan untuk bekerja sama.

c) *Strategic* (Strategis)

Keragaman tenaga kerja adalah kunci untuk mengekstraksi kinerja terbaik, pangsa pasar, dan pemasok dari berbagai negara dan dunia. Dampak positif yang dirasakan adalah adanya peningkatan pemahaman tentang pasar, yang meningkatkan kemampuan untuk pasar yang lebih baik di berbagai konsumen. Selain itu, sumber potensi munculnya persaingan antar tenaga kerja karena peningkatan upaya inovasi kinerja, yang pada akhirnya perusahaan akan mendapat manfaatnya juga.

Jika mengamati keragaman pekerja, kita dapat membedakan berdasarkan karakteristik demografinya, antara lain: umur, jenis kelamin, etnis, cacat atau keterbatasan kemampuan, agama, suku, jenis kelamin, dan jenis keberagaman lainnya yang seiring waktu kadang mengalami pergeseran yang dinamis.

Mengelola keberagaman pekerja bukanlah sebuah hal yang mudah, karena harus berhadapan dengan beberapa isu yang harus ditangani secara spesial dan menuntut kreativitas manajer. Berikut ini adalah beberapa tantangan dalam mengelola keberagaman pekerja.

a) Bias Personal

Kecenderungan atau preferensi terhadap perspektif atau ideologi tertentu.

b) *Prejudice* (Prasangka)

Suatu keyakinan, opini, atau penilaian yang telah dipikirkan sebelumnya terhadap seseorang atau sekelompok orang.

c) *Stereotyping*

Menilai seseorang berdasarkan persepsi prasangka terhadap kelompok yang menjadi milik orang tersebut.

d) *Discrimination* (Diskriminasi)

Ketika seseorang bertindak di luar sikap prasangka terhadap orang-orang yang menjadi sasaran prasangka mereka.

e) *Glass Ceiling* (Kaca Plafon)

Penghalang tak terlihat yang memisahkan wanita dan minoritas dari posisi manajemen teratas.

Manajemen SDM secara garis besar dihadapkan pada dua macam keragaman (kultural dan personal), dituntut mampu mengambil keputusan strategik. Organisasi yang berorientasi pada relasional memberikan *organizational outcomes* yang mampu meminimalkan kekurangan dan memaksimalkan keuntungan adanya diversity, dimana individu serta grup relatif lebih produktif tanpa pengaruh negatif yang sering menyertai keragaman. Ini merupakan hasil pengelolaan terhadap personal yang dijelaskan bahwa struktur organisasi, tugas, dan reward mempengaruhi orientasi identitas (*personal, relational, dan collective*) yang kemudian memberikan respon yang berupa kesadaran, pengaruh, perilaku dari masing-masing individu baik dari kelompok mayoritas

ataupun kelompok minoritas yang saling berinteraksi, dan terakhir merupakan pencapaian outcomes organisasional. Peningkatan efektifitas, pengelolaan diversity dapat dioptimalkan melalui proses seleksi dan rekrutmen yang dilakukan dengan tepat, dengan tidak hanya memperhatikan *person job fit* yaitu berupa penilaian KSA-*knowledge, skill, and ability*. Selain itu harus mempertimbangkan *person organization fit*, yang meliputi kesesuaian nilai, tujuan, dan kepribadian karyawan dengan budaya organisasi. Kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat dalam rekrutmen dan seleksi, sering disebut sebagai *the ten deadly traps* (pendekatan secara reaktif, spesifikasi yang tidak realistis, mengevaluasi orang dengan aturan yang absolut, menerima orang dengan nilai yang terlihat, mempercayai referensi dari orang lain, bias “*Just Like Me*”, pendelegasian yang tidak jelas, wawancara yang tidak terstruktur, dan tekanan politik).

Merekrut karyawan baru tidak harus memecat karyawan lama namun lebih diberdayakan kualitas maupun kinerjanya. Paradigma lama organisasinya yang dirubah ke arah paradigma baru, bukan dengan cara memecat karyawan lama, melainkan melalui repositioning SDM, yang di dalamnya terdapat empat isu utama, sebagai berikut mengelola kompetensi karyawan, mengelola diversity SDM, mengelola peningkatan kompetitif, dan mengelola tuntutan ke arah globalisasi

Terdapat beberapa strategi manajer sebagai wujud komitmen dalam mengelola keberagaman pekerja. Beberapa pakar mengenalkan upaya yang bisa ditempuh manajer, seperti berikut ini:

a) *Mentoring*

Sebuah proses di mana seorang anggota organisasi yang berpengalaman (seorang mentor) memberikan saran dan bimbingan kepada anggota yang kurang berpengalaman (seorang anak didik).

b) *Pelatihan Keanekaragaman Keterampilan*

Pelatihan khusus untuk mendidik karyawan tentang pentingnya keragaman dan untuk mengajari mereka keterampilan untuk bekerja di tempat kerja yang beragam.

c) *Employee Resouce Groups (Kelompok Sumber Daya Karyawan)*

Kelompok yang terdiri dari karyawan yang terhubung oleh beberapa dimensi keragaman umum.

Manajer sebagai seorang mentor harus mampu memerankan sebagai mentor yang baik bagi para pekerjanya. Apa saja yang harus dilakukan oleh mentor yang baik?

- a) Memberikan instruksi
- b) Menawarkan saran
- c) Memberikan kritik konstruktif
- d) Membantu membangun keterampilan yang sesuai
- e) Berbagi keahlian teknis
- f) Mengembangkan hubungan berkualitas tinggi, dekat, dan mendukung dengan strategi yang kreatif.
- g) Membuat jalur komunikasi tetap terbuka
- h) Tahu kapan harus “melepaskan” dan membiarkan anak didik membuktikan apa yang bisa dia lakukan

Ambisi sebuah organisasi dalam merubah atau menerapkan suatu kebijakan adalah sangat sering terjadi selain itu pula sebagai alasan untuk menerapkan tren yang sedang berkembang saat itu. Dengan kata lain bahwa konsultan menyarankan kebijakan tersebut tanpa melihat terlebih dahulu kemampuan serta kesiapan dari para anggota organisasi tersebut. Kegagalan penerapan salah satu praktek dalam manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan *diversity*, yaitu gagal dalam membuat transisi atau peralihan dari kerangka organisasi *monolithic* menuju ke resiko yang berhubungan dengan masyarakat yang serius dan implikasi dasar finansial yang negatif (Allen dan Montgomery, 2001). Diberikan contoh kegagalan tersebut, adalah berupa program spesial yang berkelanjutan serta sering direncanakan secara tidak lengkap serta tidak berkesinambungan di dalam implementasinya. Mereka berusaha untuk menciptakan lingkungan yang multikultur yang sebenarnya tidak pernah terealisasi karena kadang-kadang adanya usaha berupa *outsourcing*. Padahal belum tentu tenaga yang disewa dari luar tersebut dapat mengerti masalah dan tantangan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Selain itu pula perlu diperhatikan bahwa kegagalan karena dukungan reward yang kurang mendukung.

Beberapa identifikasi alasan mengapa kebijakan *diversity* sering gagal, antara lain:

- a) Saat perusahaan akan memulai program tersebut, *diversity* dipandang sebagai cara terakhir penanganan praktek sumber daya manusia atau karena konsultan dari luar merekomendasikan penerapan program itu, daripada berusaha untuk menciptakan program dari dalam yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.
- b) Banyak organisasi memilih program berupa *an off-the-self* atau *one-size-fits-all*. Jarang memilih program yang berdasarkan pada keunikan kultur organisasi tersebut, kekuatan internal, kelemahan dan kebutuhan serta implementasinya oleh konsultan internal dari organisasi itu sendiri.
- c) Selain itu, kegagalan karena hanya sebatas pelatihan saja. Tidak pernah mencapai poin untuk merealisasikan dalam praktek-praktek. Manajemen puncak hanya sebatas janji-janji saja, tidak ada usaha dalam mewujudkan, sehingga karyawan tidak termotivasi dalam mempraktekkan yang didapat dari program pelatihan itu

### C. Rangkuman

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen setelah fungsi perencanaan. Dalam fungsi ini, sinkronisasi dan kombinasi sumber daya manusia, fisik dan keuangan terjadi. Ketiga sumber daya itu penting untuk mendapatkan hasil.

Memahami suatu isu strategik, *diversity*, dalam dunia Manajemen SDM bukan hal yang mudah untuk dapat dipraktekkan dalam sebuah organisasi. Beberapa hal harus dipelajari mulai dari kematangan atau kesiapan personal organisasi itu, lingkungan internal dan eksternal yang mendukung pelaksanaannya, serta sikap dan motivasi dari para eksekutifnya, sehingga pelaksanaannya berjalan dengan baik. Perlu dimengerti bahwa *diversity* bermula dari para individu yang membawa perbedaaan banyak dalam berbagai hal, bukan keragaman atau perbedaaan yang berasal dari luar untuk diterapkan ke dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, *diversity* sangat menarik dan penting untuk ditelaah lebih jauh dan dikupas secara mendalam dari berbagai sudut pandang berbeda.

**D. Soal Latihan**

- 1) Apa yang dimaksud dengan fungsi pengorganisasian untuk kesuksesan sebuah perusahaan?
- 2) Bagaimana pendapat Anda, aspek apakah yang paling sulit dalam mengelola *diversity* pekerja di Indonesia?
- 3) Berdasarkan karakteristik pekerja Indonesia, strategi manakah yang paling sesuai untuk mengorganisirnya?

## BAB XI FAKTOR INDIVIDU DALAM ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Organisasi terdiri dari beberapa individu yang masing-masing dari mereka akan memiliki ciri khas atau karakteristik masing-masing. Dalam berorganisasi sumber daya manusia adalah faktor terpenting untuk perkembangan dan kemajuan organisasi. Karena sumber daya manusia memiliki peran sebagai pemberi tenaga, penyumbang pikiran, dan pembentuk inovasi dan kreatifitas. Sehingga untuk pemilihan sumber daya manusia ini, tiap organisasi harus memahami tiap karakteristik anggota yang mereka butuhkan. Materi dalam bab ini sangat penting untuk Anda pahami dengan baik, karena *insight* yang akan Anda dapat bisa menjadi sebuah acuan global Anda saat kelak menjalankan tugas sebagai manajer perusahaan. Selain itu, hikmah lain yang bisa Anda petik atas materi ini adalah tumbuhnya semangat Anda untuk lebih menghargai orang lain, karena tanpa kehadiran orang lain dalam organisasi Anda, maka perusahaan yang Anda bangun bukanlah apa-apa. Nyaris kosong tanpa arti dan makna. Melalui materi ini, dampak yang akan Anda rasakan adalah munculnya sebuah habit baru tentang menghargai orang lain, meskipun dengan karkter yang jauh berbeda dengan Anda.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini, Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui pentingnya mengenali karakteristik individu sebagai esensi dari faktor sumber daya manusia dalam organisasi.
- 2) Mengetahui bahwa karakteristik individu sangat beragam dan dapat berdampak pada perilaku, kepribadian, sikap individu dalam organisasi.
- 3) Mengetahui berbagai isu seputar karakteristik individu dalam organisasi terutama mengenai stres dan kreativitas.

Beberapa langkah berikut ini akan memudahkan Anda dalam mencapai tujuan pembelajarn, jika dilakukan dengan kesungguhan dan fokus.

- 1) Mengamati karakter beberapa personal sebuah perusahaan yang anda kenal. Pengamatan boleh menggunakan media sosial. Perusahaan yang Anda amati bebas, boleh milik artis atau selebgram. Apa saja yang diamati?
  - a) Bagaimana interaksi owner dengan pekerja?
  - b) Apa panggilan atau istilah yang owner sebutkan untuk pekerjanya?
  - c) Pola komunikasi seperti apakah yang dibangun owner dengan tim. Apakah formal, atau casual?
  - d) Apakah ada karakter unik dari pekerjanya?
- 2) Catatlah hasil pengamatan Anda, lalu ajukan sebagai bahan diskusi dalam perkuliahan.

Selamat belajar!

## B. Paparan Materi

### 1) Karakteristik Individu dalam Organisasi

Karakteristik individu adalah ciri unik yang membedakan individu dengan individu lainnya. Yang termasuk dalam karakteristik ini sifatnya sangat beragam dan akan berbeda tiap individunya. Hal ini karena tiap individu memiliki keahlian, pendidikan, umur, dan pengalaman kerja yang berbeda. Selain dari faktor tersebut, tiap orang secara alami akan memiliki tujuan, pandangan dan kebutuhan yang berbeda satu sama lain. Sehingga individu akan memiliki karakteristik yang unik.

Terdapat empat komponen utama karakteristik individu, antara lain:

#### a) Umur

Dalam dunia kerja, secara teori karyawan muda akan lebih memiliki kekuatan, kecepatan dan produktifitas yang tinggi daripada karyawan tua. Walaupun cenderung cepat bosan, tidak berkomitmen dan kurang komitmen, sedangkan, karyawan tua akan memiliki kekuatan, kecepatan, dan produktifitas yang lebih rendah, akan tetapi, tingkat komitmen dan tanggung jawab mereka sangat tinggi.

Secara nyata, teori mengenai produktivitas kaum muda lebih tinggi bisa kita bantah, karena semakin tua dan lama seorang karyawan bekerja, maka tingkat pengalamannya pun akan semakin tinggi, sehingga hal tersebut dapat mengcover kekurangan pada fisik mereka. Misalnya seorang operator muda ketika ada masalah pada mesin produksi, ia akan lebih lama menangani masalah tersebut karena kurangnya pengalaman, sedangkan, karyawan tua akan lebih mudah mengatasi masalah tersebut karena tingginya jam terbang untuk mengatasi hal yang demikian.

#### b) Pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang akan membuatnya memiliki karakteristik yang berbeda. Mulai dari peningkatan kepribadian, pengabdian, mutu, keterampilan dan banyak hal. Hal tersebut karena pendidikan merupakan wadah pelatihan, pengembangan dan pengetahuan. Secara teori, semakin tinggi dan berkualitasnya tempat pendidikan seseorang maka akan semakin baik juga kepribadiannya dalam menyikapi suatu masalah dan menyelesaikan permasalahan tersebut.

c) Pengalaman Kerja

Yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah pembentukan keterampilan dan pengetahuan yang terjadi saat proses kerja oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Pengalaman kerja akan dihitung dalam bidang yang sama, bukan dari perusahaan yang sama. Contohnya karyawan tersebut bekerja sebagai operator selama dua tahun dan sebagai admin satu tahun di PT A. Maka ia telah berpengalaman sebagai operator selama dua tahun dan sebagai admin satu tahun, bukan berpengalaman kerja selama tiga tahun. Semakin lama pengalaman kerja seseorang akan semakin baik juga kinerjanya.

d) Keahlian

Komponen ini akan menentukan kecakapan individu dalam menghadapi situasi. Dimana keahlian dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- (1) Keahlian teknis, kemampuan individu untuk menggunakan pengetahuannya, metode dan teknik dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan ini diperoleh dari pendidikan, pengalaman kerja dan berbagai pelatihan.
- (2) Keahlian sosial, kemampuan interaksi dan bekerja bersama orang lain sehingga pada kemampuan ini penerapan kepemimpinan dan motivasi perlu diterapkan.
- (3) Kemampuan konseptual, kemampuan yang dapat mengkonsepkan atau menganalisa suatu permasalahan sehingga memudahkan untuk memecahkan permasalahan tersebut.

## 2) Beberapa Isu Seputar Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman, dan kejadian. Beberapa variabel individual seperti kecakapan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman mempengaruhi perilaku. Perilaku pekerja menentukan hasil. Mereka dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri atau sebaliknya, prestasi jangka panjang yang jelek atau kurang berkembang. Seperti ditunjukkan gambar berikut ini, perilaku dan hasil berlaku sebagai umpan balik bagi diri dan lingkungan

## Kerangka Perilaku Individu



Gambar 11.1. Kerangka perilaku individu

Dalam suatu organisasi akan kita temukan individu-individu yang berbeda di dalamnya, meliputi perbedaan suku, ras, budaya, agama, dan lain-lain. Perbedaan-perbedaan ini akan sangat berpengaruh pada kehidupan sehari-hari di dalam organisasi tersebut. Setiap orang diciptakan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang unik, berkat latar belakang mereka, karakteristik individual, kebutuhan dan cara mereka memandang dunia dan individu lainnya. Individu-individu ini memiliki respon yang berbeda terhadap suatu perintah dari atasan dan memiliki cara bersosialisasi yang berbeda satu dengan yang lain. Dalam berorganisasi, individu memiliki perannya masing-masing, di antaranya:

- a) Produktivitas kerja
- b) Kepuasan kerja
- c) Tingkat absensi
- d) Tingkat *turnover*

Perbedaan individual berasal dari perbedaan sifat yang dimiliki oleh setiap individu yang berasal dari pengaruh lingkungan yang berbeda, dan itu merupakan sifat manusia yang tidak dapat dipungkiri, karena manusia memiliki perbedaan perilaku maka kemampuan yang dimiliki

pun berbeda sehingga setiap manusia membutuhkan kerjasama antara satu dengan yang lainnya agar dapat mencapai tujuan dari masing-masing individu tersebut, di sini kita dapat menarik kesimpulan bahwa meskipun setiap individu mempunyai perbedaan namun pada hakikatnya mereka bisa bersama.

Karakteristik individu:

- a) Kemampuan,
- b) Kebutuhan,
- c) Kepercayaan,
- d) Pengalaman,
- e) Pengharapan, dan lain-lain.

Karakteristik organisasi:

- a) Hierarki
- b) Tugas-tugas
- c) Wewenang
- d) Tanggung jawab
- e) System reward
- f) System control, dan lain-lain

Karakteristik organisasi adalah ciri khusus yang dimiliki oleh suatu organisasi tertentu, misalnya:

- a) Terdapat komunikasi dua arah,
- b) Tujuan kelompok jelas dan diterima oleh anggota,
- c) Kontroversi dan konflik tidak diabaikan, diingkari atau ditekan, namun, karakteristik organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu, hanya saja perilaku individu itu akan menyesuaikan dengan karakteristik organisasi tersebut, yaitu berupa peraturan-peraturan. Dan hal itu hanya berlaku ketika individu tersebut berada di lingkungan organisasi, namun tidak dapat dipungkiri juga hal itu akan berdampak pada perilaku dilingkungan luar, misalnya keluarga dan masyarakat yaitu sikap yang sering dilakukan individu tersebut dalam organisasi, misalnya cara berpikir, berbicara dan mengambil keputusan serta gaya atau cara ia dalam menghadapi suatu permasalahan yang dihadapi.

### **Variabel yang Berpengaruh terhadap Perilaku Individu dalam Organisasi**

## a) Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses interaksi baik secara lisan maupun tulisan antara satu individu dengan individu lainnya sehingga terciptanya saling mengerti apa yang dibicarakan. Dalam organisasi terdapat dua arah komunikasi, yaitu: komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan komunikasi antara bawahan dengan bawahan atau komunikasi antara rekan kerja. Kedua komunikasi tersebut sifatnya berbeda. Biasanya antara atasan dengan bawahan lebih bersifat formal sedangkan antar anggota biasanya lebih informal dan nonformal. Peranan komunikasi dalam perkembangan organisasi dewasa ini sangatlah penting dikarenakan proses berorganisasi selalu ada komunikasi baik antar anggota maupun dengan atasan. Perform tiap individu dalam beraktivitas di organisasi ini berdampak besar terhadap produktivitas organisasi. Pada beberapa situasi dimana kualitas komunikasi sangat buruk, organisasi mengalami kolaps akibat banyaknya konflik. Konflik ini sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja.

b) *Multiple Intelligent*

Setiap manusia lahir ke dunia ini memiliki potensi dan bakat-bakat yang berbeda dan memiliki keunikan masing-masing. Potensi yang kita miliki ini akan bermanfaat dan berkembang dengan baik apabila dipupuk dengan benar pula. Masalah yang kita hadapi adalah menyingkirkan atau mengatasi semua masalah atau rintangan yang menghalangi jalan untuk menemukan dan mengembangkan bakat yang kita miliki.

*Multiple intelligent* terdiri atas beberapa aspek kecerdasan, di antaranya:

- (1) Kecerdasan *linguistic* yaitu berupa keterampilan bekerja yang menggunakan kecerdasan pada otak yang lebih dominan misalnya berceramah, menulis, mengajar, dan lain-lain. (kecerdasan dalam berbahasa)
- (2) Kecerdasan logis matematis, yaitu keterampilan bekerja dalam mengurus keuangan, menyelenggarakan anggaran dan melakukan penelitian ekonomi. (kecerdasan dalam mengolah angka)

- (3) Kecerdasan spasial adalah kecerdasan yang menggunakan daya imajinasi yang kuat misalnya melukis dan membuat instrument. (kecerdasan seni rupa)
- (4) Kecerdasan musical adalah kecerdasan dalam bermusik.
- (5) Kecerdasan kinestetik adalah kecerdasan yang digunakan dalam memanfaatkan keadaan fisik yang dimilikinya seoptimal mungkin.
- (6) Kecerdasan antarpersonal adalah kecerdasan dalam berhubungan antar individu.
- (7) Kecerdasan intrapersonal adalah seseorang yang mempunyai kecerdasan dalam memahami dirinya sendiri.

c) *Social Intelligent*

Kecerdasan sosial menurut definisi asli Edward Thorndike adalah "kemampuan untuk memahami dan mengelola pria dan wanita, anak laki-laki dan perempuan, untuk bertindak bijaksana dalam hubungan manusia". Hal ini setara dengan kecerdasan interpersonal, salah satu jenis kecerdasan yang diidentifikasi dalam Howard Gardner's Teori kecerdasan ganda, dan erat terkait dengan teori pikiran. Beberapa penulis telah membatasi definisi untuk hanya berkaitan dengan pengetahuan tentang situasi sosial, mungkin lebih tepat disebut kognisi sosial atau intelijen pemasaran sosial, seperti berkaitan dengan tren psikologis iklan sosial, dan strategi serta taktik pemasaran. Menurut Sean Foleno, kecerdasan sosial adalah kemampuan seseorang untuk memahami dirinya atau lingkungannya secara optimal dan bereaksi dengan tepat untuk melakukan respon sosial yang tepat. Menurut psikolog EL Thorndike, yang mendirikan studi tentang kecerdasan sosial, istilah kecerdasan sosial didefinisikan sebagai kemampuan "untuk bertindak bijaksana dalam hubungan manusia."

Beberapa orang mungkin memiliki kemampuan intelektual yang kuat, mereka tampaknya berjuang untuk menguasai keterampilan sosial yang memungkinkan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan untuk "bergaul" dengan orang lain sekarang telah resmi diakui sebagai bentuk kompetensi atau bahkan sebagai satu jenis kecerdasan. Kecerdasan sosial dapat digambarkan sebagai kombinasi dari kemampuan pemahaman dasar orang (mis. semacam kesadaran

sosial strategis) dan yang kedua adalah keterampilan yang diperlukan untuk berinteraksi. Dengan kata lain, kemampuan untuk bergaul dengan orang lain akan mendorong seseorang untuk mau bekerja sama dengan Anda.

Kecerdasan sosial meliputi empat dimensi:

- (1) Kehadiran
- (2) Kejelasan
  - Merupakan kemampuan seseorang untuk mengekspresikan diri secara jelas, menjelaskan konsep jelas dan menggunakan bahasa efektif, dan membujuk dengan ide-ide.
  - Kemampuan seseorang untuk memahami konteks sosial yang mempengaruhi perilaku (mis. "baca situasi") dan untuk memilih strategi perilaku yang paling mungkin untuk berhasil dalam menguasai keadaan.
- (3) Keaslian cara perilaku yang memberikan persepsi kejujuran.
- (4) Empati

Kemampuan seseorang untuk menciptakan rasa dalam melakukan hubungan dengan orang lain dan mendorong orang lain untuk bekerja sama, bukan melawan, serta penghargaan terhadap emosi dan pengalaman orang lain. Dengan cara ini, individu belajar untuk memenangkan rasa hormat yang mereka butuhkan, untuk mempengaruhi orang lain secara efektif dan mencapai tujuan dengan memanfaatkan empati. Hal ini lebih dari sekedar berusaha untuk membuat diri seseorang lebih menyenangkan, melainkan memiliki kecerdasan sosial yang lebih baik dapat mengurangi konflik dan menciptakan lebih banyak kolaborasi yang efisien dan efektif, sehingga kita semua bergerak menuju tujuan bersama dan pada akhirnya menjamin kelangsungan hidup manusia di masa depan.

d) *ESQ (Emotional Spiritual Quotient)*

*Emotional Spiritual Quotient* adalah sebuah kecerdasan yang meliputi emosi dan spiritual dengan konsep universal yang mampu menghantarkan pada predikat memuaskan bagi dirinya dan orang lain, serta dapat menghambat segala hal yang kontradiktif terhadap kemajuan umat manusia. Selama ini banyak berkembang dalam

masyarakat kita sebuah pandangan stereotip, dikotomisasi antara dunia dan akhirat. Dikotomisasi antara unsur-unsur kebendaan dan unsur agama, antara unsur kasat mata dan tak kasat mata. Materialisme versus orientasi nilai-nilai Ilahiyah semata. Mereka yang memilih keberhasilan di alam “vertikal” cenderung berpikir bahwa kesuksesan dunia justru adalah sesuatu yang bisa “dininisbikan” atau sesuatu yang bisa demikian mudahnya dimarginalkan“. Hasilnya, mereka lebih unggul dalam kekhushyuan dzikir dan kekhikmatan berkontemplasi namun menjadi kalah dalam percaturan ekonomi, ilmu pengetahuan, sosial, politik dan perdagangan di alam “horizontal”. Begitupun sebaliknya yang berpijak hanya pada alam kebendaan, kekuatan berpikirnya tak pernah diimbangi oleh kekuatan dzikir. Realitas kebendaan yang masih membelenggu hati, tidak memudahkan baginya untuk berpijak pada alam fitrahnya (*zero mind*).

Meminjam istilah Goleman, tentang keunggulan EQ dalam mencapai prestasi, sehingga banyak orang-orang hasil “penggodokan” pemikiran dan teori barat tersebut menjadi terkenal dan mencapai kesuksesan di atas rata-rata. Sepintas kita akan dibuat takjub tentang sebuah keunggulan kekuatan manusia. Kita terhenyak oleh sebuah kecerdasan emosi yang ternyata bisa demikian jauh mendahului sang kecerdasan otak (IQ) dalam berkompetisi. Namun ketakjuban itu tak terlalu lama, kita kembali tersentak oleh hasil akhir dari teori EQ dan IQ. Setelah mencoba menengok para pengikut teori EQ, kita mencoba memasuki ruang para aliran vertikal secara terpisah (SQ). Mencoba membuat sebuah penilaian atas fakta yang merujuk pada realitas eksternal, dan karakteristik para pendukung kecerdasan spiritual itu (gnostik). Tujuan mereka bersifat abadi, jangka panjang dan mutlak. Ini dimanifestasikan dalam dimensi pencapaian tujuan ideal yang menyatu dalam batin setiap penganutnya (SQ).

Setelah upaya penilaian atas fakta dilakukan, kita mencoba melakukan penilaian atas value. Sebuah tahap penilaian yang menyangkut pula watak dan kualitas SQ, serta manfaat, kebaikan, keburukan, dan juga bagaimana memperbarui serta menyempurnakannya (realitas internal). Dan berbicara mengenai

istilah-istilah seperti ini berarti kita harus memberikan keputusan tentang nilai-nilai secara keseluruhan dan terintegrasi. Kecerdasan spiritual (SQ), yang merupakan temuan terkini secara ilmiah, pertama kali digagas oleh Danah Zohar dan Ian Marshall, masing-masing dari Harvard University dan Oxford University melalui riset yang sangat komprehensif yang menemukan eksistensi *God-Spot* dalam otak manusia. Ini sudah *built-in* sebagai pusat spiritual (spiritual center) yang terletak di antara jaringan syaraf dan otak. Bukti kedua adalah riset ahli syaraf Austria, Wolf Singer pada era 1990-an atas *The Binding Problem*, yang menunjukkan ada proses syaraf dalam otak manusia yang terkonsentrasi pada usaha yang mempersatukan dan memberi makna dalam pengalaman hidup kita. Suatu jaringan syaraf yang secara literal “mengikat” pengalaman kita secara bersama untuk “hidup lebih bermakna”. Pada *God-Spot* inilah sebenarnya terdapat fitrah manusia yang terdalam, akan tetapi SQ atau *Spiritual Intelligent* tersebut belum atau bahkan tidak menjangkau keutuhan. Pembahasannya baru sebatas tataran biologi atau psikologi semata, tidak bersifat transendental. Akibatnya kita masih merasakan adanya “kebuntuan”. Sederhananya, berbicara mengenai EQ saat ini, kita akan disuguhkan pada sebuah keadaan yang maha hebat dan positif namun cenderung hanya mengantarkan kita kepada hubungan kebendaan dan hubungan antar manusia. Sedangkan SQ kita akan menemui fenomena yang penuh muatan spiritual (willingness) namun kurang mampu membarengi potensi pikir (IQ dan EQ). Meskipun EQ dan SQ berbeda, ternyata keduanya memiliki muatan yang sama-sama penting untuk dapat bersinergi antara satu dengan yang lain. Dan akhirnya muncul sebuah gagasan bentuk sinergi keduanya yang dinamakan ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*).

Kecerdasan emosi dan spiritual ini menjadi aspek penting seseorang dalam membawakan dirinya dalam berinteraksi dengan anggota organisasi yang lain. Tak dipungkiri, selama melakukan interaksi dalam sebuah organisasi, tiap orang membawa kepentingan pribadinya masing-masing lalu berusaha menyinkronkan dengan kepentingan organisasi. letak potensi konfliknya adalah variasi kepentingan pribadi tiap anggota yang kadang saling berbenturan

sehingga memicu sebuah keputusan yang kontraproduktif satu sama lain. Di sinilah pentingnya sebuah bekal kecerdasan emosi dan spiritual yang tinggi agar masing-masing individu menyadari keberadaannya dan berusaha dengan penuh kesadaran untuk saling memberikan toleransi dan kompromi.

### 3) Mengelola Individu dalam Organisasi

Untuk memahami perilaku individu dapat menggunakan pendekatan yang dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu:

#### a) Pendekatan kognitif

Adalah bahwa suatu perilaku oleh suatu rangsangan, dimana perilaku individu terjadi atau timbul dikarenakan adanya rangsangan sehingga timbulah respon atas rangsangan tersebut, contohnya jika kita bertemu dengan teman dan kemudian dia bersikap baik terhadap kita tentu saja kitapun akan bersikap baik pula.

#### b) Pendekatan penguatan

Adalah bahwa suatu perilaku dipengaruhi oleh gerakan reflex yang digerakan oleh system syaraf motorik yang ada di otak kita, contohnya jika tangan kita terkena api maka secara otomatis kita menjauhkan atau menarik tangan dari api tersebut.

#### c) Pendekatan psikoanalitis

Adalah bahwa perilaku dipengaruhi oleh kepribadiannya, sedangkan individu yang memiliki pribadi yang baik adalah individu yang telah matang yaitu orang yang dapat membedakan mana yang baik dan tidak baik bagi dirinya dan lingkungannya, orang yang tidak semata-mata mementingkan kepentingan pribadinya saja melainkan mementingkan kepentingan lingkungannya.

Seorang manajer harus memiliki pemahaman bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan akumulasi dari persepsi, kepribadian, dan emosi (sikap) sebagai dasar dan acuan individu dalam merespon tugas dan berkomunikasi dengan sesama anggota organisasi. Persepsi merupakan suatu proses, dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungannya. Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, dimana kepribadian

terbentuk dari faktor keturunan, lingkungan (budaya, norma keluarga dan pengaruh lainnya), dan juga situasi. Sementara emosi (sikap) adalah pernyataan atau pertimbangan *evaluative* (menguntungkan atau tidak menguntungkan) mengenai objek, orang, dan peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Dalam perilaku organisasi, pemahaman atas sikap penting, karena sikap mempengaruhi perilaku kerja. Manajer juga harus menanamkan pemahaman ini kepada semua anggota organisasinya agar antar anggota organisasi dapat saling menyadari dan berusaha membawa diri dalam penampilan terbaiknya selama berinteraksi dalam organisasi.

### C. Rangkuman

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh persepsi, kepribadian dan emosi individu tersebut, dimana kita dapat menilai atau menafsirkan perilaku dengan cara mengamati pola kebiasaan dan peraturan-peraturan yang ada. Perilaku setiap individu satu dengan yang lainnya berbeda sehingga diperlukan suatu pendekatan untuk menyatukan individu-individu tersebut agar dapat mencapai tujuan secara bersama-sama, adapun selain dari menafsirkan perilaku individu untuk mengetahui tujuan individu tersebut bisa menggunakan komunikasi sebagai media untuk mengetahui individu tersebut. Terdapat beberapa perbedaan karakteristik yang terdapat pada diri setiap individu. Diantara beberapa karakteristik itu yaitu perbedaan mengenai kecerdasan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu. Beberapa kecerdasan yang dimiliki oleh setiap individu merupakan acuan bagi seorang manajer agar dapat memahami apa saja yang perlu dilakukan dalam mengorganisir setiap individu yang ada dalam setiap organisasi dengan mengoptimalkan semua kecerdasan yang ia miliki serta menyesuaikan setiap perilaku yang tercermin sesuai dengan kecerdasan yang masing-masing individu miliki.

Bila setiap individu memiliki semua kecerdasan di atas, organisasi akan berjalan lancar dan tujuan akan tercapai. Setiap individu yang memiliki kecerdasan social, maka kerjasama yang baik akan terjalin antar sesama anggota maupun kelompok. Serta bila individu memiliki kecerdasan ESQ, maka di antara setiap anggota, kelompok, atasan dengan bawahan akan terdapat suatu kepercayaan satu sama lain yang kuat, karena setiap individu dalam kelompok mempunyai akhlak yang baik.

**D. Soal Latihan**

- 1) Apa pentingnya seorang manajer harus memahami perilaku individu dalam organisasi?
- 2) Bekal dan kemampuan apa yang harus dimiliki seorang manajer agar mampu mengelola konflik anggota dalam organisasi?
- 3) Apa manfaat seseorang memahami kecerdasan sosial, emosi, dan spiritual dalam berorganisasi?

## BAB XII MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

### A. Pendahuluan

Manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan laksana nahkoda yang harus selalu siap mengarahkan dengan penuh semangat kepada anggotanya agar tetap berada dalam *track* menuju tujuan. Sangat tidak mudah, memang, sehingga sangat dibutuhkan *sense of leadership* yang tinggi. Sebelum mmeberi pengarahan dengan penuh semangat, ia harus selesai dengan motivasi kepemimpinan dalam dirinya, sehingga energi positif yang ia luapkan dapat dirasakan oleh anggota.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini Anda diharapkan mampu:

- 1) Mengetahui peran motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi, khususnya dalam fungsi pengarahan.
- 2) Mengetahui konsep-konsep yang terkait dengan teori motivasi dan kaitannya dengan perilaku tenaga kerja dalam organisasi.
- 3) Mengetahui konsep-konsep mengenai kepemimpinan dan kaitannya dengan perilaku manajer dan bawahan dalam organisasi.
- 4) Mengetahui isu-isu kontemporer seputar motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi dan perusahaan

Agar tujuan pembelajaran di atas dapat Anda capai dengan lebih mudah, disarankan Anda melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Membaca beberapa artikel jurnal tentang pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kualitas manajemen. Gunakan *keyword motivation and leadershi*. Gunakan mesin pencari *google scholar*.
- 2) Kunjungi juga beberapa akun media sosial pakar manajemen yang Anda kenal, misalnya Tung Desem Waringin, Dewa Eka Prayoga, Merry Riana, dan lain-lain. Amati penampilannya saat tampil di medsos, dan ambil inspirasinya. Fokus pada karakter motivasi dan kepemimpinannya, lalu catat. Saat perkuliahan, tanyakan kepada dosen tentang beberapa hal menarik yang telah Anda temukan .

Selamat belajar!

## B. Paparan Materi

### 1) Peran Motivasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi dan Manajemen

Mendapatkan hasil maksimal dari orang-orang yang bekerja dengan Anda adalah fungsi utama manajemen. Tetapi pemimpin senior masih menemukan bahwa anggota tim baru atau mereka yang baru saja dipromosikan mungkin tidak sepenuhnya siap untuk tugas itu. Mempelajari bagaimana mempengaruhi perilaku dianggap sebagai seni sosial.

Pemimpin akan menetapkan dasar untuk sukses ketika mereka berusaha untuk belajar bagaimana memiliki efek positif pada orang-orang yang mereka awasi, rekan-rekan mereka, bahkan bos mereka. Jadi, apa yang dapat Anda lakukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan orang-orang di sekitar Anda, untuk meningkatkan keterlibatan karyawan? Karyawan adalah aset terbesar perusahaan, dan organisasi yang baik akan memikirkan cara untuk memaksimalkan laba atas investasi mereka. Mengapa tidak memikirkan cara untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar dari orang-orang yang Anda pekerjakan? Orang-orang yang berhasil mencapai puncak adalah mereka yang secara efektif mampu mempengaruhi orang lain, membujuk dan memotivasi.

Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau SDM dalam organisasi berperilaku dan bersikap dalam pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut.

### 2) Pengertian Dasar Mengenai Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh tenaga kerja di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan, dan tentunya bukan sebaliknya. Kinerja terbaik ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: 1) Motivasi (*motivation*), yaitu terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; 2) Kemampuan (*ability*), yaitu kapabilitas untuk tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; 3) Lingkungan pekerjaan (*the environment of work*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan

pekerjaan tersebut.

Anda juga dapat memahami pengertian motivasi berdasarkan empat perspektif sebagai berikut:

a) *Perspektif behavioral*

Adalah proses dimana motivasi terbentuk dari penekanan terhadap imbalan atau pun hukuman eksternal yang akan memunculkan semangat, arah, dan kegigihan pada perilakunya.

b) *Perspektif humanistis*

Melihat motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan berdasarkan hirarki kebutuhan (Abraham Maslow) untuk menuju aktualisasi diri, dimana setiap tingkatan kebutuhan mempunyai motivasi tersendiri yang akan mendukung tercapainya tingkat (hirarki) kebutuhan yang selanjutnya.

c) *Perspektif kognitif*

Motivasi yang terbentuk dalam diri orang tersebut yang akan memunculkan inisiatif internal sehingga dapat menentukan tujuan, perencanaan, dan monitoring untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan juga dapat memunculkan motivasi kompetensi.

d) *Perspektif sosial*

Motivasi atau proses yang didasarkan pada motif untuk berhubungan atau afiliasi dengan cara berinteraksi dengan orang lain, yang akan membutuhkan pemeliharaan dan pemulihan hubungan personal yang hangat dan akrab.

Terdapat tiga pendekatan dalam memahami motivasi.) dalam dunia manajemen, yaitu adalah pendekatan tradisional atau *traditional model of motivation theory*, pendekatan relasi manusia atau *human relation model*, dan pendekatan sumber daya manusia atau *human resources model*.

a) *Pendekatan Tradisional*

Pendekatan ini memandang bahwa pada dasarnya manajer memiliki kinerja yang lebih baik dari pekerja, dan para pekerja hanya akan menunjukkan kinerja yang baik sekiranya diimani dengan kompensasi berupa uang.

b) *Pendekatan Relasi Manusia*

Pendekatan ini sering kali dikaitkan dengan Elton Mayo dan para pengikutnya. Mayo justru menemukan bahwa pekerjaan sama yang terus menerus dilakukan akan menyebabkan kebosanan dan justru berimplikasi pada penurunan motivasi. Dan Mayo menganggap bahwa kontak sosial antar relasi antar manusia justru akan membantu dan memelihara motivasi para pekerja.

c) *Pendekatan Sumber Daya Manusia*

Pendekatan ini mengkritisi simplifikasi atau penyederhanaan pandangan terhadap pekerja yang hanya didasarkan pada uang dan interaksi sosial.

### 3) **Perspektif Kebutuhan Mengenai Motivasi**

Perspektif kebutuhan terkait dengan proses pertama bagaimana motivasi menjadi perilaku yang lebih baik. Hal tersebut mengenai kebutuhan dan kesenjangan akan kebutuhan. Di dalam perspektif ini terdapat beberapa teori dari para ahli. Maslow menyatakan bahwa orang atau individu termotivasi untuk berperilaku dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Atkinson menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam berperilaku dan melakukan sesuatu. *Ketiga* kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan melakukan interaksi sosial, dan kebutuhan meraih prestasi.

Tiap karyawan membutuhkan motivasi untuk meningkatkan performa kerjanya. Sebagai manajer yang handal, Anda harus paham ini. Kita bisa menciptakan motivasi karyawan dengan memahami kebutuhan mereka akan motivasi melalui lima pendekatan berikut ini:

## a) Kepribadian:

Penghargaan intrinsik – termotivasi adalah bagian dari kepribadian Anda; Penghargaan ekstrinsik – dimotivasi oleh hal-hal di luar Anda seperti gaji, bonus, atau keuntungan pribadi lainnya.

b) Sikap:

Tingkat kepuasan kerja Anda. Apakah Anda memenuhi kebutuhan Anda di tempat kerja? Orang yang kebutuhannya terpenuhi di tempat kerja cenderung lebih termotivasi.

c) Sistem Penghargaan:

Apa hasil yang diterima orang di tempat kerja setelah tindakan mereka? Perlakuan yang adil oleh orang lain memotivasi perilaku manusia.

d) Harapan:

Keyakinan tentang kemungkinan sukses; percaya diri.

e) Tujuan Khusus:

Menetapkan tujuan sebagai mekanisme untuk mempengaruhi motivasi orang lain.

#### 4) Perspektif Pengharapan Mengenai Motivasi

Perspektif ini dapat dikatakan merupakan kelanjutan dari perspektif keseimbangan dan keadilan mengenai motivasi. Perspektif ini memandang bahwa motivasi seseorang dalam berperilaku dan bekerja sangat tergantung pada berbagai pilihan penghargaan yang akan diperolehnya berdasarkan tingkatan perilaku dan pekerjaan yang akan dilakukannya.

Apapun bentuknya, penghargaan karyawan mendatangkan manfaat yang besar baik pegawai atau perusahaan itu sendiri. Apresiasi tersebut tentunya membuat karyawan senang, bahkan memperoleh suntikan motivasi tersendiri dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan, memberikan penghargaan karyawan berdasarkan indikator yang objektif akan membuat karyawan semakin produktif dan betah. Tentunya, ini akan berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih optimal mencapai target bisnis.

Tahukah Anda? Ternyata ada banyak jenis penghargaan karyawan yang bisa diberikan perusahaan untuk mereka yang berkontribusi dengan memuaskan.

#### Pentingnya Penghargaan Karyawan

Umumnya, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi tertentu. Misalnya, mencapai target penjualan atau

banyak membantu pekerjaan unit bisnis lainnya. Atas jerih payah mereka, perusahaan memberikan penghargaan yang beraneka rupa bentuk dan nominalnya. Sebagai penerima, karyawan akan merasa bahagia dan secara otomatis bersedia bekerja lebih baik. Ia bisa memasukkan penghargaan tersebut ke dalam CV, sedangkan bagi perusahaan, seperti yang sudah disinggung di atas, kinerja perusahaan secara keseluruhan akan meningkat. Atmosfir kantor akan menjadi lebih positif dimana akan tercipta kolaborasi, bahkan persaingan yang sehat. Kantor secara obyektif menghargai staf yang memang bekerja keras sambil secara tidak langsung memberi kesempatan yang lain untuk memperbaiki kinerjanya jika ingin memperoleh penghargaan.

Ada berbagai macam jenis penghargaan yang bisa diberikan untuk karyawan.

a) **Kompensasi**

Contoh kompensasi yang bisa diberikan oleh perusahaan meliputi kenaikan gaji atau pemberian bonus. Umumnya, ini diberikan saat momen tertentu, seperti pada awal atau akhir tahun. Bentuk lainnya adalah bagi laba dimana perusahaan memberikan pembagian keuntungan atas keseluruhan proyek dalam setahun, misalnya. Tambahan uang dari skema ini biasanya lebih sesuai untuk pekerjaan bisa penjualan atau *sales*. Pada perusahaan lain, kompensasi dapat berupa pemberian saham perusahaan dalam bentuk harga saham yang lebih murah kepada karyawannya.

b) **Hadiah**

Terdapat berbagai bentuk hadiah yang bisa diberikan ke karyawan. Contohnya adalah hadiah dalam bentuk barang atau pun uang. Hadiah semacam ini lazimnya diberikan saat momen khusus, seperti Idul Fitri, Natal atau Tahun Baru. Penghargaan karyawan ini disampaikan sebagai ucapan terima kasih ke karyawan yang menerimanya.

c) **Penghargaan**

Penghargaan dapat berbentuk sederhana tetapi seberdaya ucapan terima kasih atau pujian dari atasan ke karyawan yang memang sudah terbukti berprestasi. Agar lebih berkesan, penghargaan dapat diwujudkan dalam bentuk sertifikat resmi. Ada perusahaan yang mengumumkan capaian karyawan tertentu yang berprestasi saat rapat

atau forum lainnya. Ini sangat efektif untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan yang bersangkutan. Rasa bangga akan seketika tercipta di dalam dirinya.

d) Apresiasi

Penghargaan karyawan bisa diberikan ke kelompok atas keberhasilan mereka mengerjakan proyek tertentu atau mencapai target bisnis. Apresiasi dari perusahaan dapat berupa makan siang atau makan malam yang dibiayai oleh kantor. Dengan acara kumpul semacam ini, tim tersebut akan lebih kompak dan bersemangat mencapai target berikutnya.

## 5) Hubungan Motivasi dengan Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah tindak lanjut dari pemahaman pada manajer terhadap keragaman karakteristik motif dan perilaku para pegawai dalam organisasi. Bagaimana semestinya para manajer mengarahkan dan memotivasi para pegawai menjadi bagian penting dari kepemimpinan. Maka dari itu kepemimpinan adalah bagian penting dalam mengarahkan dan memotivasi para pegawai.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana yang dikatakan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995). Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Terdapat beberapa pendekatan dalam mengenai kepemimpinan dalam suatu organisasi/perusahaan. Pendekatan yang dikatakan adalah pendekatan *personal*, pendekatan *perilaku*, dan pendekatan *kontingensi*.

a) Pendekatan Personal Mengenai Kepemimpinan

Pendekatan personal ini mencoba melihat pemimpin dari sisi personal atau karakteristik figur dari seorang pemimpin. Untuk memahaminya maka pembahasan mengenai pendekatan personal ini terbagi dua yaitu yang *pertama* pemimpin dan bukan pemimpin, yang *kedua* pemimpin yang aktif dan pemimpin yang tidak efektif.

*Pemimpin dan bukan pemimpin.*

Pandangan yang terdapat pada pembahasan ini adalah mendengar bahwa pemimpin harus cerdas, pintar, terbuka, dan perdaya diri yang tinggi. Pada kenyataannya pernyataan ini masih menimbulkan pro dan kontra, terlebih pada kenyataan bahwa banyak pemimpin yang tidak memiliki kriteria yang sebelumnya dikatakan, namun diakui sebagai pemimpin oleh masyarakat.

*Pemimpin efektif dan tidak efektif.*

Pendekatan ini mencoba melihat bahwa karakteristik pemimpin bukan sekedar dari yang dilihat dari sisi fisik saja, tetapi juga dari kemampuannya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Mereka yang mampu membawa anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan dikatakan pemimpin yang efektif, sebaliknya pemimpin yang tidak dapat mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama-sama dikatakan pimpinan yang tidak efektif.

b) Pendekatan Perilaku Mengenai Pemimpin

Pada dasarnya pendekatan ini mencoba lebih memfokuskan kepada perilaku dan tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin atau pemimpin yang efektif. Pada intinya Pendekatan perilaku lebih memfokuskan kepada beberapa tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, seperti bagaimana mereka melakukan delegasi, bagaimana berkomunikasi kepada orang, serta bagaimana mereka memotivasi pegawai dan seterusnya.

c) Pendekatan Kontingensi Mengenai Kepemimpinan

Apa yang bisa disimpulkan dari pendekatan yang ada mengenai kepemimpinan di atas adalah bahwa gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya latar belakang personal, pendidikan personal, pengalaman hingga lingkungan yang dihadapinya. Kenyataan ini membawa kepada kesimpulan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan bersifat situasional.

### **Pendekatan Lainnya Mengenai Kepemimpinan**

Ada tiga pendekatan lain dalam memahami kepemimpinan, yaitu pendekatan substitusi untuk kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformatif.

#### a) Pendekatan Substitusi Untuk Kepemimpinan

Yang dimaksud Substitusi untuk kepemimpinan adalah sebuah konsep yang mengidentifikasi situasi di mana peran kepemimpinan bersifat netral dan cenderung diperlukan serta bisa digantikan oleh karakteristik dari para bawahan, pekerjaan, dan organisasi.

#### b) Kepemimpinan Karismatik

Karisma sendiri artinya suatu perilaku yang memberikan inspirasi, dukungan, dan penerimaan ndari bawahannya. Kembali ke pembahasan kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan dari bawahan.

#### c) Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpin transformatif ini adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin di mana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan hal baru yang perlu dikerjakan dan diketahui.

### **C. Rangkuman**

Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau SDM dalam organisasi berperilaku dan bersikap dalam pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut. Peran manajer sangat krusial dalam memahami karakteristik perusahaannya disinkron dengan potensi sumber daya yang dimilikinya. Pemahaman yang baik tentang hal ini akan menjadi sebuah asset penting perusahaan karena “motor” sebagai penggerak perusahaan sudah dikenal dan dapat dikelola menggunakan seni yang terpilih.

Tugas manajer adalah merancang strategi yang jitu agar kadar motivasi pekerja selalu terjaga. Menggunakan *skill* manajerial yang dimilikinya, manajer mencurahkan kemampuannya dalam mengolah dan mengelola pekerja dengan memberikan apresiasi, kompensasi, dan bentuk lain sebagai upaya meningkatkan loyalitas dan retensi pekerja.

#### **D. Soal Latihan**

- 1) Ceritakan pengalaman Anda dalam sebuah organisasi yang pernah diikuti. Apakah organisasi Anda sudah menerapkan beberapa pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggotanya? Jika belum, apa penyebabnya?
- 2) Bagaimana pendekatan kepemimpinan yang menurut Anda efektif dan cocok untuk perusahaan UMKM?
- 3) Buatlah sebuah rancangan global strategi Anda sebagai manajer perusahaan UKM berkaitan dengan upaya meningkatkan motivasi pekerja Anda. Jelaskan, pendekatan kepemimpinan apa yang akan Anda terapkan!

## BAB XIII KELOMPOK KERJA DALAM ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Bicara tentang kelompok, kita bisa analogikan dengan mekanisme perahu yang didayung menuju ke satu tujuan. Di hadapan kita ada dua perahu, sebut saja A adalah perahu yang didayung oleh 10 orang, dan perahu B hanya satu orang pendayung. Menurut Anda, manakah yang lebih cepat sampai tujuan? Sebagian besar pasti menjawab perahu A karena tenaga mendayung lebih besar dibanding perahu B. Tapi apakah benar demikian? Jawaban A akan benar jika ke-10 anggota pendayung memiliki arah mendayung yang sama, irama yang selaras satu sama lain, dan semuanya bekerja keras mendayung dengan kekuatan tenaga yang sama. Sebaliknya, jika ke-10 orang justru memiliki arah dayung yang berbeda, kekuatan dayung yang bervariasi, atau bahkan malah ada yang hanya duduk anteng di atas perahu, maka perahu hanya akan berputar-putar di tempat. Celaka lagi justru bisa terbalik dan semua anggota tercebur karena perahu yang sangat oleng. Perumpaan di atas sangat sesuai dengan perjalanan sebuah organisasi atau perusahaan, yang di dalamnya terdiri dari beberapa orang dengan karakter yang bervariasi. Komunikasi yang baik dari manajer tentang visi perusahaan, serta pembagian tugas yang jelas kepada semua anggota merupakan syarat utama keberhasilan. Pemahaman yang baik dari manajer tentang karakter anggota kelompok serta mengelola konflik juga merupakan elemen penting yang sangat penting harus dimiliki. Kembali kepada analogi perahu, kesamaan arah dayung menuju kepada tujuan yang sama, dengan kekuatan dan irama dayung yang selaras akan menghantarkan perusahaan mencapai target secara *progressive* dan terukur.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui bahwa kelompok kerja dan komunikasi merupakan bagian penting dari fungsi pengarahan dan implementasi.
- 2) Mengetahui bagaimana kelompok kerja efektif dapat terbentuk dan

terhindar dari konflik dalam organisasi.

- 3) Mengetahui bagaimana mengelola konflik dalam organisasi
- 4) Mengetahui peran komunikasi dalam kelompok kerja dan organisasi
- 5) Mengetahui proses dan pola komunikasi dalam organisasi.
- 6) Mengetahui manfaat teknologi informasi dalam mendukung komunikasi dalam organisasi

Anda akan mudah mencapai tujuan pembelajaran di atas jika sebelum perkuliahan sudah memiliki referensi tentang kelompok kerja dalam organisasi. bacalah beberapa artikel manajemen dan bisnis dengan *keyword teamwork* atau tim kerja di internet pada website manajemen yang terpercaya. Atau bisa juga menelusuri video *podcast* dengan kata kunci yang sama. Jika ada sesuatu hal yang membutuhkan diskusi, Anda juga bisa sambil membuka artikel jurnal manajemen di mesin pencari *Google Scholar*. Di sana Anda akan menemukan banyak sekali hasil riset nasional maupun internasional yang mengkaji tentang kelompok kerja.

Ooo Selamat belajar! ooO

## B. Paparan Materi

### 1) Pengertian kelompok dan kelompok kerja.

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Para anggota saling berhubungan satu sama lain dengan beberapa tujuan yang sama dan memiliki semacam organisasi atau struktur di antara mereka. Kelompok mengembangkan norma-norma, atau peraturan yang mengidentifikasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang diinginkan bagi semua anggotanya. Kelompok mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) Terdiri dari dua orang atau lebih, (2) Berinteraksi satu sama lain, (3) Saling membagi beberapa tujuan yang sama, (4) Melihat dirinya sebagai suatu kelompok. Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli tentang pengertian kelompok adalah kelompok tidak terlepas dari elemen keberadaan dua orang atau lebih yang melakukan interaksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kelompok kerja berinteraksi untuk berbagi informasi dan saling membantu membuat keputusan kinerja masing-masing bukan dalam rangka kebutuhan kinerja kolektif dalam usaha bersama, juga tidak ada sinergi positif kecuali semata-mata merupakan sajian akhir dari kontribusi individu dari anggota kelompok tersebut.

### 2) Karakteristik kelompok

- a) Terdiri dari dua orang atau lebih dalam interaksi sosial baik secara verbal maupun non verbal.
- b) Anggota kelompok harus mempunyai pengaruh satu sama lain supaya dapat diakui menjadi anggota suatu kelompok.
- c) Mempunyai struktur hubungan yang stabil sehingga dapat menjaga anggota kelompok secara bersama dan berfungsi sebagai suatu unit.
- d) Anggota kelompok adalah orang yang mempunyai tujuan atau minat yang sama.
- e) Individu yang tergabung dalam kelompok, saling mengenal satu sama lain serta dapat membedakan orang-orang yang bukan anggota kelompoknya.

Kelompok kerja memiliki beberapa karakteristik yang menonjol dibanding tim kerja, antara lain:

- a) Sasaran aktivitas berupa berbagi informasi, saling membantu membuat keputusan kinerja masing-masing.
- b) Sinergi antar individu bersifat netral (kadang negatif).
- c) Akuntabilitas individu dalam kelompok tidak saling melengkapi.
- d) Keahlian anggota acak dan jarang.

### **Kekuatan *TeamWork***

*Teamwork* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok yang bertujuan untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya. Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi paling populer di tim. Dalam sebuah tim, yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama. Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari *teamwork*. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak, kehidupan dalam tim jelas akan terganggu. Bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Makanya sangat penting untuk menyadari bahwa kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya.

Berikut poin-poin *teamwork* yang baik:

- a) *Teamwork* adalah kerjasama dalam tim yang biasanya dibentuk dari beragam divisi dan kepentingan.
- b) Sama-sama bekerja bukanlah *teamwork*, itu adalah kerja individual.
- c) Filosofi *teamwork*: ‘saya mengerjakan apa yang Anda tidak bisa dan Anda mengerjakan apa yang saya tidak bisa.

- d) Ketika berada dalam teamwork, segala ego pribadi, sektoral, departemen harus disingkirkan.
- e) Dalam *teamwork* yang dikejar untuk dicapai adalah target bersama, bukan individual.
- f) Keragaman individu dalam teamwork memang sebuah nilai plus namun bisa menjadi minus jika tidak ada saling pengertian.
- g) Saling pengertian terhadap karakter masing-masing anggota team akan menjadi modal sukses bersama.
- h) Jika setiap orang bekerjasama via bidang masing-masing, target korporasi pasti akan segera terealisasi.
- i) Individu yang egois mengejar target pribadi akan menghambat keberhasilan team. Bayangkan jika si A mengejar target A & si B mengejar target B, lalu target bersama bermuara kemana?
- j) Keahlian masing-masing sungguh menjadi anugerah dalam teamwork yang akan mempercepat proses pencapaian target.
- k) Kendalikan ego dan emosi saat bersama agar pergesekan tidak berujung pada pemboikotan kerjasama.
- l) Dengan pemahaman yang tinggi soal karakter individu dalam team, realisasi target tidak perlu waktu yang lama.
- m) Ingatlah selalu bahwa: '*teamwork makes the dream work*'.

### 3) Kelompok kerja formal dan informal

Dalam suatu organisasi, pembentukan kelompok sangat alami, baik itu diciptakan oleh manajemen untuk tujuan mencapai tujuan organisasi atau oleh anggota organisasi itu sendiri untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Ada dua jenis kelompok, yaitu, kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal adalah kelompok yang diciptakan sesuai otoritas resmi, sehingga dapat memenuhi tujuan yang diinginkan. Tidak seperti, kelompok informal dibentuk oleh karyawan sesuai dengan kesukaan, minat, dan sikap mereka. Alasan paling umum di balik pembentukan sebuah kelompok adalah dorongan orang untuk berbicara dan membuat lingkaran mereka sendiri, di mana mereka dapat berinteraksi secara bebas, saling mengenal, bekerja bersama dan menyelesaikan tugas-tugas yang ditugaskan kepada mereka.

Tabel 13.1. Perbedaan kelompok formal dan nonformal

Dasar untuk Perbandingan	Kelompok Formal	Kelompok Informal
Berarti	Grup yang dibuat oleh organisasi, untuk tujuan menyelesaikan tugas tertentu dikenal sebagai Grup Formal.	Grup yang dibuat oleh karyawan sendiri, untuk kepentingan mereka sendiri dikenal sebagai Grup Informal.
Pembentukan	Sengaja	Secara sukarela
Ukuran	Besar	Relatif kecil.
Kehidupan	Tergantung pada jenis grupnya.	Tergantung pada anggota.
Struktur	Didefinisikan dengan baik	Didefinisikan
Pentingnya diberikan kepada	Posisi	Orang
Hubungan	Profesional	Pribadi
Komunikasi	Bergerak ke arah yang ditentukan.	Membentang ke segala arah.

#### Definisi Kelompok Formal

Grup formal adalah kumpulan orang, yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Mereka selalu diciptakan dengan maksud untuk memenuhi beberapa persyaratan resmi. Pembentukan kelompok dilakukan oleh manajemen. Ia memiliki struktur yang sistematis, dalam

bentuk hierarkis. Secara umum, karyawan organisasi dibagi menjadi kelompok-kelompok, dan tugas adalah serah terima ke masing-masing kelompok. Dengan cara ini, tugas kelompok diselesaikan bersama dengan pemenuhan tujuan organisasi. Yang diberikan adalah jenis-jenis kelompok formal:

- Grup perintah : Grup yang terdiri dari manajer dan bawahannya.
- Komite : Kelompok orang yang ditunjuk oleh suatu organisasi, untuk menyelesaikan masalah. Misalnya Komite Penasihat, Komite Tetap, dll.
- Satuan Tugas : Bentuk kelompok untuk melaksanakan tugas tertentu.

#### Definisi Kelompok Informal

Kelompok-kelompok yang diciptakan secara alami, di dalam organisasi, karena kekuatan sosial dan psikologis dikenal sebagai kelompok informal. Di bawah kelompok ini, karyawan organisasi, sendiri masuk ke dalam kelompok, tanpa persetujuan manajemen untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka di tempat kerja.

Tidak ada yang ingin hidup dalam keterasingan; orang umumnya membuat lingkaran di sekitar diri mereka sehingga mereka dapat berinteraksi dan berbagi perasaan, pendapat, pengalaman, informasi, dll. Lingkaran ini dikenal sebagai kelompok informal di tempat kerja. Kelompok-kelompok ini dibentuk atas dasar suka, tidak suka, prasangka, kontak, bahasa, minat, sikap anggota. Ini termasuk kelompok minat dan kelompok pertemanan. Komunikasi lebih cepat dalam kelompok-kelompok seperti itu, karena mereka mengikuti rantai selentingan. Tidak ada aturan yang ditetapkan; itu berlaku untuk kelompok informal. Selain itu, kelompok ini memiliki struktur yang longgar. Ikatan antara anggota kelompok cukup kuat, yang dapat dilihat ketika salah satu karyawan dikeluarkan dari pekerjaan dan semua anggota kelompoknya mogok hanya untuk mendukungnya.

#### Perbedaan Utama Antara Kelompok Formal dan Informal

Berikut ini adalah perbedaan antara kelompok formal dan informal:

- a) Grup yang dibentuk oleh manajemen organisasi untuk menyelesaikan tugas tertentu dikenal sebagai Grup Formal. Kelompok-kelompok yang dibentuk oleh karyawan itu sendiri

- sesuai dengan kesukaan dan prasangka mereka dikenal sebagai Kelompok Informal.
- b) Kelompok formal sengaja dibuat oleh organisasi, sedangkan kelompok informal didirikan secara sukarela.
  - c) Kelompok formal berukuran besar dibandingkan dengan kelompok informal. Selain itu, dapat ada sub-kelompok dalam satu kelompok formal.
  - d) Struktur kelompok formal dirancang secara hierarkis sedangkan kelompok informal tidak memiliki struktur atau mengatakan tidak memiliki struktur.
  - e) Dalam kelompok formal, posisi anggota mendefinisikan kepentingannya dalam kelompok, tetapi dalam kelompok informal, setiap anggota sama pentingnya dengan anggota lainnya.
  - f) Dalam kelompok formal, hubungan antara anggota adalah profesional, mereka berkumpul hanya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Di sisi lain, dalam kelompok informal, ada hubungan pribadi antara anggota, mereka berbagi pendapat, pengalaman, masalah, informasi satu sama lain.
  - g) Dalam kelompok formal, aliran komunikasi dibatasi karena kesatuan perintah. Berbeda dengan kelompok informal, aliran komunikasi membentang ke segala arah; tidak ada batasan seperti itu.

#### 4) Bentuk kelompok kerja formal

Terdapat tiga unsur utama partisipasi dari organisasi, yaitu :

- partisipasi atau keikut-sertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih dari semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmani.
- kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok yang berarti terdapat rasa senang dan sukarela untuk membantu kelompok .
- unsur tanggung jawab yang merupakan unsur yang menonjol dari rasa menjadi anggota hingga timbulnya rasa "*sense of belongingness*".

Berdasarkan hal tersebut, pada dasarnya suatu organisasi mempunyai tiga tipe utama kelompok kerja formal, yaitu :

a) Kesatuan Tugas Khusus (*Task Forces*).

Kesatuan tugas khusus atau tim proyek dibentuk untuk menangani suatu masalah atau tugas khusus. Kesatuan ini keberadaannya hanya sampai tugas diselesaikan atau masalah dipecahkan. Kesatuan tugas biasanya dibentuk untuk menangani masalah-masalah dan tugas-tugas yang kompleks dan melibatkan beberapa satuan kerja organisasi. Kelompok-kelompok tugas biasanya meliputi para wakil atau para pembuat keputusan dari satuan-satuan organisasi, ditambah para ahli yang secara teknis diperlukan untuk menangani masalah atau tugas.

b) Panitia.

Panitia terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

- (1) Panitia tetap (*standing committees*) atau panitia struktural, adalah bagian tetap dari struktur suatu organisasi yang dibentuk guna menangani tugas yang terus menerus ada dalam organisasi, seperti panitia anggaran, panitia pengembangan produk baru, dan lain sebagainya. Panitia-panitia ini biasanya membuat rekomendasi formal kepada manajer tingkat atas atau mempunyai wewenang untuk membuat keputusan sendiri bagi suatu kegiatan organisasi yang terbatas.
- (2) Panitia ad hoc, mempunyai fungsi yang serupa dengan panitia tetap, hanya tidak bersifat tetap.

Fungsi dan tujuan dasar dari panitia manajemen adalah sebagai berikut :

- Pengkoordinasian. Memungkinkan komunikasi, integrasi berbagai departemen dan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan.
- Pemberian saran. Memberikan saran atau membuat rekomendasi bagi manajemen.
- Pembuatan keputusan. Membuat keputusan-keputusan dan mengamati pelaksanaannya.

Dalam banyak kasus, beberapa orang dengan pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang bekerja bersama akan mendatangkan

penyelesaian yang lebih baik daripada bila sejumlah orang yang sama mengerjakan secara individual (prinsip synergy). Berbagai kegunaan dari panitia manajemen adalah :

- Keputusan-keputusan yang dihasilkan dengan kualitas lebih baik.
- Meningkatkan penerimaan. Partisipasi cenderung meningkatkan penerimaan terhadap gagasan-gagasan atau program-program baru.
- Memperbaiki koordinasi. Selama diskusi panitia, para anggota dapat mempelajari bagaimana kegiatan-kegiatan dalam satuannya mempengaruhi pekerjaan satuan lain. Hal ini akan menimbulkan kesediaan dan kemampuan untuk mengkoordinasikan kerja seluruh satuan untuk mencapai tujuan organisasi keseluruhan.
- Tempat latihan bagi manajer. Panitia juga berfungsi sebagai tempat latihan bagi para eksekutif muda.
- Penyebaran kekuasaan. Panitia dapat menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan melalui penugasan-penugasannya.
- Menghindarkan konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan. Eksekutif dapat mempergunakan panitia untuk mematikan gagasan atau usulan yang akan menimbulkan konsekuensi buruk. Taktik ini harus digunakan dengan bijaksana.

Kerugian yang dapat ditimbulkan panitia manajemen adalah :

- Pemborosan waktu dan uang.  
Seringkali adanya panitia akan menghabiskan waktu dan mahal. Kerja panitia memakan waktu lebih lama dibanding seorang individu yang bekerja sendiri dan membawa konsekuensi biaya untuk pengupahan para partisipan. Di samping itu, terjadi opportunity cost, karena selama bekerja dalam panitia, para anggota tidak dapat mengerjakan kegiatan atau proyek lain.
- Dominasi individu.  
Dalam kelompok apa saja, dominasi individu dapat menurunkan produktivitas. Karena pimpinan panitia biasanya dipegang atasan atau pemimpin formal, keputusan dapat diarahkan sesuai kehendak pimpinan. Walaupun orang yang dominan adalah pemecah masalah yang baik, panitia tidak akan secara normal mencapai sinergi bila ada dominasi.

- Adanya persetujuan dan kompromi terlebih dahulu.  
Keputusan-keputusan panitia bisa dipersiapkan lebih dahulu oleh para anggota yang berkepentingan, misalnya melalui *lobbying*.
- Kurangnya tanggung jawab.  
Karena tidak seorang pun anggota yang bertanggung jawab secara pribadi terhadap keputusan akhir panitia, mereka secara individual mungkin tidak bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

c) Dewan atau Komisi.

Dewan atau boards dibentuk dari individu-individu yang dipilih atau ditugaskan untuk mengelola suatu organisasi masyarakat atau swasta. Sedangkan anggota komisi biasanya diangkat oleh pejabat pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas administratif, legislatif, atau pengaturan, seperti komisi perdagangan, dan lain sebagainya.

## 5) Tahapan dalam pembentukan kelompok kerja

Pembentukan kelompok merupakan salah satu langkah awal terjadinya interaksi antar individu satu dengan yang lain, karena dengan terjadinya proses pembentukan kelompok akan terpenuhi kebutuhan dalam berkelompok. Pembentukan sebuah kelompok dapat diawali dengan adanya persepsi, perasaan atau motivasi, dan tujuan yang sama dalam memenuhi kebutuhannya. Proses pembentukan kelompok dimulai dari adanya perasaan/persepsi yang sama untuk memenuhi kebutuhan, dari perasaan ini akan muncul motivasi dalam memenuhi kebutuhan, kemudian menentukan tujuan yang sama dan akhirnya terjadi interaksi, sehingga terwujudlah sebuah kelompok. Pada tahap awal pembentukan kelompok ini akan ditentukan kedudukan masing-masing individu, siapa yang menjadi ketua dan siapa yang menjadi anggotanya. Dalam perjalanan kelompok akan terjadi interaksi antar anggota yang memungkinkan terjadinya perpecahan (konflik), tapi konflik ini biasanya bersifat sementara karena manfaat kelompok ini lebih besar, maka anggota akan menyesuaikan diri karena kepentingan bersama dan setelah itu perubahan kelompok akan mudah terjadi.

Berikut ini tahap-tahap dalam pembentukan kelompok :

a) Tahap 1 – Pembentukan (*Forming*)

Pada tahap ini, kelompok baru saja dibentuk dan diberikan tugas. Tahap ini ditandai dengan adanya ketidakpastian dan rasa cemas pada anggota kelompok. Anggota kelompok masih merasa kebingungan mengenai tujuan kelompok. Kondisi tersebut menyebabkan keterlibatan anggota dalam kelompok masih kurang, oleh karena itu anggota kelompok berusaha mengatur perilaku mereka agar keberadaannya diterima oleh anggota lainnya.

Anggota kelompok mencoba mengenal satu sama lain untuk menemukan kesamaan tujuan. Anggota kelompok cenderung untuk bekerja sendiri dan walaupun memiliki itikad baik namun mereka belum saling mengenal dan belum bisa saling percaya. Waktu banyak dihabiskan untuk merencanakan, mengumpulkan informasi dan mendekatkan diri satu sama lain

b) Tahap 2 – Menghadapi Konflik (*Storming*)

Pada tahap ini kelompok mulai mengembangkan ide-ide berhubungan dengan tugas yang mereka hadapi. Mereka membahas isu-isu semacam masalah apa yang harus mereka selesaikan, bagaimana fungsi mereka masing-masing (TUPOKSI/Tugas-Pokok-Fungsi) dan model kepemimpinan seperti apa yang dapat mereka terima. Anggota kelompok saling terbuka dan mengkonfrontasikan ide-ide dan perspektif mereka masing-masing.

Pada beberapa kasus, tahap *storming* cepat selesai. Namun ada pula beberapa kelompok yang berhenti pada tahap ini karena tidak mau memecahkan konflik. Tahap *storming* sangatlah penting untuk perkembangan suatu kelompok. Tahap ini bisa saja menyakitkan bagi anggota kelompok yang menghindari konflik. Anggota kelompok harus memiliki toleransi dan menghargai setiap perbedaan yang ada.

c) Tahap 3 – Pembentukan Struktur (*Norming*)

Pada tahap ini sudah terdapat kesepakatan dan konsensus antar anggota kelompok. Kelompok sudah mampu menyamakan persepsi dan meredakan konflik, serta mulai membentuk struktur. Struktur dalam kelompok berkaitan dengan aturan, peran dan status yang mengikat antar anggota kelompok. Artinya kelompok mulai membangun

aturan-aturan, sistem kerja dan prosedur pengelolaan proporsi kerja tiap-tiap anggota. Peranan dan tanggung jawab telah jelas. Kelompok mulai menemukan harmoni seiring dengan kesepakatan yang mereka buat mengenai aturan-aturan dan nilai-nilai yang digunakan. Pada tahap ini, anggota kelompok mulai dapat saling mempercayai satu sama lain seiring dengan mereka melihat kontribusi penting masing-masing anggota untuk kelompok.

d) Tahap 4 – Produktivitas (*Performing*)

Kelompok pada tahap ini dapat berfungsi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lancar dan efektif tanpa ada konflik yang tidak perlu dan supervisi eksternal. Anggota kelompok saling tergantung satu sama lainnya dan mereka saling respek dalam berkomunikasi. Supervisor dari kelompok ini bersifat partisipatif. Keputusan penting justru banyak diambil oleh kelompok.

e) Tahap 5 – Pembubaran (*Adjourning & Transforming*)

Ini adalah tahap yang terakhir dimana proyek berakhir dan kelompok membubarkan diri (*Adjourning*), bisa karena memang pembentukan hanya sementara atau memang karena adanya konflik yang tidak selesai. Kelompok bisa saja kembali pada tahap manapun ketika mereka mengalami perubahan (*transforming*). Misalnya jika ada review (adaptasi) mengenai goal ataupun ada perubahan anggota kelompok. Keunggulan dari teori ini adalah menjadi suatu pedoman dalam pembentukan suatu kelompok. Sementara itu keterbatasannya antara lain :

- Model ini didesain untuk menjelaskan tahap-tahap yang terjadi pada kelompok dengan ukuran kecil
- Pada kenyataannya, proses kelompok tidak linear seperti penjelasan pada teori Tuckman, namun lebih bersifat siklus.
- Karakteristik tiap tahap tidak selalu saklek seperti itu. Karena model ini berkaitan dengan perilaku manusia, maka kadang tidak jelas ketika sebuah kelompok berpindah dari satu tahap ke tahap lainnya. Mungkin saja terjadi tumpang tindih antar tahap tersebut.
- Model ini tidak memperhitungkan peranan yang harus diambil individu dalam kelompok
- Tidak ada pedoman mengenai jangka waktu mengenai perpindahan dari satu tahap ke tahap lainnya.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada saat proses pembentukan kelompok:

a) Persepsi

Pembagian kelompok diharapkan mempunyai kemampuan yang berimbang, apabila ada anggota yang mempunyai tingkat intelegensi rendah, maka anggota yang mempunyai tingkat intelegensi tinggi mampu menginduksi anggota yang lain, sehingga tidak terjadi ketimpangan yang mencolok

b) Motivasi

Pembagian kekuatan yang berimbang akan memotivasi setiap anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat, dalam mencapai tujuan kelompok.

c) Tujuan

Pembentukan kelompok diantaranya adalah untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu dengan menggunakan metode diskusi ataupun kerjasama, sehingga di sini suatu kelompok memiliki tujuan yang sama dengan tujuan anggotanya.

d) Organisasi

Pengorganisasian dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi, sehingga penyelesaian masalah kelompok menjadi lebih efektif dan efisien.

e) Independensi

Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok, yang dimaksud kebebasan disini adalah kebebasan anggota kelompok dalam menyampaikan ide dan pendapatnya. Kebebasan disesuaikan dengan aturan yang berlaku dalam kelompok, sehingga tidak mengganggu proses kelompok.

f) Interaksi

Interaksi/hubungan timbal balik antar anggota kelompok merupakan syarat yang penting dalam kelompok, karena dengan adanya interaksi/hubungan timbal balik akan ada proses memberi dan menerima ilmu pengetahuan dari satu anggota ke anggota yang lain, sehingga transfer ilmu dapat berjalan (kebutuhan akan informasi terpenuhi).

### **C. Rangkuman**

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Terkadang anggota kelompok formal dan kelompok informal sama. Ciri pembeda dasar antara keduanya adalah bahwa kelompok formal selalu dibentuk dengan tujuan, tetapi ketika kelompok informal diciptakan, tidak ada tujuan kelompok yang serius untuk dicapai.

### **D. Soal Latihan**

- 1) Jelaskan perbedaan kelompok formal dan informal!
- 2) Ceritakan pengalaman Anda tentang kegiatan berkelompok apa saja yang pernah diikuti, dan termasuk dalam kelompok yang mana, formal atau informal?
- 3) Apa kesan yang bisa Anda rasakan saat melakukan kegiatan bersama dalam sebuah kelompok?
- 4) Bagi Anda, apakah beraktivitas dalam sebuah kelompok sangat menyenangkan, atau justru menghambat Anda dalam mencapai tujuan?

## BAB XIV PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

### A. Pendahuluan

Apa yang terjadi kalau sebuah kegiatan besar yang membutuhkan modal banyak, tapi tidak ada proses pengawasan? Semua orang sibuk mengerjakan tugasnya masing-masing. Ada juga yang sebenarnya keliru dalam melakukan tugasnya, namun ia tidak menyadarinya. Sementara, ada beberapa orang yang tidak loyal dengan targetnya, sehingga sering mangkir dari tugasnya. Dari ilustrasi ini, apakah yang muncul dalam benak Anda? Ya, betul sekali. Harusnya, ada yang bertugas mengawasi dan memastikan apakah semuanya sesuai dengan target? Apakah semua orang bekerja sesuai dengan komitmennya?

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan ataukah tidak. Selain memastikan, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian.

Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting*. Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol atau mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi *controlling* lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan.

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya, termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini Anda diharapkan mampu untuk:

- 1) Mengetahui konsep dasar fungsi pengawasan dan pengendalian.
- 2) Mengetahui langkah-langkah dalam fungsi pengawasan dan pengendalian.
- 3) Mengetahui fungsi pengawasan dan pengendalian dalam praktek
- 4) Mengetahui beberapa pendekatan untuk mempertahankan konsistensi dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Agar tujuan pembelajaran lebih mudah dicapai, sebelum mengikuti perkuliahan ini, Anda bisa menambah referensi tentang pengawasan dan pengendalian sebuah perusahaan atau organisasi dengan membaca beberapa artikel atau *podcast* bertemakan bisnis, yang membahas kisah sukses sebuah perusahaan menjalankan manajemennya. Telusuri dengan *keyword controlling* manajemen perusahaan. Setelah itu, buatlah sebuah resume atau poin penting yang Anda temukan dari penelusuran referensi tersebut. Tanyakan kepada dosen atau ajukan ke kelas sebagai bahan diskusi bersama.

Selamat belajar!

## B. Paparan Materi

### 1) Konsep Dasar Fungsi Pengawasan

Istilah pengawasan dalam bahasa Inggris disebut *controlling*, bahwa: “... *the modern concept of control ... provides a historical record of what has happened ... and provides data to enable the ... executive ... to take corrective steps ...*”. Hal ini berarti bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Dengan demikian pengawasan pada hakekatnya merupakan tindakan membandingkan antara hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diinginkan (*das sollen*). Hal ini disebabkan karena antara kedua hal tersebut sering terjadi penyimpangan?penyimpangan, maka tugas pengawasan adalah melakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan tersebut. Pengawasan juga merupakan fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian tentang pengawasan sangat beragam dan banyak sekali pendapat para ahli yang mengemukakannya, namun demikian pada prinsipnya kesemua pendapat yang dikemukakan oleh para ahli adalah sama, yaitu merupakan tindakan membandingkan antara hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diinginkan (*das sollen*), yang dilakukan dalam rangka melakukan koreksi atas penyimpangan?penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan manajemen.

Empat tujuan dari fungsi pengawasan adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimalkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

## **Lingkungan**

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah.

Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan.

Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

## **Meminimalkan Kegagalan**

Dalam suatu operasi perusahaan, tentu kegagalan sangat berpeluang untuk terjadi. Seperti contoh karyawan ketika tidak ada yang mengawasi akan bekerja asal-asalan, tidak serius, dan hal-hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk memproduksi 10.000 unit, tentu dengan kinerja karyawan yang seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu hal

ini sangat merugikan perusahaan. Coba dibayangkan jika kejadian tersebut didampingi dengan pengawas, tentu karyawan akan bekerja dengan semestinya. Hal inilah yang mendasari pentingnya fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diperkecil bahkan dihilangkan.

### **Meminimalkan Biaya**

Fungsi selanjutnya dari fungsi pengawasan adalah meminimalkan biaya. Seperti yang dicontohkan di atas, ketika perusahaan menerima kegagalan sebanyak 1.000 unit, tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan adanya implementasi fungsi pengawasan diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan.

### **Mengantisipasi Kompleksitas dari Organisasi**

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

Adapun jenis-jenis pengawasan yang di antaranya yaitu:

#### a) Pengawasan Internal “Intern”

Adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang ataupun badan yang ada terdapat di dalam lingkungan unit organisasi/lembaga yang bersangkutan. Obyek yang diawasi bisa mengenai kualitas produk, kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan dibandingkan dengan target, atau bisa juga melalui audit mutu internal, yang bisa dikaji melalui dokumen proses, hasil observasi random bagian produksi, dan lain-lain.

b) Pengawasan Eksternal “Ekstern”

Adalah pengawasan atau pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang ada di luar unit organisasi/lembaga yang diawasi. Misalnya pada aspek pengelolaan keuangan perusahaan, manajemen mengajukan diri untuk dilakukannya audit oleh akuntan publik. Pada bagian kepuasan pelanggan, manajemen melakukan survey eksternal yang proses analisisnya dilakukan secara obyektif tanpa intervensi.

c) Pengawasan Preventif Dan Represif

Pengawasan preventif ialah lebih dimaksudkan sebagai suatu pengawasan yang dilakukan pada kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya kegiatan yang menyimpang, misalnya pengawasan tersebut dilakukan oleh pemerintah supaya untuk menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan/merugikan negara. Pengawasan represif ialah suatu pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut sudah dilaksanakan atau dilakukan. Contoh pengawasan represif dilakukan pada akhir tahun anggaran yang dimana anggaran yang telah ditentukan dilaporkan kepada atasan atau pimpinan.

d) Pengawasan Aktif Dan Pasif

Pengawasan aktif “dekat” ialah pengawasan yang dilaksanakan sebagai bentuk pengawasan yang dilakukan ditempat kegiatan yang bersangkutan. Pengawasan pasif “jauh” ialah suatu pengawasan yang dilakukan misalnya melalui “penelitian serta pengujian terhadap surat-surat atau laporan-laporan pertanggungjawaban yang disertai dengan berbagai bukti penerimaan maupun bukti pengeluaran.

## 2) Fungsi Pengawasan dalam Praktik

Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap setiap pegawai yang berada dalam organisasi adalah merupakan wujud dari pelaksanaan fungsi administrasi dari pimpinan organisasi terhadap para bawahan. Manajemen kontrol adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk meneliti dan mengatur pekerjaan yang sedang berlangsung maupun yang telah selesai. Fungsi ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan antara lain: *establishing*

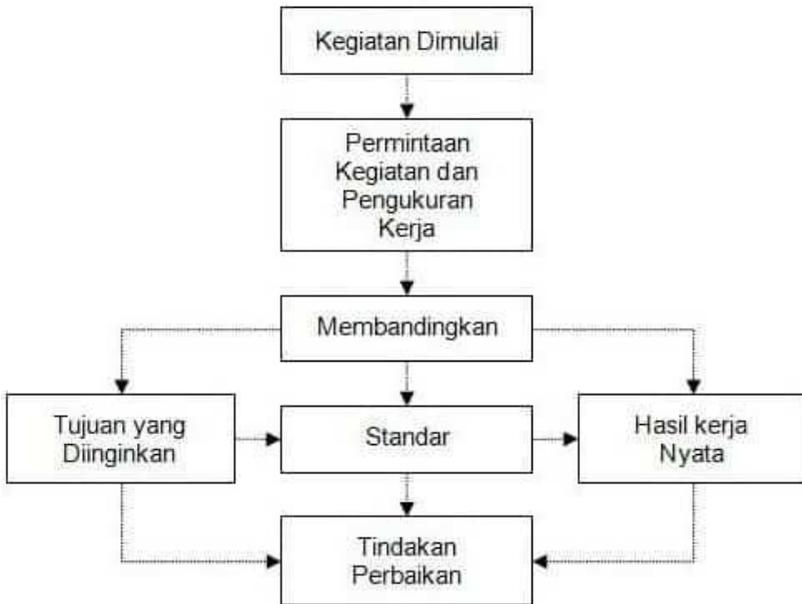
*performance standard, measuring performance, evaluating performance, and correcting performance.*

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diungkapkan bahwa pengawasan yang dilakukan harus melalui tahapan-tahapan sebagai bentuk dari suatu proses kegiatan pengawasan. Bersamaan dengan pendapat tersebut, terdapat banyak pendapat yang mengungkapkan beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pengawasan.

Pengawasan terdiri daripada suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah yang bersifat universal yakni: (1) mengukur hasil pekerjaan, (2) membandingkan hasil pekerjaan dengan standard dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan), dan (3) mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan. Ahli manajemen lain menyebutkan, bahwa pengawasan adalah proses dasar pengendalian, di manapun penerapannya atau apa saja yang diawasi, meliputi tiga langkah: (1) menetapkan standar, (2) mengukur prestasi kerja atau standar ini, dan (3) memperbaiki dan mengoreksi penyimpangan yang tak dikehendaki dari standar dan perencanaan”.

Tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu:

- a) Ukuran?ukuran yang menyajikan bentuk?bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.
- b) Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.
- c) Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran?pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil?hasil yang diinginkan.



Gambar 14.1. Proses pengawasan organisasi dan perusahaan

Berkaitan dengan langkah membandingkan hasil pekerjaan dengan standard (*comparing measured performance to standards*), terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai suatu standar, yaitu:

a) *Profitability Standards.*

Secara umum, standard ini menekankan kepada berapa banyak keuntungan (uang) yang dapat diperoleh perusahaan dalam suatu periode tertentu atas investasi yang sudah ditanamkannya.

b) *Market Position Standards.*

Standard ini menekankan kepada bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat mencapai penguasaan pasar paling tinggi jika dibandingkan dengan produk serupa yang ditawarkan oleh pesaing.

c) *Productivity Standards.*

Standard ini, fokus kepada produksi dari unit-unit organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

d) *Product Leadership Standards.*

Standard ini berkaitan dengan tujuan perusahaan untuk mencapai posisi tertinggi dibandingkan dengan produk sejenis yang dihasilkan oleh pesaing. Dengan kata lain produk yang dihasilkan oleh perusahaan, menjadi pemimpin produk sejenis yang dihasilkan oleh pesaing.

e) *Personnel Development Standards.*

Standard ini berkaitan dengan kesungguhan perusahaan/memiliki komitmen yang baik untuk mengembangkan pegawai, melalui berbagai pelatihan dan lain sebagainya.

f) (6) *Employee Attitudes Standards.*

Standard ini menekankan pada perlunya para pemimpin untuk membangun sikap positif para pegawainya untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan, dan

g) (7) *Social Responsibility Standard.*

Standard ini merupakan salah satu bentuk perhatian/kepedulian perusahaan terhadap masyarakat, sebagai salah satu bentuk tanggung jawab sosial berkaitan dengan kondisi yang dihadapi masyarakat/dalam rangka menjaga kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.

Setelah pemimpin mengenali dengan baik masalah dan gejala-gejalanya, tindakan korektif dapat dilakukan dengan memusatkan pada tiga fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, dan *influencing*. Tindakan korektifnya dapat meliputi seperti: (1) memodifikasi rencana lama dengan rencana baru yang lebih tepat, (2) membuat suatu struktur organisasi yang tepat sesuai dengan rencana dan kondisi objektif, dan (3) merestrukturisasi suatu program yang dapat merangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan memastikan pegawai yang memiliki kinerja tinggi diberikan penghargaan yang lebih dibandingkan pegawai yang memiliki kinerja rendah.

Sementara itu, William H. Newman (dalam Handoko, 1995:367) mengemukakan lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk memahami pengawasan sebagai suatu proses atau mekanisme kontrol dari suatu kegiatan, yaitu: (1) Merumuskan hasil yang diinginkan, (2) Menetapkan petunjuk/prediktor hasil, (3) Menetapkan standar petunjuk dan hasil, (4) Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik, dan (5) Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Hasil dari pelaksanaan pengawasan dapat

dijadikan sebagai masukan bagi pimpinan organisasi untuk melakukan suatu tindakan, seperti yang disampaikan oleh Lembaga Administrasi Negara (1996:159) bahwa:

Hasil pengawasan harus dijadikan masukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan, untuk:

- a) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban.
- b) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban tersebut.
- c) Mencari cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik untuk mencapai tujuan dan melaksanakan tugas-tugas organisasi.

### 3) Mempertahankan Fungsi Pengawasan

Berdasarkan pendapat ahli manajemen terdahulu, terdapat dua pendekatan dalam mempertahankan fungsi pengawasan, yaitu :

#### a) Sistem Pengawasan Tradisional

Sistem pengawasan tradisional adalah upaya atau sistem untuk mempertahankan fungsi pengawasan melalui prosedur dan kegiatan yang melibatkan penentuan standar dan berbagai upaya untuk mencapai standar tersebut.

#### b) Sistem Pengawasan yang Berdasarkan Komitmen

Pengawasan sistem ini lebih menekankan dari sisi internal dari pada eksternal. Melakukan introspeksi dari dalam hal ini lebih berpengaruh. Sistem ini dalam implementasinya agak sulit. Karyawan dituntut agar selalu bisa introspeksi diri. Untuk melakukan hal ini menjadi budaya, perusahaan perlu melakukan pelatihan.

### Alat Bantu Pengawasan Manajerial

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dan sistem informasi manajemen (*management information systems*).

#### a) *Management By Exception (MBE)*

MBE, atau prinsip pengecualian memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang

paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin.



Gambar 14.2. Manajemen dengan pengecualian

Hal ini dapat dipraktekkan oleh manajer-manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Bahkan manajer-manajer lini pertama dapat mempergunakan prinsip ini dalam pengawasan harian mereka. Pengawasan yang ditunjukkan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangannya baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.

b) *Management-Information System (MIS)*

MIS memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian di dalam dan diluar organisasi.

## **Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja**

Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. 'Lengkap' di sini berarti bahwa penetapan standar sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan.

Pertama adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan". Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. Sebagai contoh, penjualan tahun ini sebanyak 2.001 unit jika dibandingkan dengan penjualan tahun lalu sebanyak 2000 unit adalah termasuk ke dalam peningkatan penjualan. Tetapi, apakah ini yang diinginkan? 1 unit peningkatan adalah juga peningkatan bukan?

Kedua, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. Misalnya saja, "meningkatkan penjualan sebesar 50 persen". Dengan rumusan tujuan seperti ini, maka tujuan lebih jelas dan lebih lengkap sehingga mudah untuk dinilai pada saat implementasi apakah tercapai atau tidak. Berdasarkan contoh di atas, jika peningkatan penjualan yang diinginkan adalah 50 persen, maka penjualan tahun ini yang diharapkan adalah sebanyak 3.000 unit karena jumlah tersebut adalah peningkatan sebesar 50 persen dari penjualan tahun lalu yang sebanyak 2.000 unit. Fungsi pengawasan dalam hal ini akan lebih mudah karena manajemen telah memiliki batasan misalnya jika penjualan ternyata berada di bawah 3.000 unit berarti jumlah penjualan kurang dari standar, sehingga manajemen perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perusahaan mencapai standar tersebut, apakah disebabkan karena faktor yang disengaja atau tidak, dan seterusnya.

Alasan ketiga mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan. Manajemen akan dengan mudah menjelaskan kepada seluruh pihak dalam organisasi jika tujuan organisasi jelas dirumuskan. Peningkatan penjualan sebesar 50 persen adalah lebih mudah untuk

dikomunikasikan apabila dibandingkan dengan "peningkatan penjualan" saja. Sebagaimana contoh di atas, peningkatan penjualan sebanyak 1 unit juga merupakan peningkatan, akan tetapi tentu saja bukan sekadar itu yang dimaksud pada umumnya.

### **Penilaian Kinerja (PK)**

Pada dasarnya penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan Kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian Kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus. Terdapat beberapa kegiatan yang hanya dapat dilihat kualitas pengerjaannya pada saat akhir dari kegiatan tersebut. Misalnya saja sebuah proses produksi dari sepasang sepatu. Setelah sepasang sepatu jadi, maka kita dapat melihat kualitas sepatu tersebut berdasarkan produk akhir atau produk jadinya. Namun demikian, kita juga dapat mengevaluasi bahwa sekiranya kualitas sepatu yang dinilai ternyata tidak sebagaimana mestinya, maka hal tersebut bisa saja terjadi pada saat pengerjaan, maupun sebelum pengerjaan sepatu tersebut dilakukan. Namun pada tahap fokus pengawasan lebih kepada penentuan dengan cara bagaimana penilaian akan dilakukan? Berapa lama sekali? Apa saja yang perlu dinilai? dan lain sebagainya. Jika pada tahap sebelumnya kita telah menetapkan bahwa standar yang kita hendak capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen, maka dalam tahap ini kita tetapkan bahwa penilaian akan dilakukan oleh manajer penjualan misalnya setiap 1 tahun sekali dengan menilai tingkat penjualan yang dicapai selama satu tahun tersebut. Karena yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan, maka variabel yang akan kita nilai juga kita tentukan, yaitu misalnya jumlah penjualan pada tahun itu.

### **Membandingkan Kinerja dengan Standar**

Setelah kita menetapkan bahwa yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan setiap satu tahun sekali oleh manajer penjualan, maka pada tahap ini manajer penjualan akan melakukan perbandingan dari apa yang telah diperoleh di bagian penjualan dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, karena kita telah menetapkan standar yang akan kita capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen dari tahun sebelumnya, maka manajer penjualan kemudian melakukan pengecekan dari data penjualan tingkat penjualan yang telah dicapai pada tahun ini, dan kemudian juga data

penjualan pada tahun yang lalu. Setelah kedua data penjualan dari tahun lalu dan tahun ini diperoleh, manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan atas apa yang dicapai tahun ini dengan yang telah dicapai pada tahun lalu. Sebagai contoh, misalnya kita dapatkan data dari bagian penjualan sebagai berikut:

Penjualan tahun ini: 10.000 unit Penjualan tahun lalu: 9.000 unit  
 Manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan sederhana dengan membandingkan Kinerja (penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu) dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu peningkatan sebesar 50 persen sehingga standar yang perlu dicapai adalah 150 persen (100 persen jika sama dengan tahun lalu ditambah 50 persen sebagai target standar pencapaian). Dengan menggunakan data di atas, maka kita dapatkan Kinerja dan standar sebagai berikut:

Standar yang ditetapkan = 150%

Kinerja yang diperoleh =  $(\text{Penjualan tahun ini}) / (\text{Penjualan tahun lalu}) \times 100\%$

Kinerja yang diperoleh =  $(10.000 \text{ Unit}) / (9.000 \text{ unit}) \times 100\% = 111,1\%$

Lalu kita bandingkan antara kinerja yang diperoleh dengan standar yang telah ditetapkan. Kita dapatkan bahwa Kinerja yang dicapai (111,1%) ternyata di bawah standar yang telah ditetapkan (150%), maka dapat disimpulkan Kinerja yang dicapai tidak memenuhi standar.

Secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara Kinerja dengan standar yaitu:

- Kinerja > Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang terbaik karena berada di atas standar.
- Kinerja = Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena Kinerjanya sama dengan standar.
- Kinerja < Standar di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar.

Ukuran penilaian Kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang dinilai. Contoh di atas adalah penilaian tingkat penjualan. Untuk produksi barang barangkali kita bisa gunakan standar dengan menggunakan persentase keberhasilan produk sesuai dengan standar. Jika kita tetapkan 5 persen sebagai % kegagalan yang dapat diterima, artinya standar keberhasilan produksi adalah 95 persen, maka ketika kita dapatkan data dari bagian produksi bahwa dari 10.000 unit produk yang diproduksi kita dapati sebanyak 300 unit rusak, maka kita dapat menilai kinerjanya sebagai berikut:

Jumlah produk yang diproduksi: 10.000 unit

Jumlah produk yang rusak: 300 unit.

Standar keberhasilan yang diharapkan: 95% (yang berarti 5% maksimum kegagalan)

Maka Kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

Kinerja =  $(\text{Jumlah produk yang diproduksi} - \text{Jumlah produk yang rusak}) / (\text{Jumlah produk yang diproduksi}) \times 100\%$

Kinerja =  $(10.000 - 300) / 10.000 \times 100\% = 97\%$  (kegagalan 3%)

Jika kita lakukan perbandingan kinerja (97%) dengan standar yang ditetapkan (95%), maka kita simpulkan bahwa bagian produksi mencapai Kinerja yang baik karena persentasenya di atas standar yang telah ditetapkan.

Untuk kondisi yang lain, ukuran yang digunakan mungkin berbeda. Kehadiran pegawai ke kantor, kita gunakan standar persentase kehadiran dan kita nilai Kinerjanya berdasarkan persentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai per bulannya misalnya. bagian keuangan, kita dapat membandingkan realisasi anggaran dengan yg dianggarkan. Ukuran standar ditentukan oleh perusahaan berdasar tingkat kepentingannya. Penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara Kinerja dengan standar.

### **Pengambilan Tindakan Koreksi (PTK)**

Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah

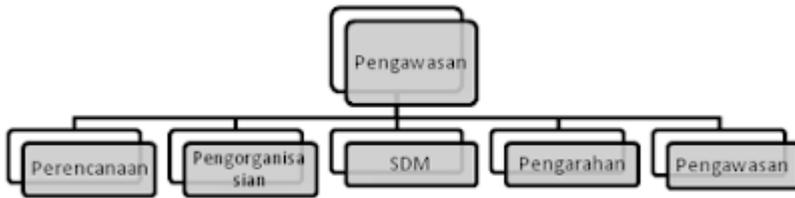
standar. Ketika kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa apa yang tengah dilakukan oleh perusahaan benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, di mana indikator pencapaian tujuan di antaranya adalah menyesuaikan capaian perusahaan agar sesuai dengan standar.

Ketika misalnya-sebagaimana contoh di atas-ternyata tingkat penjualan di bawah standar, maka perusahaan perlu mencari penyebabnya, apakah misalnya disebabkan karena promosi yang kurang, kurangnya tenaga penjual, bertambahnya pesaing, turunnya daya beli masyarakat, atau mungkin penyebab lainnya. Ketika misalnya penjualan kurang diketahui karena promosi yang kurang, tindakan koreksi yang perlu dilakukan adalah menambah pengeluaran untuk promosi. Ketika penyebab kurangnya tenaga penjual, mungkin tindakan koreksinya adalah merekrut tenaga marketing yang baru. Demikian pula untuk berbagai faktor penyebab lainnya. Pada intinya, manajer atau perusahaan berusaha untuk mencari penyebab ketidakmampuan mencapai kinerja sesuai dengan standar untuk kemudian tindakan koreksinya.

Berdasarkan uraian dari tahapan proses pengawasan di atas, maka dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan terkait dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan memastikannya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pula dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang mungkin akan menghambat jalannya kegiatan perusahaan, seperti misalnya melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tak heran jika sebagian teoritis kadang kala mengartikan fungsi controlling ini tidak saja sebagai fungsi pengawasan, tetapi juga fungsi pengendalian.

Keberhasilan proses pengawasan harus diiringi dengan pengorganisasian proses pengawasan itu sendiri, dengan menggunakan susunan langkah pengawasan di atas sebagai acuan. Secara terstruktur,

sistem fungsi pengawasan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan.



Gambar 14.3. Struktur prganisasi manajemen pengawasan perusahaan

Dari gambar diatas bisa dilihat, bahwa fungsi pengawasan juga perlu diawasi. Sebagai contoh, apakah tugas pengawas sudah berjalan dengan semestinya? Apakah semua laporan-laporan sesuai dengan keadaanya sebenarnya? Semuanya merupakan aspek pengawasan dalam fungsi pengawasan.

### **Pengendalian**

Seperti hanya pada mobil, Anda menekan gas, maka mobil Anda akan berjalan lebih cepat. Jika setir mobil diputar maka mobil akan berganti arah. Tekan pedal rem, maka mobil pun akan segera berhenti atau melaju secara perlahan. Dengan segala perangkat ini, Anda mengendalikan arah dan kecepatan. Jika beberapa di antaranya tidak berfungsi, mobil tidak akan melakukan apa yang Anda inginkan. Dengan kata lain, mobil tersebut berada di luar kendali.

Sebuah Organisasi harus dikendalikan agar perangkat harus berada pada tempatnya, untuk memastikan bahwa tujuan strategi dapat tercapai. Akan tetapi pengendalian organisasi lebih rumit dari pada mengemudikan sebuah mobil di jalanan. Dari pengertian pengawasan dan pengendalian di atas. pengawasan dan pengendalian merupakan hal yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain. Bahkan pengertian keduanya jika dalam bahasa Inggris sama, yaitu *controlling*.

**C) Rangkuman**

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dengan demikian melalui pengawasan dapat diawasi sejauh mana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, kekurangan, pemborosan, kemubaziran, penyelewengan, dan lain-lain kendala di masa yang akan datang. Jadi keseluruhan pengawasan adalah aktivitas membandingkan apa yang sedang atau sudah dikerjakan dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Karena diperlukan kriteria, norma, standar dan ukuran.

Fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

**D) Soal Latihan**

- 1) Apa yang dimaksud dengan pengawasan?
- 2) Apa saja dampak buruk yang terjadi bagi perusahaan yang manajemen pengawasannya lemah?
- 3) Bagaiman proses pengendalian dilaksanakan?
- 4) Seperti apakah contoh kegiatan pengendalian pada pabrik sebuah merk local Indonesia?

# BAB XV MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

## A. Pendahuluan

Manajemen operasional/operasi atau terkadang disebut juga manajemen produksi dan operasi merupakan berbagai ilmu dan seni pengelolaan operasi yang dilakukan oleh suatu organisasi/perusahaan. Produksi atau penciptaan produk, baik barang ataupun jasa merupakan hasil keluaran dari suatu operasi. Sehingga operasional dan produksi hampir tidak dapat dipisahkan dan saling bergantung serta berkaitan satu sama lain dalam suatu manajemen.

Manajemen operasional juga berbicara permasalahan bahan baku yang digunakan untuk produksi dan menjamin tidak ada kelebihan yang sia-sia. Dalam bidang jasa, tentunya bahan baku ini digantikan oleh sumber daya manusia yang sejatinya memiliki resources dan waktu yang terbatas juga, sehingga masih relevan dengan manajemen operasional. Biasanya suatu organisasi akan memiliki formula pemesanan jumlah bahan, atau banyaknya resources manusia/staf ahli yang dibutuhkan sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Ketika memproduksi suatu produk, organisasi akan menjalankan tiga fungsi manajemen secara sekaligus, yang nantinya juga berperan dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Fungsi yang dimaksud antara lain adalah:

- a) Pemasaran, yaitu fungsi untuk menimbulkan permintaan ataupun pesanan terhadap suatu produk;
- b) Produksi/operasi, yaitu fungsi untuk menghasilkan produk; dan
- c) Keuangan/akuntansi, yaitu fungsi yang mengatur dan memonitor perusahaan terkait pengumpulan sumber dana dan pendapatan serta pembayaran biaya dan beban.

Dengan demikian, pemasaran, produksi, dan keuangan merupakan sub-sistem dari sistem operasi, yang satu sama lainnya saling berinteraksi dan mempengaruhi.

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

- a) Mengetahui konsep dasar mengenai manajemen operasi
- b) Mengetahui konsep dasar mengenai sistem produksi dan elemen dasar dalam desain sistem produksi
- c) Mengetahui berbagai topik mengenai manajemen operasi, terutama yang terkait dengan perencanaan dan pengawasan proses produksi.
- d) Mengetahui beberapa teknik dan metode dalam manajemen operasi, terutama untuk peningkatan produktifitas perusahaan
- e) Mengetahui konsep dasar mengenai manajemen jasa dan manajemen perubahan.

Agar tujuan pembelajarn dapat dengan mudah Anda capai, sebelum mengikuti perkuliahan Anda perlu mencermati video yang menayangkan proses produksi sebuah barang. Atau bisa juga searching video dari beberapa tokoh pengusaha yang menceritakan kisah keberhasilan usaha mereka. Buat catatan kecil tentang kunci sukses mereka, dan ajukan pertanyaan atau sampaikan tanggapan kepada Dosen pada saat sesi perkuliahan sebagai bahan diskusi bersama.

Ooo Selamat belajar! ooO

## B. Paparan Materi

### 1) Pengertian Manajemen Operasi

Manajemen operasi adalah kegiatan ataupun suatu proses mengatur dan mengoordinasi penggunaan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya membuat produk dengan cara mentransformasi input (bahan) menjadi produk (ouput) ataupun menambah kegunaannya. Sementara itu, manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan faktor-faktor produksi, tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi adalah suatu kegiatan atau usaha mengatur dan mengoordinir penggunaan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya untuk membuat produk atau jasa berdasarkan berbagai faktor produksi dan penyelesaian masalahnya untuk memastikan produk berhasil diciptakan dengan baik sehingga dapat dikirimkan kepada konsumen/klien.

### 2) Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Ruang lingkup manajemen operasi meliputi perancangan/penyiapan dan pengoperasian sistem produksi, dengan rincian perancangan sistem produksi meliputi hal-hal berikut:

- a) Penyeleksian dan perancangan produk, proses dan peralatan;
- b) Pemilihan lokasi perusahaan dan unit produksinya;
- c) Perancangan tata letak (layout);
- d) Perancangan tugas dan pekerjaan; dan
- e) Penyusunan strategi produksi dan pemilihan kapasitas.

Adapun pengoperasian sistem produksi meliputi hal-hal berikut:

- a) Penyusunan rencana produksi;
- b) Perencanaan, pengadaan dan pengendalian persediaan atau bahan;
- c) Pemeliharaan (maintenance) mesin dan peralatan;
- d) Pengendalian mutu; dan
- e) Manajemen sumber daya manusia.

Secara umum, manajemen operasional merupakan upaya dalam pengelolaan secara maksimal atas penggunaan seluruh faktor produksi yang meliputi tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan baku dan aspek lain yang berhubungan dengan proses produksi. Oleh karena itu, ruang lingkup manajemen operasional terdiri atas tiga bagian utama, yakni: perencanaan sistem produksi, pengendalian produksi, dan sistem informasi produksi. Berikut adalah pemaparan mengenai ruang lingkup manajemen operasi.

### **Perencanaan Sistem Produksi**

Pada lingkup perencanaan sistem produksi, perencanaan sistem produksi dimulai dari proses perencanaan produksi, Tujuannya adalah untuk menghasilkan barang atau jasa yang dikehendaki yang sesuai dengan kebutuhan para konsumen, baik itu mengenai kuantitas, kualitas, harga dan waktu. Dalam lingkup perencanaan sistem produksi, ada beberapa hal yang patut diperhatikan:

- a) Penentuan lokasi pabrik;
- b) Penentuan tata letak fasilitas pabrik;
- c) Perencanaan lingkungan kerja; dan
- d) Persoalan persoalan standar.

### **Pengendalian Produksi**

Proses produksi yang dijalankan oleh manajemen operasional adalah pengendalian yang berdasar pada perencanaan yang sudah diputuskan sebelumnya. Perencanaan produksi adalah dasar dalam melakukan pengendalian produksi, di dalamnya mencakup berbagai kebijakan dan standar yang harus dipenuhi. Dalam proses produksi yang sedang dijalankan harus diawasi supaya tidak melenceng dari perencanaan yang telah disusun dan terkendali seperti yang diharapkan. Semua langkah pengendalian adalah untuk memaksimalkan keuntungan yang bisa diperoleh perusahaan dengan mengurangi kesalahan kesalahan yang bisa merugikan perusahaan yang di antaranya adalah sebagai berikut.

- a) Pengendalian Bahan Baku

Pengendalian bahan baku adalah ilmu dalam mengatur pemindahan, membungkus, serta menyimpan bahan baku pada berbagai macam bentuk. Misalnya bagaimana cara memindahkan barang di dalam proses

produksi dari bagian satu ke bagian yang lain, sehingga tidak mengganggu aktivitas produksi itu sendiri.

b) Pengendalian Biaya Produksi

Pada umumnya analisis biaya digunakan dalam mencari tingkat keuntungan yang maksimal, sehingga dalam proses produksi terdapat penggolongan biaya produksi yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel terbagi lagi menjadi biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Sedangkan biaya overhead perlu dilihat lebih teliti lagi karena pada biaya *overhead* terdapat di dalamnya biaya variabel dan biaya tetap dan bahkan juga biaya semi variabel. Dalam pengendalian biaya produksi, jenis jenis biaya tersebut harus dengan jelas diketahui karena pengaruhnya terhadap keuntungan atau laba perusahaan sangatlah besar.

c) Pengendalian Tenaga Kerja

Kualitas tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian serius, tenaga kerja perlu dikendalikan baik itu kuantitas dan kualitas tenaga kerja. Dalam satu kasus, tenaga kerja yang berlebih akan mengakibatkan membengkaknya biaya dan penurunan produktivitas dalam kasus yang lain kekurangan tenaga kerja bisa menyebabkan proses produksi tidak berjalan maksimal.

d) Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas adalah alat bagi manajemen operasional dalam memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas produk barang atau jasa yang dihasilkan, dan mengurangi kuantitas barang yang gagal atau rusak dari proses produksi.

e) Pemeliharaan

Perawatan di suatu industri merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendukung suatu proses produksi yang mempunyai daya saing di pasaran.

### 3) Sistem produksi

Dalam sebuah perusahaan ada banyak sekali hal penting yang harus dilakukan salah satunya adalah kegiatan produksi. Karena dengan kegiatan produksi ini maka tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan keinginan. Untuk proses kegiatan produksi sendiri, di era seperti ini sudah tidak terlepas dari teknologi. Meskipun begitu setiap prosesnya akan lebih baik jika dilandasi dengan sistem produksi. Hal ini dikarenakan sistem produksi

diciptakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa proses produksi tetap berjalan dengan baik sampai mencapai tujuan akhirnya. Sistem seperti ini diterapkan pada semua bisnis yang bergerak dalam industri apapun, dan tidak terbatas pada manufaktur.

Pengertian sistem produksi adalah suatu rangkaian dari beberapa elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, sistem ini merupakan sistem integral yang memiliki komponen struktural dan fungsional perusahaan. Komponen struktural terdiri dari bahan, peralatan, mesin, tenaga kerja, informasi, dan lain sebagainya. Sementara komponen fungsional meliputi perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan hal lain yang berhubungan dengan manajemen. Layaknya sistem lain pada umumnya, sistem juga terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi.

Adapun subsistem dalam sistem produksi terdiri dari:

- a) Perencanaan dan pengendalian produksi
- b) Penentuan standar operasi
- c) Pengendalian kualitas
- d) Penentuan fasilitas produksi
- e) Perawatan fasilitas produksi
- f) Penentuan harga pokok produksi

Karakteristik sistem produksi digambarkan dengan beberapa poin, antara lain:

- a) Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini berkaitan dengan komponen structural yang membangun system produksi itu.
- b) Terdapat tujuan yang mendasari keberadaannya, berupa menghasilkan produk (barang atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
- c) Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah untuk menjadi output secara efektif dan efisien.
- d) Adanya mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya berupa optimasi pengalokasian sumber daya.

Tujuan sistem produksi antara lain:

a) Memenuhi Kebutuhan Perusahaan

Sistem ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang berupa barang hasil produksi sehingga kegiatan yang berkaitan dapat berjalan dengan lancar. Dengan begitu, barang produksi dapat dibuat sesuai dengan pesanan, bahkan yang bersifat *custom* atau sesuai keinginan konsumen.

b) Menghitung Modal

Sistem produksi dapat membantu dalam hal perhitungan modal yang digunakan dengan mengurutkan komponen apa saja yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut,

c) Membuat Proses Produksi Berjalan Dengan Teratur

Fungsi paling penting dari sistem ini tentunya untuk memastikan bahwa proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan teratur.

Berikut adalah jenis sistem produksi menurut proses menghasilkan *output*:

a. *Continuous Process*

*Continuous process* atau biasanya dikenal dengan proses produksi kontinu. Pada sistem ini peralatan produksi disusun dan diatur dengan memperhatikan urutan kegiatan dalam menghasilkan produk atau jasa. Aliran bahan dalam proses dalam sistem ini juga sudah distandarisasi sebelumnya. Proses ini akan lebih memudahkan perusahaan yang memiliki produk dengan demand yang tinggi. Sehingga produknya akan lebih mudah terjual di pasaran.

b. *Intermitten Process*

*Intermitten process* adalah sistem yang terputus-putus di mana kegiatan produksi dilakukan tidak berdasarkan standar tetapi berdasarkan produk yang dikerjakan. Karenanya peralatan produksi disusun dan diatur secara fleksibel dalam menghasilkan produknya. Untuk proses ini, perusahaan dengan produk yang musiman akan cocok. Misalnya seperti perusahaan produksi jaket musim dingin.

Berikut adalah jenis sistem produksi menurut tujuan operasinya:

a. *Engineering to order (ETO)*

Sistem yang dibuat bila pemesan meminta produsen membuat produk mulai dari proses perancangan.

b. *Assembly to order (ATO)*

Sistem di mana produsen membuat desain standar, modul operasional standar. Selanjutnya, produk dirakit sesuai dengan modul dan permintaan konsumen. Contoh perusahaan yang menerapkan sistem ini adalah pabrik mobil.

c. *Make to order (MTO)*

Sistem dimana produsen akan menyelesaikan pekerjaan akhir suatu produk jika ia telah menerima pesanan untuk item tersebut.

d. *Make to stock (MTS)*

Sistem di mana barang akan diselesaikan produksinya sebelum ada pesanan dari konsumen.

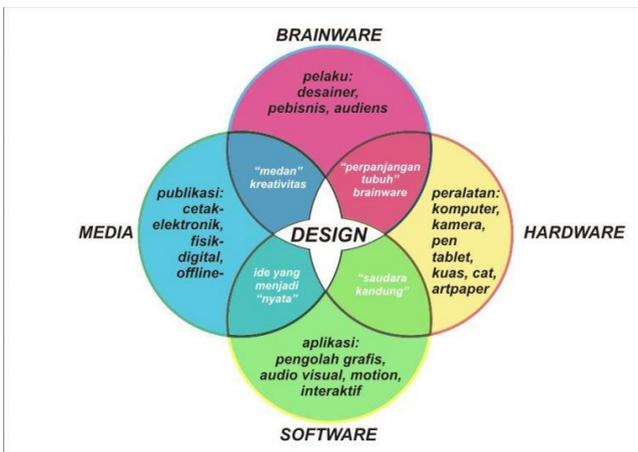
Di bawah ini adalah contoh dari sistem produksi untuk masing-masing industri.

Tabel 15.1. Contoh sistem produksi untuk tiap bidang industri

No	Sistem	Input	Output
1	Bank	Karyawan, fasilitas gedung dan peralatan kantor, modal, energi, informasi dan manajerial.	Pelayanan finansial bagi nasabah (deposito, pinjaman)
2	Rumah Sakit	Dokter, perawat, karyawan, fasilitas gedung dan peralatan medis, laboratorium, modal, energi, informasi dan manajerial.	Pelayanan medis bagi pasien.
3	Universitas	Dosen, asisten, mahasiswa, karyawan, fasilitas gedung dan peralatan kuliah perpustakaan, laboratorium, modal, energi, informasi dan manajerial.	Pelayanan akademik bagi mahasiswa untuk menghasilkan Sarjana (S1), Magister (S2), Doktor (S3).
4	Transportasi Udara	Pilot, pramugari, tenaga mekanik, karyawan, pesawat terbang, fasilitas, gedung dan peralatan kantor, energi, informasi dan manajerial	Transportasi udara bagi orang dan barang dari satu lokasi ke lokasi lain.
5	Manufaktur	Karyawan, fasilitas gedung dan peralatan pabrik, material, modal, energi, informasi dan manajerial	Barang jadi.

#### 4) Empat elemen dalam desain sistem produksi

Pernahkah Anda memikirkan, bahwa segala sesuatu yang tercipta di dunia ini merupakan sebuah sistem yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Apapun yang ada dalam kehidupan kita, sejatinya merupakan integrasi dari berbagai hal, objek, maupun konsep. Sebagai contoh, tubuh kita ditopang oleh “sistem terintegrasi” yang terdiri dari ruh, tulang, otot, organ, saraf, dan indra. Keselarasan hidup di lingkungan masyarakat juga merupakan sebuah sistem yang mensinergikan manusia, agama, alam, budaya, serta norma. Begitu juga dengan desain. Meskipun dibutuhkan dalam berbagai aspek kehidupan mulai dari religi, ekonomi, sosial, budaya, kesehatan, politik, geografi, serta bidang lainnya, desain merupakan sebuah sistem yang membutuhkan elemen penggerak. Desain hanyalah sebuah “entitas kosong” yang harus diisi oleh “sesuatu” sehingga diakui eksistensinya. Desain sebagai sistem disokong oleh empat elemen utama, yaitu: **Brainware**, **Hardware**, **Software**, dan **Media**. Keempat elemen di atas merupakan penggerak desain yang saling terintegrasi dan terikat. Berikut jabaran elemen-elemen yang menopang desain sebagai sebuah sistem.



Gambar 15.1. Komponen Desain Sistem Produksi

a). *Brainware* dalam Desain

*Brainware* adalah tempat insan kreatif desain. *Brainware* menjadi titik awal perjalanan sebuah desain, dan menjadi siklus terus-menerus searah jarum jam sebagaimana roda desain yang terus berputar hingga desain tidak lagi dibutuhkan dalam kehidupan manusia. Sebagai elemen penggerak utama desain, *brainware* terdiri dari desainer, pebisnis, serta audiens yang terhubung secara mutualisme. Perkembangan desain tidak terlepas dari peran akademisi (dosen dan peneliti) maupun praktisi (desainer dan konsultan) yang bahu-membahu dalam mengembangkan keilmuan serta mengeksplorasi *trend* desain. Jika desain diibaratkan sebuah perjalanan, maka *brainware* adalah petualang yang mampu dan siap melakukan *journey* dengan berbekal pengalaman, pengetahuan, peralatan, perlengkapan, serta kecakapan dalam bersosialisasi.

*Brainware* menjadi ruh utama yang menggerakkan desain ke arah positif sehingga bisa dimanfaatkan untuk kampanye sosial, eksplorasi gaya hidup, membangun identitas, menyajikan nilai sebuah objek, dan sebagainya. *Brainware* khususnya desainer mengembang tugas sebagai *leader*, *thinker*, *planner*, *researcher*, *decision maker*, serta *executor* sehingga karya desain dibutuhkan oleh pebisnis dan audiens.

b). *Hardware* sebagai *physic device* bagi *brainware*

*Hardware* merupakan perangkat keras yang hakikatnya merupakan “perpanjangan tubuh” dari *brainware* (khususnya desainer). Perannya sangat menunjang system operasi sebuah system desain. Desainer menggunakan *hardware* baik manual (pensil, *drawing pen*, cat, kuas, *sketch book*) maupun digital (komputer, *pen tablet*, kamera, *printer*, *art paper*) untuk menghasilkan karya desain yang kreatif. Kebutuhan *hardware* secara umum dikategorikan ke dalam tiga bagian, yaitu: masukan (*input*), proses (*process*), dan luaran (*output*). Ketiganya saling berkaitan satu masa lain. Sebagaimana istilah “*man behind the devices*”, optimal atau tidaknya fungsi *hardware* ditentukan oleh siapa dibalik pengguna alat tersebut. *Hardware* yang canggih dan mutakhir sekalipun akan kurang berguna jika *brainware* yang menggunakannya tidak memiliki

kompetensi yang memadai. Namun, *hardware* yang pas-pasan setidaknya bisa dimanfaatkan dengan optimal jika *brainware* paham betul batasan maksimal kemampuan *tools*.

Melalui pemanfaatan *hardware* secara tepat, ide dan konsep “liar” yang dimiliki desainer bisa dituangkan pada sebuah medium sehingga bisa menjadi sarana komunikasi visual yang persuasif bahkan provokatif-positif.

c). *Software* sebagai *partner* dari *hardware*

*Software* laksana saudara kandung dari *hardware*. Penggunaan *hardware* tanpa “saudara kandung”nya bernama *software* sangat jarang dilakukan. *Trend* kebutuhan saat ini mengharuskan *brainware* mampu merancang karya desain digital yang efektif dan efisien melalui perangkat lunak. Integrasi antara *hardware* dan *software* yang tepat mampu menghasilkan desain yang komunikatif serta estetis, yang mana kedua hal tersebut sangat dibutuhkan dalam dunia kreatif. *Software* cenderung mengalami perubahan yang begitu cepat menggunakan *desktop* maupun *smartphone*. Saat ini kebutuhan desain semakin meningkat tidak hanya untuk kebutuhan periklanan dan promosi tetapi juga merambah ke perfilman dan aplikasi. Desainer dituntut mampu mengikuti perkembangan arus serta perkembangan media yang sangat cepat baik *static* maupun *dynamic media*. Kebutuhan desain saat ini tidak hanya ke arah *manual & digital drawing, digital imaging, vector, illustration*, tetapi juga ke audio visual dan animasi (*multimedia linear*) serta *website & app* (*multimedia interaktif*).

d). *Media* sebagai *aspiration space* bagi desainer

Kreativitas dari *brainware* akan terpublikasi secara luas melalui “medan” bernama media. Substansi desain adalah ketika hasil karya desainer bisa dilihat oleh pebisnis maupun audiens (masyarakat). Publikasi karya desain juga menjadi jembatan bagi desainer untuk mendapatkan calon klien yang akan meng-*hire* yang secara tidak langsung menambah nilai guna desain bagi lingkungan sekitar. Media juga menjadi bukti nyata bahwa karya *brainware* patut untuk

diapresiasi dan mendapat pengakuan secara moral dan profesional. Tanpa adanya media, kreativitas desainer hanya sebatas portofolio pribadi yang tersimpan rapat-rapat di dalam setumpuk kertas atau *file digital*. *Trend* perkembangan media saat ini begitu pesat yang secara garis besar berwujud cetak maupun elektronik, *indoor* maupun *outdoor*, fisik maupun digital, *offline* maupun *online*, serta berbiaya tinggi maupun berbiaya rendah. Beragam media yang ada telah memberikan keleluasaan bagi *brainware* untuk memanfaatkan desain sesuai dengan kebutuhan sehingga membuat suatu informasi baik yang bersifat komersial maupun sosial bisa terpublikasi secara efektif dan efisien.

#### 5) Kriteria lokasi produksi

Seperti di ketahui manajemen pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu maka manajemen produksi atau operasi merupakan proses pengambilan keputusan didalam usaha untuk menghasilkan barang atau jasa sehingga tepat sasaran yang berupa tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah dengan biaya yang efisien, oleh karena itu manajemen produksi atau operasi mengkaji pengambilan keputusan dalam fungsi produksi, atau operasi. Melalui kegiatan produksi atau operasi segala sumber daya masukkan perusahaan diintegrasikan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah. Produk yang dihasilkan dapat berupa barang jadi, barang setengah jadi dan jasa. Oleh karena itu, kegiatan produksi atau operasi menjadi salah satu fungsi utama perusahaan.

Terdapat dua kriteria dalam menentukan lokasi produksi, yaitu:

- a) Kriteria subyektif, keputusan lokasi produksi berdasarkan pertimbangan subyektif pemilik perusahaan dimana keputusan subyektif ini akan sangat membantu tercapainya keberhasilan dalam bisnis sekiranya keputusan subyektif ini didukung oleh berbagai faktor yang memperkuat keputusan subyektif.
- b) Kriteria obyektif, mempertimbangkan berbagai faktor yang akan mendukung tercapainya keberhasilan. Seperti regulasi pemerintah seputar

bisnis yang dijalankan, budaya masyarakat, akses terhadap pasar dan pemasok, tingkat persaingan, akses transportasi dan lain-lain.

Faktor-faktor yang memengaruhi pilihan lokasi kerja antara lain:

- a) Biaya ruang kerja  
Biaya untuk membeli ruang kerja dapat berbeda dari satu lokasi ke lokasi lain tergantung dari letak tanah.
- b) Ketersediaan dan biaya tenaga kerja  
Perusahaan dapat memilih lokasi dimana terdapat banyak tenaga kerja dengan keahlian khusus yang diperlukan. Biaya tenaga kerja sangat bervariasi tergantung dari lokasi perusahaan.
- c) Insentif pajak  
Insentif pajak diberikan untuk menambah lapangan kerja dan memperbaiki kondisi ekonomi di daerah-daerah yang menawarkan kredit pajak.
- d) Sumber permintaan  
Biaya transportasi dan jasa produk dapat dikurangi dengan memproduksi di lokasi yang dekat sumber permintaan dari konsumen.
- e) Akses transportasi  
Perusahaan lebih memilih lokasi dekat sumber utama transportasi agar para konsumen lebih mudah mengakses perusahaan.

Kita juga harus jeli dalam menentukan lokasi bisnis manufaktur dan jasa. Terdapat beberapa cara antara lain.

- a) Lokasi bisnis Manufaktur (penghasil barang)  
Model-model penghitungannya adalah dengan penghitungan biaya angkut dan jarak yang paling rendah. Contohnya pada perusahaan konveksi, lebih memilih lokasi di daerah Kudus yang dekat dengan pasar Kliwon, untuk memasarkan produknya, bahan bakunya pun di daerah Kudus banyak tersedia. Untuk menentukan metode perbandingan biaya operasi, kita memilih beberapa alternatif lokasi, kemudian diperbandingkan dan dipilih alternatif lokasi dengan biaya operasi paling rendah. Jika dengan pendekatan kualitatif, maka kita bisa melihat contoh pada pabrik semen dan minyak, yang lebih memilih lokasi yang dekat dengan bahan baku.

## b) Lokasi bisnis jasa

Bisnis jasa lebih diprioritaskan yang lokasinya setrategis, karena tidak ada biaya angkut. Namun bisnis jasa yang mendatangi konsumen seperti jasa sedot WC, tidak perlu strategis yang terpenting adalah sarana komunikasinya kepada konsumen, cukup dengan menempel nomor telepon.

## 6) Pengaturan proses produksi atau operasi

Keputusan mengenai proses produksi menjadi keputusan yang penting dalam melakukan desain sistem produksi. Secara umum, terdapat dua jenis proses produksi, yaitu

## a) Sistem Produksi Intermiten

Sistem produksi dimana pengelolaan kegiatan produksi bersifat tidak terus menerus, berkelanjutan dan menggunakan pola mulai selesai. Artinya, kepastian mengenai kapan memulai proses produksi dan kapan menyelesaikan proses produksi jelas. Terdapat dua jenis pola produksi yang menggunakan sistem intermiten :

(1) Produksi massal (*mass production*)

Umumnya berlaku pada perusahaan manufaktur. Dilakukan melalui standar produksi tertentu, prosedur tertentu dan jumlah unit produk tertentu yang secara rutin diproduksi.

(2) Pilihan massal (*mass customization*)

Bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan memberikan keleluasaan kepada konsumen untuk memilih sesuai selera dan daya beli masing-masing. Perusahaan memproduksi variasi produk yang lebih banyak, seperti HP, Komputer.

Kedua, sistem proses produksi yang terus menerus (*continuous production system*). Sistem produksi dimana pengelolaan kegiatan produksi bersifat terus menerus dan untuk jangka waktu yang relatif panjang kemudian disimpan dalam gudang, disalurkan ke penyalur dan dijual kepada konsumen. Contoh perusahaan manufaktur seperti perusahaan kimia, minyak bumi dan tambang, sedangkan perusahaan jasa seperti transportasi transportasi yang terus menerus memberatkan penumpang dari terminal.

b) Proses produksi pelayanan

(1) Produksi yang standar

Proses produksi yang didasarkan pada standar perusahaan. Standar tersebut di desain dari informasi konsumen. Konsumen membeli sebagaimana barang yang distandardisasikan tersebut.

(2) Produksi menurut pesanan

Proses produksi dilakukan untuk membuat barang sebagaimana yang dipesan oleh konsumen. Jadi bentuknya tidak distandardisasikan tetapi sangat bervariasi.

c) Sifat dan teknis produksi

Teknik produksi pada perusahaan manufaktur ada beberapa jenis yaitu:

(1) Proses Ekstraktif merupakan proses produksi yang haanya mengambil dari alam dan sudah terjadi produksi akhir, misalnya emas, batu bara, dan sebagainya.

(2) Proses Analitis merupakan kegiatan produksi yang memisah misahkan bahan alam menjadi produk akhir, misalnya minyak, semen dan sebagainya.

(3) Proses sintetis merupakan kegiatan produksi dengan mencampur bahan-bahan kemudian diolah menjadi produk akhir, misalnya makanan, minuman, dan obat-obatan.

(4) Proses Pengubahan yaitu kegiatan produksi dengan mengubah bahan baku menjadi produk akhir, misalnya elektronik.

## 7) Rancangan pabrik dan sistem produksi

Rancangan (*design*) menunjukkan ukuran dan struktur pabrik atau kantor. Tata Letak (*layout*) adalah pengaturan mesin dan perlengkapan didalam pabrik atau kantor. Yang dimaksud pabrik atau rumah produksi merupakan tempat dimana kegiatan produksi dijalankan. Keputusan mengenai desain rumah produksi merupakan keputusan yang menyangkut bagaimana perusahaan mendesain tempat produksi dari mulai fasilitas, pekerjaan, ruang kerja, gudang dan lain-lain. Sebagai contoh untuk perusahaan garmen, perlu ditentukan dimana meletakkan bahan baku, menempatkan pekerja, mesin dan menyimpan hasil akhir. Begitu juga dalam bisnis restoran, manajer perlu menentukan dimana letak kasir, meja

makan, dapur, toilet, hingga lokasi parkir. Rancangan sistem produksi menyangkut bagaimana proses konversi dalam sistem produksi dilakukan. Terdapat beberapa jenis rancangan dalam sistem produksi sebagai berikut :

a) Rancangan Produksi

Adalah rancangan sistem produksi yang bersifat berkesinambungan dari awal hingga akhir dan mengikuti satu pola proses produksi. Sebagai contoh, proses pembuatan kain dari kapas hingga kain jadi. Tahapan proses pembuatan kain tersebut mulai dari bahan baku berupa kapas disiapkan, kapas dipintal menjadi kain dalam mesin pintal, kain yang sudah jadi melalui pembersihan, kemudian kain dan diwarnai dan dibersihkan lagi kemudian dikeringkan, lalu kain melalui proses penggulungan kemudian digudangkan.

b) Rancangan Proses

Yaitu rancangan sistem produksi yang proses produksinya mengikuti jenis proses yang harus dilakukan dan tak selalu harus mengikuti seluruh proses yang ada. Contoh, proses pemeriksaan kesehatannya di sebuah poliklinik. Proses dimulai dari pasien datang, mendaftar ke resepsionis lalu menunggu di ruang tunggu. Proses selanjutnya sangat bergantung jasa apa yang diinginkan oleh pasien, apakah perlu kedokteran anak, ahli penyakit dalam atau pemeriksaan gigi

c) Rancangan Posisi Tetap

Adalah sistem produksi dimana produk yang akan dibuat diletakkan di satu tempat, dan berbagai fasilitas seperti mesin, alat produksi, dan tenaga kerjanya mengerjakan proses produksi ditempat tersebut. Contoh, pembuatan pesawat terbang, atau proses make up artis.

Keputusan mengenai rancangan dan tata letak mempengaruhi biaya operasi secara langsung karena keputusan ini menentukan harga sewa, mesin dan perlengkapan. Hal ini dapat berpengaruh pula pada pengeluaran untuk bunga karena mempengaruhi jumlah pinjaman untuk membeli properti atau mesin. Prinsip dalam penetapan layout, agar diperoleh : jarak angkut minimum, aliran material seimbang dengan kapasitas, penggunaan ruang efektif, fleksibel untuk perubahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rancangan dan tata letak adalah karakteristik lokasi. Jika lokasi terdapat di daerah yang harga lahannya

mahal, dapat dirancang gedung tingkat tinggi agar mengurangi biaya lahan yang dibutuhkan, Proses produksi. Rancangan dan tata letak akan dipengaruhi ketiga rancangan sistem proses produksi diatas,jenis produksi. Rancangan dan tata letak akan dipengaruhi oleh sedikit banyaknya jenis produksi yang dihasilkan, kapasitas produksi yang diinginkan. Rancangan dan tata letak harus mampu disesuaikan dengan penambahan atau pengurangan kapasitas jumlah produksi yang diinginkan.

## 8) Perencanaan jumlah produksi dan penentuan standar

Perkiraan jumlah produk yang dibuat di waktu yang akan datang dan penentuan standar dapat dilakukan beberapa cara antara lain :

### a) Penghitungan *Forecast* Produksi

Forecast produksi didasarkan forecast penjualan perusahaan. Forecast penjualan dapat dilakukan dengan metode statistik dan metode pendapatan. Besarnya forecast produksi dirumuskan : 40% dari biaya produksi.

### b) *Break Event Point (BEP)*

BEP adalah suatu keadaan pada titik atau jumlah penjualan itu perusahaan tidak laba dan tidak rugi yang berarti total biaya (*Total cost*) sama dengan total pendapatan (*total revenue*). Jumlah produk dibuat harus lebih besar dari unit terjual pada BEP. Perhitungan BEP mempunyai asumsi, bahwa : Biaya dapat dipisah menjadi biaya tetap dan variable; Harga jual dan biaya variabel per unit dalam periode perhitungan selalu tetap; Semua produksi terjual habis sehingga kuantitas penjualan sama dengan produksi.

Selain dua hal penting di atas, kita juga harus melakukan penentuan standar kinerja yang harus ditetapkan, meliputi:

### a) Standar Kualitas

Standar mengenai kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, dapat dilakukan standar per atribut dari barang dan jasa. Untuk menjamin kualitas barang perlu pengendalian mutu terpadu. Standar kualitas ini mencakup rencana, proses produksi, monitoring dan tindak lanjut.

### b) Standar Kuantitas

Standar mengenai jumlah barang yang harus dibuat dalam suatu periode tertentu untuk mencapai tujuan dan pertumbuhan perusahaan.

- c) **Standar Waktu Proses**  
Standar waktu yang dibutuhkan untuk proses produksi yang normal agar diperoleh efisiensi yang maksimal.
- d) **Standar Produktivitas**  
*Productivity Standard* mengenai rasio antara *output* dari proses produksi dan input yang digunakan. Ukuran *productivity* dapat diukur baik secara total maupun partial atau bagian-bagiannya. Ukuran *productivity* antara lain: (1) *Total Factor Productivity*, dihitung dengan membagi *Output* perusahaan dengan *Labor + Capital + Material + Energy input + Bussiness service*, (2) *Material Productivity*, dihitung dengan membagi *Output* dengan material, dan (3) *Labor Productivity*, dihitung dengan membagi *Output* dengan jumlah *Labor*.

## 9) Pengelolaan dalam kegiatan operasi

- a) **Pengaturan Bahan Baku**  
Pengaturan bahan baku dilakukan dalam mengefisienkan biaya pemasaran dan penyimpanan yang akan dikeluarkan dalam satu periode dengan penerapan metode EOQ (*Economic Order Quantity*) jika asumsinya dapat dipenuhi. Sedangkan untuk efisiensi biaya penyimpanan ekstra (*Ekstra Carrying Cost*) dan pengganti bahan baku (*Stock Out Cost*) dipergunakan metode ROP (*Re Order Point*). Metode EOQ dan ROP memiliki asumsi yang sama yaitu : bahan baku selalau tersedia pada leveransir; pola produksi yang stabil dalam perusahaan; tarif biaya pesan dan simpan selalu tepat dalam satu periode; bahan baku yang dibeli tidak rusak akibat disimpan; perusahaan memiliki gedung. Juga bisa menggunakan metode JIT (*just in time*) yaitu metode pengelolaan bahan baku tanpa harus memiliki gudang penyimpanan, karena bahan baku yang dibeli dari pemasok langsung diproduksi. jika bahan baku akan habis, levelansir selalu menyediakan dan menghantarkan sampai lokasi tempat produksi. dalam metode ini, levelansir tidak boleh terlambat, sebab akan mengganggu proses produksi.
- b) **Keputusan Operasi**  
Pengambilan keputusan merupakan tema pokok dalam operasi perusahaan.
  - (1) Keputusan berkaitan dengan proses

- Keputusan mengenai proses fisik berkenaan dengan fasilitas yang akan dipakai untuk memproduksi barang dan jasa. ·
- (2) Keputusan berkaitan dengan kapasitas.  
Keputusan mengenai kapasitas diperlukan untuk menghasilkan jumlah produk yang tepat, ditempat dan dalam waktu yang tepat pula.
  - (3) Keputusan berkaitan dengan kesediaan  
Keputusan berkaitan kesediaan ini mencakup apa yang akan dipesan, berapa banyak, dan kapan dipesan. ·
  - (4) Keputusan berkaitan dengan tenaga kerja.  
Keputusan berkaitan dengan tenaga kerja mencakup bagaimana rekrutmen, proses seleksi diselesaikan, pelatihan dan pengembangan, supervisi, kompensasi dan PHK.
  - (5) Keputusan berkaitan dengan mutu.  
Keputusan yang menyangkut penentuan mutu produk harus menjadi orientasi bersama dalam setiap proses operasi penetapan standar, desain peralatan, pemilihan orang-orang terlatih dan pengawasan terhadap produk yang dihasilkan.
- c) Pengawasan kegiatan produksi  
Pengawasan dalam kegiatan produksi perlu dilakukan yaitu: pada kegiatan perencanaan atau desainnya, proses produksinya, monitoringnya maupun tindak lanjut dari monitoring itu. Pengawasan dilakukan pada seluruh aspek kegiatan yang berkaitan dengan produksi, meliputi: pada kegiatan proses produksi; pada kualitas produksi atau jasa yang dihasilkan; pada biaya produksi/operasi yang dikeluarkan; pada tenaga kerja yang melakukan kegiatan produksi.

### *Pembelian Bahan Baku*

Para manajer melakukan tugas-tugas berikut ketika persediaan barang. Pertama memilih pemasok bahan baku dengan memperhatikan karakteristik seperti harga, kecepatan, kualitas, layanan dan ketersediaan kredit. Kedua mencoba mendapatkan potongan/diskon menurut volume. Ketiga menyerahkan produksi kepada pemasok.

### *Pengawasan Persediaan Bahan Baku*

Pengawasan persediaan adalah proses pengelola persediaan pada tingkat yang meminimalkan biaya. Perencanaan kebutuhan bahan baku adalah proses untuk menjamin bahawa bahan baku tersedia bilamana diperlukan.

### *Routing*

*Routing* ialah urutan (rute) tugas yang perlu nuntuk menghasilkan sebuah produk. Bahan baku biasanya dikirimkan ke masing-masing pos krja (work station) agar dapat dipakai sesuai spesifikasi proses produksi. Bagian tertentu dari proses produksi diselesaikan disetiap pos kerja. Proses routing biasanya dievaluasi secara periodik untuk menentukan apakah bias ditingkatkan sehingga mendapat proses produksi yang lebih cepat dan murah.

### *Penjadwalan*

Penjadwalan adalah tindakan menentukan periode waktu untuk setiap tugas dalam proses produksi. Jadwal produksi adalah rancangan untuk timing dan volume tugas produksi. Penjadwalan dapat menunjukkan kapan setiap tugas harus diselesaikan. Cara untuk menjadwalkan proyek khusus adalah teknik evaluasi dan peninjauan program (program evaluation and review technique-PERT), menjadwalkan tugas dengan cara meminimkan hambatan proses produksi.

### *Pengawasan Kualitas*

Kualitas adalah dimana derajat dimana barang atau jasa memuaskan persyaratan atau harapan pelanggan. Pengawasan kualitas merupakan proses untuk menentukan apakah kualitas barang atau jasa memenuhi tingkat kualitas yang diharapkan dan mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan pada proses produksi. Kualiatas dapat diukur dengan menilai beberapa karakteristik yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Pengawasan dilakukan pada berbagai waktu dari aktivitas produksi meliputi: pada saat menentukan desain atau rancangan produk; pada saat perencanaan proses produksi; pada aktivitas monitoring; pada akhir proses produksi.

### **Cara Pengawasan**

Pengawasan terhadap produk dapat dilakukan dengan beberapa macam cara, antara lain:

- a) Dengan Sertifikasi  
Sertifikasi terhadap produk dapat dilakukan dengan mengupayakan sertifikat berdasar standart industri, asosiasi dan sebagainya.
- b) Pemeriksaan Laboratorium  
Pemeriksaan laboratorium dilakukan untuk mengendalikan kualitas produk terhadap unsur kimiawinya yang dikandung.
- c) Penilaian Dari Pendapat Konsumen  
Pendapat konsumen didapat dari survei kepada konsumen dengan mengedarkan daftar pertanyaan untuk dijawab mengenai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Kita juga harus melakukan pengawasan terhadap proses produksi, yang bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

- a) Penerapan Gugus Kendali Mutu (GKM)  
Proses produksi dengan membentuk gugus yang terdiri dari tiga sampai delapan orang yang pekerjaanya sejenis.
- b) Perolehan Sertifikasi ISO  
Sertifikat ISO diberikan kepada perusahaan yang memenuhi standart organisasi ISO pada perencanaannya atau proses produksinya atau pengawasannya atau pada tindak lanjutnya.

Berikutnya yang tak kalah penting adalah pengawasan terhadap tenaga kerja dengan standart produktivitas. Pengawasan ini dilakukan dengan membandingkan antara kinerja para tenaga kerja dengan standart yang ditetapkan sebelumnya. Lalu, pengawasan terhadap standart produksi, yang dilakukan dengan sistem pengendalian manajemen. Caranya dengan selalu membandingkan antara anggaran atau standart yang lain dengan realita pembelanjaan di bagian produksi.

### **C. Rangkuman**

- 1) Manajemen operasional merupakan upaya dalam pengelolaan secara maksimal atas penggunaan seluruh faktor produksi yang meliputi tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan baku dan aspek lain yang berhubungan dengan proses produksi. Oleh karena itu, ruang lingkup manajemen operasional terdiri atas tiga bagian utama, yakni: perencanaan sistem produksi, pengendalian produksi, dan sistem

informasi produksi. Berikut adalah pemaparan mengenai ruang lingkup manajemen operasi.

- 2) Desain sebagai sebuah sistem, merupakan integrasi dari empat roda utama penggerak yakni *brainware*, *hardware*, *software*, dan *media*. Tanpa salah satu elemen tersebut, desain menjadi tidak sempurna. Tanpa *brainware*, desain akan *stuck* serta tidak bisa menyampaikan pesan secara komunikatif maupun estetis. Tanpa *hardware*, desain hanya sebatas ide/angan-angan yang terpenjara di dalam kepala. Tanpa *software*, desain hanya sebatas goresan tangan manual atau jepretan kamera yang tidak bisa dikembangkan lebih kreatif. Tanpa *media*, desain yang komunikatif, artistik, serta estetis hanya menjadi arsip desainer yang tidak bisa dinikmati orang lain khususnya pebisnis dan audiens.

#### **D. Soal Latihan**

- 1) Menurut Anda, aspek mana sajakah yang sangat berpengaruh terhadap kualitas sebuah produk?
- 2) Buatlah sebuah rancangan manajemen sederhana untuk produk yang akan Anda hasilkan!
- 3) Bagaimana Anda menjamin bahwa produk yang dihasilkan selalu stabil dalam hal *supply and demand*?

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R. S., & Montgomery, K. A., (2001), "Applying an organizational development approach to creating diversity", *Organizational Dynamics*, 32 (2) pp. 149-161.
- Assauri, Sofjan. (2015). *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bowen, D. E., Ledford, Jr., G.E., & Nathan, B. R., (1991), "Hiring for the organization, not the job", *Academy of Management Executive*, 5 (4) pp.35-51.
- Brickson, S., (2000), "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings", *Academy of Management Review*, 25 (1) pp.82-101.
- Dass, R., & Parker, B., (1999), "Strategies for managing human resources diversity: from resistance to learning", *Academy of Management Executive*, 13 (2) pp. 68-80.
- Distefano, J. J., & Maznevski, M. L., (2000), "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, 29 (1) pp. 45-63.
- Dr.H.B.Siswanto,M.Si. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:PT.Bumi Aksara. 2015
- Dreher, G. F., & Dougherty, T. W., (2001), *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill Irwin.
- Dyer, L. D., & Reeves, T., (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we go?", *International Journal of Human Resource Management*, 6(3) pp.656-670.
- Efendi, S., Pratiknyo, D., Sugiono, E. (2019). *Manajemen operasional*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Fernandez-Araoz, C., (1999), "Hiring without firing", *Harvard Business Review*, July-August pp.109-120.
- Handoko, T. H. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFY Yogjakarta.

- Harvey, C. P., & Allard, M. J., (2002), *Understanding and Managing Diversity*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J., (2002), *Understanding and Managing Diversity*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Heizer, Jay & Render, Barry. (2016). *Manajemen operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ivancevich, J.M., dan Matteson, M.M., (1999), *Organizational Behavior and Management*, 5 th edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Kim, W . Chan dan Mauborgne, Renee. (2014). *Blue ocean strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). *Pengantar manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2009). The need for trust in the workplace. In *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B., (2001), "Understanding the impact of human resource diversity practice on firms performance", *Journal of Management Issues*, XIII (2) pp. 177-195,
- Robbins, Stephen, R and Coulter Mary, 2005. *Management*, Perason Prentice Hall, Singapore
- Stonner, James, A and Freeman, R. Edward. 1992. *Management*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs New Jersey.
- Sukmono, R.A. & Supardi. (2020). *Manajemen operasional dan implementasi dalam industri*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Summers. Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep - Kontroversi – Aplikasi*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Susanto, AB. (2014). *Manajemen strategik komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi*. Jakarta: Erlangga.

# GLOSARIUM

- figurehead* : peran manajer sebagai simbol atau representasi dari perusahaan
- insight* : makna mendalam yang bisa menginspirasi seseorang untuk bertindak atau membuat keputusan
- Organizing* : tindakan mengusahakan hubungan efektif antar orang agar dapat bekerja sama.
- Actuating* : usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sehingga bergerak untuk maju dan berusaha.
- Manajer : orang yang bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur bagaimana timnya bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan
- Supplier : mitra perusahaan yang membantu menyediakan bahan baku sesuai kesepakatan.
- Lisensi : sebuah kesepakatan atau perjanjian dimana sebuah perusahaan memperbolehkan perusahaan lain untuk menggunakan merek, teknologi, hak paten, atau aset lainnya.
- CSR : suatu konsep atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rasa tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat atau lingkungan sekitar perusahaan.

- Manajemen strategis : suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.
- SWOT : sebuah strategi identifikasi *strength, weakness, opportunity, threats* perusahaan.
- Blue Ocean Strategy* : sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing.
- Rantai *Scaler* : sebuah konsep tentang rantai garis otoritas organisasi yang jelas dan tidak terputus.
- Delegasi ; pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.
- Rekrutmen ; proses menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi syarat atau cocok untuk mengisi lowongan.
- Diversity* ; perbedaan
- Mentoring* ; sebuah proses di mana seorang anggota organisasi yang berpengalaman (seorang mentor) memberikan saran dan bimbingan kepada anggota yang kurang berpengalaman.
- BEP : suatu keadaan pada titik atau jumlah penjualan itu perusahaan tidak laba dan tidak rugi

# INDEKS

## A

Actuating, 8, 13, 14  
Analisis, 105, 106, 111, 123, 149

## B

BEP, 235  
Blue ocean, 110  
Brainware, 227, 228

## C

Controlling, 8, 14, 15, 44, 201  
CSR, 66, 67, 68, 69, 70, 75

## D

Delegasi, 119, 142, 143, 144  
Desain, iv, 227, 228, 240  
Dimensi, 79, 80, 81  
Directing, 14

## E

Employee, 158, 209  
EMV, 93, 94  
Etika, 70, 73, 75

## F

Fayol, 39, 43, 44  
Formal, 129, 139, 191, 192

## H

Hierarki, 112, 167

## I

Identifikasi, 100, 148

Informal, 129, 130, 191, 192, 193  
Intermitten, 225

## K

Karakteristik, 127, 164, 167, 188,  
198, 224  
Kekuasaan, 133, 134, 135, 136, 138,  
146  
Kelompok, 158, 159, 188, 189, 190,  
191, 192, 193, 194, 197, 198, 200  
Kewenangan, 118, 138, 139  
Koordinasi, 118, 122, 149

## L

Leader, 23  
Legitimasi, 135  
Lingkungan, 53, 54, 55, 56, 57, 60,  
64, 68, 69, 105, 106, 108, 127,  
129, 177, 204

## M

MIS, 211  
Motivasi, 118, 177, 178, 179, 180,  
182, 184, 199  
MSDM, 149, 150

## O

Organisasi, 4, 5, 6, 8, 20, 23, 47, 50,  
55, 56, 57, 63, 64, 116, 117, 118,  
119, 121, 123, 128, 129, 130, 148,

156, 162, 164, 165, 168, 173, 177,  
199, 205, 217, - 2 -

Organizing, 8, 11, 14, 116

## P

Pemasaran, 219

Pengawasan, 15, 17, 18, 203, 204,  
205, 206, 207, 210, 211, 218, 237,  
238, 239, 240

Perspektif, 39, 46, 48, 178, 179, 180

Pilar, 116, 117

PK, 213

Planning, 8, 9, 14, 84

Power, 133, 136, 137

Premis, 86

Prinsip, 44, 72, 73, 117, 118, 119,  
120, 121, 122, 127, 144, 155, 235

PTK, 215

## R

Rancangan, 234, 235

Regulator, 59

Reward, 136

## S

Scaler, 118

Staffing, 14

Strategi, 101, 102, 103, 108, 111,  
113, 128, - 1 -

Struktur, 115, 117, 119, 121, 122,  
124, 125, 126, 128, 129, 149, 191,  
193, 197, 217

Supplier, 58

SWOT, 106, 111

## T

Teamwork, 189

## V

Variabel, 168

## BIOGRAFI PENULIS



**Sulaiman Helmi.** Lahir di Margarahayu, 17 Juli 1987. Seorang praktisi manajemen lulusan program doktor UII Yogyakarta yang saat ini menjabat sebagai Direktur PT Putra Sriwijaya Sukses dan CEO CV Nusantara Anugerah Perkasa. Penulis juga menjabat sebagai komisaris utama PT Telemedia Prima Nusantara. Di sela kesibukan bisnisnya, penulis berkecimpung sebagai akademisi sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma. Pemikiran manajerialnya juga dicurahkan dalam aktivitas organisasinya dengan tergabung sebagai pengurus di beberapa organisasi, di antaranya sebagai pengurus Himpunan Pengusaha Muda Indonesia Kota Palembang dan KADIN Propinsi Sumatera Selatan.



**Sunda Ariana.** Lahir di Bogor, 31 Juli 1968. Seorang praktisi sekaligus akademisi bidang manajemen yang sudah memiliki rekam jejak yang mumpuni. Di sela tugasnya sebagai Rektor di Universitas Bina Darma Palembang, beliau juga menjalankan aktivitas manajemen sebagai Direktur di PT GAS. Kualifikasi manajerial beliau curahkan tidak saja dalam lingkungan kampus dan perusahaannya, namun juga aktif berorganisasi, di antaranya sebagai Ketua ABPTSI wilayah Sumatera Selatan dan Ketua ARTIPENA wilayah Sumatera Selatan.