

DASAR–DASAR BISNIS DAN MANAJEMEN: FONDASI UNTUK KESUKSESAN ORGANISASI

**Humairoh
Awa
Ika Rarawahyuni
Catharina Aprilia Hellyani
Hidayani**



GET PRESS INDONESIA

DASAR-DASAR BISNIS DAN MANAJEMEN: FONDASI UNTUK KESUKSESAN ORGANISASI

Penulis :

Humairoh

Awa

Ika Rarawahyuni

Catharina Aprilia Hellyani

Hidayani

ISBN :

Editor : Yuliatr Novita, M.Hum.

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S. Pd.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah

Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Dasar-Dasar Bisnis Dan Manajemen: Fondasi Untuk Kesuksesan Organisasi ini.

Buku Ini Membahas Pengantar Bisnis, Konsep Dasar Manajemen, Struktur Organisasi, Pemasaran Dan Penjualan, Keuangan Bisnis.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 KONSEP DASAR BISNIS DEFINISI, RUANG LINGKUP, DAN TUJUAN	1
1.1 Definisi Bisnis.....	2
1.1.1 Bisnis sebagai kegiatan ekonomi.....	6
1.1.2 Bisnis sebagai aktivitas produksi barang dan jasa	6
1.1.3 Bisnis sebagai pertukaran barang dan jasa	7
1.1.4 Bisnis untuk mendapatkan keuntungan	8
1.1.5 Bisnis untuk memenangkan persaingan.....	10
1.2 Ruang Lingkup Bisnis.....	11
1.2.1 Bisnis dalam skala kecil, menengah, dan besar	11
1.2.2 Jenis bisnis seperti perdagangan, jasa, dan industri	13
1.2.3 Bisnis dalam berbagai sektor ekonomi.....	14
1.3 Tujuan Bisnis.....	15
1.3.1 Tujuan Ekonomi.....	15
1.3.2 Tujuan Sosial	18
1.4 Kesimpulan	20
DAFTAR PUSTAKA	22
BAB 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	25
2.1 Definisi dan Peran Manajemen dalam Organisasi	25
2.1.1 Definisi Manajemen.....	25
2.1.2 Peran Manajemen dalam Organisasi.....	27
2.2 Fungsi Manajemen.....	31
2.2.1 Perencanaan	32
2.2.2 Pengorganisasian.....	33
2.2.3 Pengarahan	34
2.2.4 Pengendalian.....	37
2.3 Gaya Manajemen: Berbagai Pendekatan dalam Memimpin dan Mengelola.....	38
2.3.1 Gaya Manajemen.....	38

2.3.2 Pendekatan Manajemen.....	39
2.3.3 Pendekatan dalam Memimpin dan Mengelola.....	43
2.4 Proses Pengambilan Keputusan: Strategi dan Taktik Manajerial	47
2.5 Peran Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Manajemen	53
2.5.1 Pekerjaan Lebih Menantang	54
2.5.2 Interaksi Lebih Luas	55
2.5.3 Expert System	55
2.5.4 Menjadi Alat Strategis.....	56
2.5.5 Desain Struktur Organisasi.....	57
2.5.6 Penerapan Virtual Assessment	57
2.5.7 Penerapan <i>E-Learning</i>	58
2.5.8 Kolaborasi <i>Online</i>	59
2.5.9 Menjadi <i>Virtual Leader</i>	59
2.5.10 Berpengaruh terhadap Komunikasi Manajerial.	61
2.5.11 Memantau Karyawan.....	62
2.5.12 Kinerja Operasi yang Lebih Efektif dan Efisien...	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65
BAB 3 STRUKTUR ORGANISASI.....	75
3.1 Pendahuluan	75
3.1.1 Pengertian Struktur Organisasi	75
3.1.2 Tujuan struktur organisasi	75
3.1.3 Fungsi Struktur Organisasi	77
3.2 Jenis-Jenis Struktur Organisasi.....	78
3.3 Elemen Kunci dalam Struktur Organisasi.....	80
3.4 Proses Pembentukan Struktur Organisasi	81
3.5 Evaluasi dan Penyesuaian Struktur Organisasi.....	82
3.6 Kesimpulan	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84
BAB 4 PEMASARAN DAN PENJUALAN.....	85
4.1 Pendahuluan	85
4.2 Konsep Dasar Pemasaran : Definisi dan pentingnya memahami Pasar	86
4.2.1 Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan	87
4.3 Strategi Pemasaran : Segmen Pasar, Targeting dan Posisi Pasar.....	88

4.3.1 Segmentasi Pasar	88
4.3.2 Target Pasar	89
4.3.3 Positioning	90
4.4 Riset Pasar : Analisis Kebutuhan Konsumen dan Persaingan Industri	91
4.4.1 Analisis Kebutuhan Pelanggan	91
4.4.2 Analisis Pesaing	95
4.5 Proses Penjualan : Tahapan dari Prospek hingga Penutupan	97
4.6 Manajemen Hubungan Pelanggan : Mempertahankan dan Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	99
4.6.1 Pengertian dan Pendekatan CRM	99
4.6.2 Rantai Nilai CRM	100
DAFTAR PUSTAKA	104
BAB 5 KEUANGAN BISNIS	105
5.1 Konsep Dasar Keuangan Bisnis	105
5.2 Manajemen Kas	107
5.2.1 Pengelolaan Arus Kas	107
5.2.2 Likuiditas Perusahaan	108
5.3 Analisis Laporan Keuangan	109
5.3.1 Rasio Likuiditas	109
5.3.2 Rasio Aktivitas	110
5.3.3 Rasio Solvabilitas	110
5.3.4 Rasio Profitabilitas	111
5.3.5 Rasio Pasar	112
5.4 Penganggaran dan Perencanaan Keuangan	113
5.4.1 Jenis-Jenis Anggaran	113
5.4.2 Menyusun Anggaran Kas (Rencana Penerimaan dan Pengeluaran)	114
5.5 Investasi dan Pendanaan	117
5.5.1 Membangun Modal Kerja	117
5.5.2 Mengelola Risiko Keuangan	121
DAFTAR PUSTAKA	124
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Estimasi Pendapatan (dalam rupiah)	116
Tabel 5.2. Estimasi Beban Operasional (dalam rupiah).....	116
Tabel 5.3. Anggaran Kas (dalam jutaan rupiah)	116

DAFTRA GAMBAR

Gambar 4.1. Porter's Five Forces Model.....	95
Gambar 4.2. Rantai Nilai Value Chain	101

BAB 1

KONSEP DASAR BISNIS DEFINISI, RUANG LINGKUP, DAN TUJUAN

Oleh Humairoh

Konsep bisnis dapat diartikan sebagai rangkaian ide konkret yang menyusun kerangka sebuah usaha. Ini meliputi strategi inti, sumber daya strategis, jaringan nilai, dan interaksi dengan pelanggan. Konsep dasar bisnis mencakup berbagai elemen penting untuk kesuksesan. Pengusaha memainkan peran penting dengan menggabungkan kreativitas, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya untuk menciptakan produk atau layanan baru dengan fokus pada dampak sosial (Nasrullah, 2022). Tujuan utamanya adalah untuk mewujudkan nilai dan pencapaian yang ditargetkan oleh perusahaan dalam pasar yang dituju.

Konsep ini merupakan dasar dari bagaimana bisnis dioperasikan dan diarahkan, mencakup berbagai aspek dari komersial, manufaktur, distribusi, hingga perbankan dan transportasi. Mengerti konsep ini sangat penting bagi setiap pelaku bisnis, dari yang baru memulai hingga yang sudah berpengalaman, karena memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam memprediksi peluang dan mengembangkan bisnisnya.

Kegiatan bisnis adalah proses yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk membuat dan bertukar kebutuhan dengan tujuan mendapatkan keuntungan, terutama uang. Organisasi bisnis adalah sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang terdiri dari input, proses, dan output. Selain itu, organisasi bisnis tidak dapat dipisahkan dari sistem ekonomi yang berkembang, yang berdampak secara langsung atau tidak langsung pada organisasi bisnis.

Pesatnya kemajuan teknologi dengan cepat mendorong seleksi alam, sehingga menghasilkan kelangsungan hidup individu yang paling mampu beradaptasi. Kesuksesan akan

diraih oleh para pengusaha dan korporasi yang memiliki kemampuan terbaik dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan keadaan saat ini, khususnya mereka yang mampu menawarkan produk atau jasa yang tersedia dan mudah diakses oleh masyarakat. Bentuk-bentuk bisnis yang sedang berkembang dan prospek yang sebelumnya belum ditemukan kini ada di mana-mana, seperti perusahaan online atau produk/layanan apa pun yang bergantung pada internet. Kondisi ini memaksa entitas komersial dan calon wirausaha untuk menunjukkan kreativitas dan proaktif yang lebih besar dalam beradaptasi dengan lanskap bisnis yang terus berkembang dan persaingan yang semakin ketat. Agar dapat berinovasi secara efektif dan mencapai kemajuan yang signifikan dalam bisnis, individu harus memiliki pemahaman menyeluruh tentang prinsip-prinsip bisnis yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan mereka untuk lebih meningkatkan dan memperluas prinsip-prinsip tersebut.

Pertumbuhan perkembangan dunia usaha yang selaras dengan tuntutan masyarakat yang terus berkembang menunjukkan pola yang meningkat dan bervariasi. Sektor-sektor usaha yang sebelumnya tidak terbayangkan dan sama sekali tidak ada mempunyai potensi untuk berkembang menjadi bidang perdagangan yang sangat menarik. Hal ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya permintaan masyarakat terhadap barang-barang yang diproduksinya. Misalnya, dalam industri laundry, gagasan untuk menjadi sebuah bisnis tidak diantisipasi sebelumnya karena mencuci pakaian merupakan tugas rutin keluarga. Karena meningkatnya kebutuhan akan jasa pencucian pakaian, industri jasa laundry telah menjadi sektor yang sangat menguntungkan, terutama di daerah perkotaan besar. Dengan mengamati secara cermat pertumbuhan kuantitas dan keragaman sektor perusahaan, kita dapat mengidentifikasi bidang-bidang yang prospektif untuk pengembangan bisnis.

1.1 Definisi Bisnis

Hampir semua orang tahu apa itu bisnis, meskipun masing-masing orang memberikan definisi yang berbeda. Para ahli telah banyak membahas definisi bisnis. Secara sederhana, bisnis dapat

didefinisikan sebagai usaha individu yang terorganisir untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa dengan tujuan mendapatkan keuntungan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Konsep bisnis mengacu pada aktivitas yang terlibat dalam memproduksi, menjual, dan menyediakan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Ini mencakup berbagai aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Aktivitas bisnis dapat berkisar dari memproduksi produk hingga menawarkan jasa, dan semuanya dilakukan dalam lingkungan kompetitif di mana perusahaan berupaya menciptakan nilai bagi pemangku kepentingannya (Lozić and Ćiković, 2024).

Konsep bisnis adalah aspek mendasar dari masyarakat modern, yang mencakup berbagai aktivitas dan strategi yang bertujuan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan pendapatan. Pada intinya, bisnis adalah organisasi yang memproduksi dan/atau menyediakan barang atau jasa kepada pelanggan dengan imbalan kompensasi moneter atau bentuk nilai lainnya (Skripak and Poff, 2020).

Yang dimaksud dengan “bisnis” adalah setiap kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dengan tujuan memproduksi, membeli, atau menjual barang atau jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan. Dalam proses perdagangan nilai ekonomi, bisnis merupakan interaksi yang terjadi antara pembeli dan penjual. (Ali, 2020).

Menurut (Stoner and Dolan, 1985) bisnis adalah perusahaan yang bersaing dan mencari keuntungan yang memproduksi dan menjual barang dan jasa. Maksudnya, bisnis adalah perusahaan yang bersaing untuk memperoleh keuntungan melalui produksi atau penjualan barang dan jasa. Jadi, tujuan akhir dari membuat barang dan jasa adalah mendapatkan laba, yang merupakan selisih dari pengeluaran total dikurangi dari penghasilan total. Laba adalah faktor yang dapat menunjukkan kesuksesan suatu perusahaan.

Bisnis adalah organisasi apa pun yang menggunakan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menyediakan produk atau layanan yang mereka minta. Ada beberapa tahapan

dalam produksi barang jadi. Aktivitas bisnis di semua tahap melibatkan penambahan nilai pada sumber daya seperti bahan mentah dan barang setengah jadi dan menjadikannya lebih diinginkan – dan dengan demikian dihargai oleh – pembeli akhir. Tanpa aktivitas bisnis, kita semua akan tetap bergantung sepenuhnya pada barang-barang yang bisa kita buat atau tanam sendiri – seperti halnya masyarakat di beberapa komunitas. Aktivitas bisnis menggunakan sumber daya yang langka di planet kita untuk menghasilkan barang dan jasa yang memungkinkan kita semua menikmati standar hidup yang jauh lebih tinggi dibandingkan jika kita tetap swasembada (Stimpson and Smith, 1990).

Bisnis mengacu pada proses di mana individu atau organisasi terlibat dalam aktivitas dengan tujuan menghasilkan keuntungan dengan memproduksi, menukar, dan menjual barang atau jasa (Satriadi *et al.*, 2022). Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan/laba atau bisnis juga bisa dikatakan menyediakan barang dan jasa untuk ke lancaran sistem perekonomian (Wijoyo *et al.*, 2021).

Bisnis mencakup aktivitas manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengaturan sumber daya untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan (Sutisna *et al.*, 2024). Bisnis juga dapat diartikan sebagai suatu entitas ekonomi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui penawaran produk atau jasa (Indriasari *et al.*, 2023).

Dalam bisnis, faktor-faktor seperti persaingan pasar, regulasi pemerintah, dan tren ekonomi juga turut mempengaruhi jalannya operasional perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Kesadaran akan faktor-faktor eksternal tersebut dapat membantu perusahaan untuk merencanakan strategi yang tepat guna menghadapi tantangan dan peluang yang ada. Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis menjadi kunci dalam mengambil keputusan strategis yang tepat. Perusahaan yang mampu mengantisipasi perubahan dan

menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan persaingan yang ada. Hal ini akan membantu perusahaan untuk tetap relevan dan berkembang di tengah dinamika bisnis yang terus berubah. Selain itu, analisis lingkungan bisnis juga memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Analisis lingkungan bisnis yang komprehensif dapat membantu perusahaan untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang kompetitif. Ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan pasar dan mengambil langkah-langkah strategis yang tepat. Sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan dapat terus beradaptasi dengan dinamika pasar dan memperkuat posisinya di industri. Dengan begitu, perusahaan dapat memastikan keberlanjutan bisnisnya dan menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan pangsa pasar mereka. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan bisnis, perusahaan juga dapat mengidentifikasi peluang baru untuk inovasi dan pertumbuhan. Sehingga, perusahaan dapat terus mengembangkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar (Griffin, 1997).

Melalui analisis yang cermat, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengantisipasi ancaman yang ada di lingkungan bisnis. Dengan begitu, perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan daya saingnya. Selain itu, analisis lingkungan bisnis juga membantu perusahaan mengetahui kebutuhan dan preferensi pelanggan sehingga dapat menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pasar. Dengan demikian, perusahaan dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan keuntungan yang dihasilkan. Dengan informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan bisnis, perusahaan juga dapat mengidentifikasi tren pasar yang sedang berkembang dan

mengikuti perkembangan industri secara lebih efektif. Ini memungkinkan bisnis untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

1.1.1 Bisnis sebagai kegiatan ekonomi

Bisnis sebagai kegiatan ekonomi memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara. Dengan adanya bisnis, lapangan kerja dapat tercipta dan pendapatan masyarakat dapat meningkat, sehingga berkontribusi pada kesejahteraan ekonomi secara keseluruhan (Khamimah, 2021). Selain itu, bisnis juga dapat menjadi sumber inovasi dan teknologi baru yang dapat membawa dampak positif bagi perkembangan industri dan masyarakat secara luas. Dengan demikian, bisnis dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi pembangunan suatu negara (Harto *et al.*, 2024). Dengan adanya bisnis, juga terjadi pertukaran barang dan jasa yang dapat memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya. Ada kemungkinan bahwa hal ini akan membantu meningkatkan nilai suatu negara di pasar global. Dengan demikian, bisnis tidak hanya memberikan manfaat ekonomi tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan lapangan kerja dan mengurangi tingkat pengangguran. Selain itu, bisnis juga dapat menjadi agen perubahan sosial yang positif melalui program tanggung jawab sosial perusahaan yang dilaksanakannya. Dari pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan kegiatan yang dilakukan bisnis.

1.1.2 Bisnis sebagai aktivitas produksi barang dan jasa

Sektor bisnis, melalui produksi barang dan jasa, mempunyai potensi untuk meningkatkan pembangunan ekonomi suatu negara dengan meningkatkan pendapatan per kapita dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Dengan adanya inovasi dan investasi yang dilakukan oleh bisnis, pertumbuhan ekonomi dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif bagi semua pihak yang terlibat (Bagale *et al.*, 2021). Dengan demikian, bisnis tidak hanya berperan sebagai penghasil keuntungan semata, tetapi juga sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Rany *et al.*, 2020).

Upaya-upaya perlu dilakukan agar bisnis dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat dan negara secara keseluruhan. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mendorong bisnis untuk berpartisipasi dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan berinvestasi dalam pelatihan karyawan serta teknologi yang ramah lingkungan (Khoirunnisa and Muhammad, 2022). Dengan demikian, bisnis dapat berperan sebagai agen perubahan positif dalam memajukan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab, serta meningkatkan reputasi perusahaan di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan adanya komitmen pada CSR dan investasi dalam pelatihan karyawan serta teknologi ramah lingkungan, bisnis dapat memberikan dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat dan negara. Dengan demikian, bisnis tidak hanya akan mendapatkan keuntungan finansial, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembangunan berkelanjutan. Dengan adanya kesadaran akan tanggung jawab sosial perusahaan, diharapkan dapat menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakat sekitar. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh kepercayaan dan reputasi yang baik, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya. Dengan terus berkomitmen pada praktik bisnis yang bertanggung jawab, perusahaan juga dapat membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan dapat menjadi agen perubahan yang berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat secara luas. Hal ini juga dapat menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan untuk jangka panjang.

1.1.3 Bisnis sebagai pertukaran barang dan jasa

Bisnis sebagai pertukaran barang dan jasa merupakan aktivitas ekonomi yang penting dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Dengan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, bisnis dapat memberikan produk dan layanan yang berkualitas serta inovatif untuk memenuhi pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, perusahaan yang mampu beradaptasi

dan berinovasi akan memiliki peluang yang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di pasar global yang terus berubah. Inovasi juga dapat membantu perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing lainnya. Dengan demikian, inovasi menjadi kunci utama dalam memenangkan persaingan bisnis dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Sirait, Rosalina and Sari, 2023). Perusahaan yang mampu terus berinovasi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan memenangkan hati konsumen. Dengan demikian, inovasi tidak hanya penting untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Perusahaan yang fokus pada inovasi akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dan dapat memenangkan persaingan bisnis dengan lebih baik. Dengan terus berinovasi, perusahaan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaing, sehingga dapat memenangkan persaingan pasar. Selain itu, inovasi juga dapat membantu perusahaan untuk tetap relevan dan menjadi pemimpin industri dalam jangka panjang. Dengan demikian, inovasi tidak hanya penting untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Perusahaan yang fokus pada inovasi akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dan dapat memenangkan persaingan bisnis dengan lebih baik. Dengan terus berinovasi, perusahaan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaing, sehingga dapat memenangkan persaingan pasar. Selain itu, inovasi juga dapat membantu perusahaan untuk tetap relevan dan menjadi pemimpin industri dalam jangka panjang. Dengan kata lain, inovasi merupakan kunci untuk kesuksesan jangka panjang dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini.

1.1.4 Bisnis untuk mendapatkan keuntungan

Bisnis mengacu pada upaya ekonomi yang dilakukan oleh individu atau kolektif dengan tujuan memperoleh keuntungan moneter. Bisnis dapat dilakukan dalam berbagai bidang dan sektor ekonomi, serta memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, penting bagi dunia

usaha untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas produk atau layanan agar tetap relevan dan kompetitif. Bisnis juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti perubahan tren pasar, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin sengit. Kesuksesan bisnis juga tidak hanya diukur dari seberapa besar keuntungan yang didapat, tetapi juga dari dampak positif yang dihasilkan bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah bisnis yang sukses harus mampu memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat. Berusaha mencari keuntungan bukanlah satu-satunya hal yang dilakukan bisnis, mereka juga berupaya melayani individu yang menjadi kliennya. Untuk menentukan keuntungan suatu perusahaan, pendapatan usaha yang diperoleh dari penjualan barang dan jasa dikurangkan dari biaya-biaya menjalankan usaha. Dengan modal yang mereka masukkan ke dalam perusahaan, mereka berharap mendapat keuntungan dari usaha tersebut.

Pentingnya memiliki strategi bisnis yang tepat dan berkelanjutan agar bisnis dapat terus berkembang dan memberikan nilai tambah bagi semua stakeholders. Dengan adanya strategi yang baik, bisnis dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan demikian, kesuksesan sebuah bisnis tidak hanya diukur dari profitabilitas semata, tetapi juga dari keberlanjutan dan dampak positif yang dihasilkan. Sebuah bisnis yang mampu memberikan manfaat bagi semua pihak terlibat akan memiliki fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang.

Bagaimana bisnis untuk mendapatkan keuntungan yaitu dengan menentukan ide bisnis yang sesuai, mengoptimalkan pemasaran produk atau jasa, mengelola keuangan bisnis dengan baik dan meningkatkan kualitas produk atau layanan. Untuk menjaga bisnis tetap berkelanjutan yaitu dengan menerapkan inovasi dalam bisnis, memperhatikan umpan balik dari pelanggan dan beradaptasi dengan perubahan tren pasar.

1.1.5 Bisnis untuk memenangkan persaingan

Persaingan dalam bisnis mengacu pada persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama, bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar, pelanggan, dan keuntungan. Ini melibatkan strategi dan tindakan yang diambil oleh bisnis untuk mengungguli pesaing mereka dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Pada akhirnya, persaingan mendorong inovasi, efisiensi, dan pertumbuhan keseluruhan dalam suatu industri. Persaingan dapat terwujud dalam berbagai bentuk, seperti perang harga, diferensiasi produk, dan taktik pemasaran. Dengan terus-menerus mendorong perusahaan untuk berkembang dan beradaptasi, persaingan menguntungkan konsumen dengan menawarkan produk dan layanan yang lebih baik dengan harga yang kompetitif.

Memenangkan persaingan bisnis sangat penting bagi perusahaan untuk menjadikan dirinya sebagai pemimpin di industrinya masing-masing. Dengan secara konsisten mengungguli pesaing, bisnis dapat memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, menarik lebih banyak pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan. Selain itu, kemenangan dalam persaingan bisnis juga dapat meningkatkan reputasi dan kredibilitas perusahaan sehingga meningkatkan kepercayaan konsumen dan investor. Pada akhirnya, keberhasilan dalam persaingan dapat memperkuat posisi perusahaan di pasar dan membuka jalan bagi pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Beberapa strategi efektif untuk sukses dalam persaingan bisnis antara lain tetap inovatif, beradaptasi dengan tren pasar, dan tetap fokus pada kepuasan pelanggan. Dengan terus meningkatkan produk dan layanan, memantau perubahan industri, dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan berkembang di pasar. Selain itu, membangun hubungan yang kuat dengan pemasok dan mitra juga dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan memastikan rantai pasokan yang andal dan akses terhadap sumber daya baru. Selain itu, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu menumbuhkan tenaga kerja terampil yang penting untuk mendorong inovasi dan mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi.

1.2 Ruang Lingkup Bisnis

1.2.1 Bisnis dalam skala kecil, menengah, dan besar

Ruang lingkup kegiatan bisnis dapat sangat bervariasi, mulai dari operasi skala kecil hingga perusahaan multinasional besar, yang masing-masing memiliki tujuan, sumber daya, dan model operasional yang unik (Viswanadham, 2017). Bisnis dalam skala kecil, menengah, dan besar memiliki tantangan dan peluang yang berbeda-beda. Bisnis kecil mungkin lebih fleksibel namun terbatas dalam sumber daya, sementara bisnis besar memiliki kekuatan finansial namun mungkin kurang responsif terhadap perubahan pasar. Dalam mengelola bisnis, penting untuk memahami karakteristik dan strategi yang sesuai dengan skala bisnis yang dimiliki. Sehingga dapat mengoptimalkan potensi dan menghadapi tantangan yang ada. Memahami perbedaan ini akan membantu pemilik bisnis untuk membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi bisnisnya. Selain itu, adaptasi terhadap perubahan pasar juga menjadi kunci kesuksesan dalam mengelola bisnis di berbagai skala. Dengan demikian, pemilik bisnis dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan risiko. Kesadaran akan perbedaan karakteristik bisnis kecil dan besar juga dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang baru untuk pertumbuhan bisnis. Dengan demikian, pemilik bisnis dapat lebih siap dalam menghadapi persaingan dan memperluas jangkauan bisnisnya. Memiliki pemahaman yang mendalam tentang karakteristik bisnis kecil dan besar juga akan membantu dalam mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. Dengan demikian, pemilik bisnis dapat menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan penjualan. Selain itu, pemahaman yang baik tentang perbedaan tersebut juga akan memungkinkan pemilik bisnis untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar.

Hal ini penting karena pasar selalu berubah dan berkembang, sehingga pemilik bisnis perlu dapat beradaptasi dengan cepat. Selain itu, pemahaman yang baik tentang karakteristik bisnis kecil dan besar juga akan membantu pemilik bisnis untuk mengidentifikasi peluang kolaborasi dan kemitraan yang menguntungkan. Dengan menjalin kerjasama dengan bisnis

lain, pemilik bisnis dapat memperluas jaringan dan meningkatkan visibilitas bisnisnya. Selain itu, pemahaman yang baik tentang perbedaan karakteristik bisnis kecil dan besar juga akan membantu pemilik bisnis dalam mengelola risiko yang mungkin timbul dalam operasional bisnisnya. Oleh karena itu, pemilik bisnis dapat menerapkan langkah-langkah yang tepat untuk memitigasi risiko dan menjamin kelancaran operasional bisnis mereka. Dengan demikian, pemilik bisnis dapat mengoptimalkan potensi pertumbuhan dan keberhasilan bisnisnya. Selain itu, pemahaman yang baik tentang perbedaan karakteristik bisnis kecil dan besar juga akan membantu pemilik bisnis dalam membuat keputusan strategis yang lebih tepat dan efektif. Dengan mengetahui perbedaan karakteristik antara bisnis kecil dan besar, pemilik bisnis dapat menyusun strategi yang lebih sesuai dengan ukuran bisnisnya. Hal ini akan membantu dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien dan menghindari pemborosan. Pengetahuan tentang perbedaan ini akan membantu orang yang berusia bisnis menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan persaingan yang terus berubah, sehingga bisnisnya tetap relevan dan kompetitif. Sebagai contoh, pemilik bisnis kecil dapat memilih untuk fokus pada pemasaran lokal dan pelayanan pelanggan yang personal, sementara pemilik bisnis besar mungkin lebih condong pada ekspansi global dan pengembangan merek. Dengan pemahaman yang jelas tentang perbedaan ini, kedua jenis bisnis dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Pemilik bisnis kecil yang memahami pentingnya pemasaran lokal dan pelayanan pelanggan yang personal dapat membangun hubungan yang kuat dengan komunitas sekitar dan menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi. Di sisi lain, pemilik bisnis besar yang fokus pada ekspansi global dan pengembangan merek dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan kehadiran mereka di tingkat internasional. Dengan strategi yang sesuai dengan tujuan dan ukuran bisnis, kedua jenis bisnis bisa beroperasi secara efisien dan melakukan kesuksesan panjang.

1.2.2 Jenis bisnis seperti perdagangan, jasa, dan industri

Jenis bisnis seperti perdagangan, jasa, dan industri memiliki potensi untuk berkembang baik secara lokal maupun global. Dengan memahami kebutuhan pasar dan mengikuti tren industri, bisnis dapat terus tumbuh dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan penyesuaian agar tetap relevan dan kompetitif di pasar global. Kesuksesan bisnis tidak hanya bergantung pada produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, bisnis dapat mengoptimalkan peluang pertumbuhan dan memperluas jangkauan pasar mereka. Selain itu, kolaborasi dengan mitra bisnis yang tepat juga dapat menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah dan memperkuat posisi mereka di pasar. Kolaborasi dengan mitra bisnis yang tepat juga dapat membantu dalam mengakses sumber daya dan pasar baru. Dengan adanya kerjasama yang solid, perusahaan dapat memperluas cakupan bisnis mereka dan meningkatkan daya saing di pasar. Hal ini juga membantu perusahaan untuk tetap relevan dan inovatif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Dengan adanya kerjasama yang kuat, perusahaan dapat menggali potensi baru, mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik, serta meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat memperluas jangkauan pasar mereka dan meningkatkan pangsa pasar secara signifikan. Selain itu, kolaborasi dengan mitra bisnis yang memiliki keahlian dan sumber daya yang komplementer juga dapat membantu perusahaan untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan meningkatkan daya tahan bisnis mereka di tengah perubahan yang cepat di pasar. Dengan strategi kerjasama yang tepat, perusahaan dapat menjadi lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan pasar. Hal ini akan memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di era digital ini (Ghobakhloo *et al.*, 2011). Dengan sinergi yang tercipta melalui kerjasama, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan memperkuat posisinya di pasar global.

1.2.3 Bisnis dalam berbagai sektor ekonomi

Bisnis dalam berbagai sektor ekonomi akan semakin berkembang dan bersaing dengan lebih baik ketika menerapkan strategi kerjasama yang efektif. Kolaborasi antar perusahaan juga dapat membuka peluang baru untuk ekspansi pasar dan pengembangan produk yang inovatif. Kerjasama antar perusahaan juga dapat memperluas jaringan bisnis dan meningkatkan akses ke sumber daya yang lebih luas. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar global. Kolaborasi antar perusahaan juga dapat membantu dalam mengurangi risiko bisnis dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, strategi kerjasama yang efektif dapat menjadi kunci kesuksesan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Kolaborasi antar perusahaan juga dapat mempercepat proses inovasi dan pengembangan produk, sehingga perusahaan dapat tetap relevan di pasar yang terus berubah (Adegbuyi, Akinyele and Akinyele, 2015). Dengan adanya kerjasama, perusahaan juga dapat saling belajar dan bertukar pengetahuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan. Dengan demikian, kolaborasi antar perusahaan tidak hanya menguntungkan satu pihak, tetapi juga dapat menciptakan win-win situation bagi semua pihak yang terlibat. Kesepakatan kerjasama yang baik juga dapat membantu perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing mereka di tingkat global.

Dengan adanya kerjasama antar perusahaan, hal ini juga dapat membuka peluang untuk mengakses sumber daya dan teknologi baru yang mungkin tidak dapat diakses secara individual. Selain itu, kolaborasi juga dapat membantu dalam mengurangi risiko dan biaya pengembangan produk baru, karena sumber daya dan kompetensi dapat digabungkan bersama. Dengan begitu, perusahaan dapat lebih efisien dalam melakukan inovasi dan pengembangan produk, sehingga dapat lebih cepat merespons perubahan pasar dan kebutuhan konsumen. Kolaborasi antar perusahaan juga dapat memperluas jaringan bisnis mereka dan membantu dalam memperluas pangsa pasar global. Melalui berbagi sumber daya dan keahlian secara kolaboratif, organisasi dapat

meningkatkan kemampuan mereka untuk mengembangkan produk dan layanan yang mutakhir dan unggul, sehingga meningkatkan daya saing mereka di pasar global. Selain itu, kerjasama antar perusahaan juga dapat mempercepat proses pengembangan produk dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk membawa produk baru ke pasar. Dengan demikian, kolaborasi antar perusahaan dapat memberikan banyak manfaat bagi semua pihak yang terlibat dan membantu dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

1.3 Tujuan Bisnis

Bisnis memiliki tujuan yang beragam, mulai dari mencapai keuntungan finansial yang maksimal hingga memberikan manfaat sosial bagi masyarakat. Pada dasarnya, tujuan utama bisnis adalah memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan secara efisien dan efektif. Dengan memiliki tujuan yang jelas, perusahaan dapat fokus dalam mengembangkan strategi bisnis yang tepat untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Ketika tujuan bisnis telah ditetapkan dengan jelas, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dan tenaga kerja secara optimal untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dengan demikian, kolaborasi antar perusahaan juga dapat menjadi sarana untuk saling mendukung dalam mencapai tujuan bisnis masing-masing.

1.3.1 Tujuan Ekonomi

Tujuan ekonomi bisnis adalah untuk mencapai keuntungan yang maksimal dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus berkembang dan memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder.

1. Bisnis merupakan suatu entitas yang didirikan dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan melalui penjualan produk atau jasa. Tujuan utama bisnis adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta mencapai profitabilitas yang optimal. Mendapatkan keuntungan yang maksimal merupakan tujuan utama dari sebuah bisnis. Pentingnya mendapatkan keuntungan maksimal sangat penting bagi kelangsungan bisnis dan pertumbuhan perusahaan. Dengan mendapatkan

keuntungan yang optimal, bisnis dapat terus berkembang, menghadapi persaingan pasar, dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham. Keuntungan dapat memperkuat bisnis. Keuntungan yang didapatkan dapat digunakan untuk mengembangkan inovasi produk atau layanan, meningkatkan kualitas layanan, serta melakukan ekspansi pasar. Dengan demikian, keuntungan dapat memperkuat posisi bisnis dalam industri dan memperluas pangsa pasar.

2. Meningkatkan pendapatan perusahaan juga menjadi tujuan ekonomi yang penting. Dengan meningkatkan pendapatan, perusahaan dapat menginvestasikan lebih banyak sumber daya untuk pengembangan produk dan pemasaran, sehingga dapat mencapai pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan. Diversifikasi pasar juga dapat membantu perusahaan mengurangi risiko ketergantungan pada pasar yang terbatas. Hal ini penting untuk menjaga stabilitas dan pertumbuhan bisnis jangka panjang. Diversifikasi pasar juga dapat membantu perusahaan menghadapi persaingan yang lebih baik dengan menjangkau lebih banyak konsumen dan mengurangi risiko kerugian jika satu pasar mengalami penurunan. Ini akan memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan kondisi pasar.
3. Memperluas pangsa pasar menjadi tujuan ekonomi lainnya yang penting. Dengan memperluas pangsa pasar, perusahaan dapat menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan penjualan produk atau jasa mereka, sehingga dapat mencapai pertumbuhan yang lebih signifikan. Hal ini juga dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko ketergantungan pada pasar yang terbatas. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih stabil dalam menghadapi fluktuasi pasar dan persaingan yang semakin ketat. Selain itu, dengan memperluas pangsa pasar, perusahaan juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat di industri mereka.

4. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam era persaingan global yang semakin ketat. Perusahaan yang mampu beradaptasi dan berkembang akan lebih mudah bertahan dan meraih kesuksesan di pasar. Oleh karena itu, strategi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini. Dalam konteks ini, perusahaan perlu terus melakukan inovasi, mengikuti perkembangan teknologi, dan memahami kebutuhan pasar untuk tetap relevan dan kompetitif. Dengan demikian, perusahaan dapat menghadapi persaingan global dengan lebih baik dan memperoleh keunggulan yang berkelanjutan. Hal ini juga penting untuk memperhatikan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi bisnis perusahaan, seperti perubahan regulasi, tren pasar, dan kondisi ekonomi global. Dengan melakukan analisis mendalam terhadap lingkungan bisnis, perusahaan dapat merancang strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu, perusahaan juga perlu terus melakukan inovasi produk dan layanan agar tetap menarik bagi konsumen dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan meningkatkan pangsa pasar mereka
5. Pertumbuhan perusahaan Pertumbuhan perusahaan mengacu pada perluasan dan pengembangan operasi perusahaan, kehadiran pasar, dan kinerja keuangan dari waktu ke waktu. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti meningkatkan pendapatan, memperluas ke pasar baru, dan meningkatkan profitabilitas melalui inisiatif strategis. Pada akhirnya, pertumbuhan perusahaan sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang dan daya saing dalam lanskap bisnis. Ini adalah indikator kunci keberhasilan dan dapat dicapai melalui pertumbuhan organik atau merger dan akuisisi. Perusahaan yang fokus pada pertumbuhan perusahaan memiliki posisi yang lebih baik untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar dan

memanfaatkan peluang pertumbuhan baru. Pentingnya pertumbuhan perusahaan, dengan memprioritaskan pertumbuhan perusahaan, bisnis dapat tetap unggul dari pesaing dan memastikan relevansinya dalam industri. Pertumbuhan berkelanjutan ini juga menarik investor dan talenta, sehingga semakin mendorong kesuksesan perusahaan. Pada akhirnya, pertumbuhan perusahaan sangat penting untuk mempertahankan posisi pasar yang kuat dan mencapai stabilitas keuangan. Dengan terus berekspansi dan berkembang, dunia usaha dapat mengamankan masa depan mereka dan tetap tangguh dalam menghadapi tantangan. Selain itu, pertumbuhan memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan, berinovasi pada produk atau layanan mereka, dan memperluas basis pelanggan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan pendapatan tetapi juga meningkatkan reputasi merek dan loyalitas pelanggan, sehingga menjadi landasan bagi kesuksesan jangka panjang. Secara keseluruhan, pertumbuhan berkelanjutan merupakan faktor kunci dalam memastikan umur panjang dan daya saing perusahaan di pasar. Penting bagi bisnis untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar dan preferensi konsumen agar tetap relevan dan berkembang dalam jangka panjang.

1.3.2 Tujuan Sosial

Tujuan sosial perusahaan melibatkan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Dengan memperhatikan aspek sosial, perusahaan dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat.

1. Memberikan lapangan kerja dan memberikan kontribusi dalam pembangunan komunitas lokal adalah salah satu cara perusahaan dapat berkontribusi positif terhadap masyarakat. Dengan memperhatikan tujuan lingkungan, perusahaan juga dapat membantu menjaga keberlanjutan lingkungan bagi generasi mendatang. Dengan demikian, perusahaan dapat memainkan peran yang penting dalam

- menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan. Melalui program-program tanggung jawab sosial perusahaan, seperti pengelolaan limbah yang ramah lingkungan atau pengembangan sumber daya manusia lokal, perusahaan dapat memperkuat hubungannya dengan masyarakat dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi semua pihak yang terlibat.
2. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan pelatihan kerja dan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar, perusahaan dapat turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan mereka. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga pada pembangunan sosial yang berkelanjutan. Dengan berinvestasi dalam program-program CSR yang berfokus pada keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat, perusahaan dapat menciptakan hubungan yang lebih baik dengan komunitas sekitar dan memperkuat reputasinya sebagai agen perubahan positif. Dengan melakukan inisiatif-inisiatif ini, perusahaan dapat menjamin bahwa ekspansi bisnis mereka tidak hanya menguntungkan secara finansial bagi mereka sendiri, namun juga bermanfaat bagi ekosistem lokal dan masyarakat secara luas..
 3. Menumbuhkan ekonomi lokal dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat. Dengan demikian, perusahaan dapat menjadi mitra yang berkelanjutan bagi pembangunan sosial dan ekonomi di wilayah tersebut. Dengan berfokus pada pembangunan sosial dan ekonomi di wilayah tersebut, perusahaan dapat menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat setempat. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan. Dengan memperhatikan keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat, perusahaan dapat menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi wilayah tersebut. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal tetapi juga pada pembangunan sosial yang berkelanjutan.

1.4 Kesimpulan

Mengenal konsep dasar bisnis penting untuk memahami seluk beluk dunia bisnis dan bagaimana perusahaan dapat berperan dalam menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Dengan pemahaman yang baik tentang konsep dasar bisnis, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan mereka secara efektif. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan pemahaman mereka tentang konsep dasar bisnis agar dapat terus berkontribusi secara positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Hal ini akan membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Dengan meningkatnya pemahaman tentang konsep dasar bisnis, perusahaan juga dapat memperkuat reputasi mereka di mata konsumen dan stakeholder lainnya. Sehingga, upaya untuk terus belajar dan mengembangkan pengetahuan tentang bisnis menjadi kunci keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan.

Ruang lingkup bisnis mencakup berbagai aspek yang harus dipahami oleh pengusaha agar dapat mengelola perusahaan dengan baik dan berkelanjutan. Dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi bisnis, pengusaha dapat membuat keputusan yang lebih tepat untuk pertumbuhan perusahaan. Pentingnya pemahaman tentang konsep dasar bisnis juga membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar. Dengan memahami ruang lingkup bisnis secara menyeluruh, perusahaan dapat menciptakan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka. Dengan adanya pemahaman yang baik tentang lingkup bisnis, perusahaan dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan tepat. Selain itu, pengusaha juga dapat mengidentifikasi peluang baru yang muncul dan mengambil langkah-langkah strategis untuk memanfaatkannya.

Dengan memahami konsep dasar bisnis, ruang lingkup bisnis, dan tujuan bisnis, pengusaha dapat mengembangkan strategi yang berkelanjutan untuk pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap aspek-aspek tersebut

sangat penting dalam menjalankan bisnis yang sukses dan berkelanjutan. Dengan demikian, penting bagi para pengusaha untuk terus belajar dan mengembangkan pengetahuan mereka tentang bisnis agar dapat menghadapi tantangan yang ada. Hal ini juga akan membantu dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan serta masyarakat sekitar. Dengan terus belajar dan mengembangkan pengetahuan tentang bisnis, pengusaha dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan nilai tambah bagi masyarakat sekitar. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap konsep dasar bisnis, ruang lingkup bisnis, dan tujuan bisnis, pengusaha dapat mengembangkan strategi yang berkelanjutan untuk pertumbuhan perusahaan. Dengan demikian, pengusaha akan lebih siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis. Selain itu, pengembangan pengetahuan tentang bisnis juga akan membantu dalam menciptakan inovasi dan solusi yang lebih efektif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adegbuyi, O. A., Akinyele, F. A. and Akinyele, S. T. (2015) 'Effect of Social Media Marketing on Small Scale Business Performance in Ota-Metropolis, Nigeria', *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(3), pp. 275–283. doi: 10.3126/IJSSM.V2I3.12721.
- Ali, K. (2020) *Pengantar Bisnis: Pengantar Bisnis*, Academia.edu. Lampung: CV. LADUNY ALIFATAMA.
- Bagale, G. S. *et al.* (2021) 'Small and medium-sized enterprises' contribution in digital technology.', *Annals of Operations Research*, (0123456789), pp. 1–24. Available at: <http://www.icaap.org>.
- Ghobakhloo, M. *et al.* (2011) 'Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises; An Appraisal of Two Decades Literature', *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), pp. 53–80.
- Griffin, J. (1997) *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Wiley.
- Harto, B. *et al.* (2024) *DIGITAL TECHNOLOGY MANAGEMENT (Penggunaan Teknologi dalam Mengelola Manajemen yang Berdaya Saing)*.
- Indriasari, D. P. *et al.* (2023) *Pengantar Bisnis Modern*. Mas Media Pustaka.
- Khamimah, W. (2021) 'Peran Kewirausahaan Dalam Memajukan Perekonomian Indonesia', *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(3), p. 2017. doi: 10.32493/drb.v4i3.9676.
- Khoirunnisa, W. and Muhammad, R. N. (2022) 'Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)', *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(3), pp. 619–629. doi: 10.35313/ialj.v2i3.4106.
- Lozić, J. and Čiković, K. F. (2024) 'Digital Transformation: the Fundamental Concept of Transformation of Business Activities', (March). Available at: <https://www.researchgate.net/publication/379257824>.
- Nasrullah (2022) 'Basic Concept of ENTREPRENEURSHIP', *Article*, 8(July), pp. 1–11.

- Rany, A. P. *et al.* (2020) 'Tantangan Indonesia dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang kuat dan pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui indonesia green growth program oleh BAPPENAS', *Jiep*, 20(1), pp. 63–73.
- Satriadi *et al.* (2022) *Pengantah Manajemen*. Sumatera Barat: CV Azka Pustaka.
- Sirait, H., Rosalina, S. S. and Sari, E. (2023) 'The Impact of Digital Innovation on Economic Growth', *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), p. e01842. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i6.1842.
- Skripak, S. J. and Poff, R. (2020) *Fundamentals of Business*. 3rd Editio. Blacksburg: VA: VT Publishing.
- Stimpson, P. and Smith, A. (1990) 'The nature of business activity', *Cambrige University Press*, pp. 1–10. doi: 10.1016/b978-0-409-10309-0.50005-9.
- Stoner, J. A. F. and Dolan, E. G. (1985) *Introduction to Business*. Scott Foresman/Addison-Wesley.
- Sutisna, M. Iwan *et al.* (2024) *Manajemen dan Organisasi*. Banda Aveh: Syiah Kuala University Press.
- Viswanadham, N. (2017) 'Performance analysis and design of competitive business models', *International Journal of Production Research*, 56(1–2), pp. 983–999. doi: 10.1080/00207543.2017.1406171.
- Wijoyo, H. *et al.* (2021) *Pengantar Bisnis*. Sumatera Barat: INSAN CENDEKIA MANDIRI.

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Oleh Awa, S.Sos., MM

2.1 Definisi dan Peran Manajemen dalam Organisasi

Pembahasan konsep dasar manajemen meliputi beberapa hal penting. Uraian ini meliputi: definisi dan peran manajemen dalam organisasi, fungsi manajemen, gaya manajemen: berbagai pendekatan dalam memimpin dan mengelola, proses pengambilan keputusan: strategi dan taktik manajerial, serta peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi manajemen.

Permasalahan manajemen merupakan hal mendasar dalam organisasi mana pun. Banyak manajer saat ini memulai pekerjaan mereka dengan mengelap di lantai pabrik, membersihkan piring dari meja, membantu pelanggan memasang jas, atau menyeka tumpahan di lorong. Demikian pula, banyak dari kita akan memulai dari bawah dan terus ke atas. Tidak ada cara yang lebih baik untuk mengenal pesaing, pelanggan, dan bisnis kita. Namun, apakah kita memulai karier di level awal atau sebagai penyelia? Tugas kita sebagai manajer bukanlah melakukan pekerjaan itu, melainkan membantu orang lain melakukan pekerjaan mereka. Manajemen menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Williams, 2017:3).

Filosofi yang mendasari semua sistem manajemen lama yang umum digunakan menyatakan bahwa setiap pekerja harus mempunyai tanggung jawab akhir untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang ia anggap terbaik, dengan sedikit bantuan dan saran dari manajemen (Taylor, 1919:25).

Definisi dan peran manajemen dalam organisasi dapat dijelaskan berikut.

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen (*management*) adalah subjek yang sangat luas. Oleh karena itu, tidak mungkin mencakup berbagai aspek atau

sudut pandang istilah manajemen dalam satu definisi. Manajemen berkaitan dengan manusia, yang perilakunya sangat tidak dapat diprediksi. Manajemen merupakan suatu disiplin ilmu yang masih sangat muda dan sedang berkembang, di mana konsep-konsepnya sangat dinamis (Pandya, 2020:2).

Manajemen adalah proses universal dalam semua kegiatan terorganisir, sosial dan ekonomi. Di mana pun ada aktivitas manusia, di situ ada pengelolaan. Manajemen merupakan aspek vital dalam kehidupan ekonomi manusia, yang merupakan kegiatan kelompok yang terorganisir (Das & Mishra, 2019: 8). Manajer menggunakan banyak keterampilan untuk melakukan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Daft, 2008:7).

Manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja sama dalam kelompok, mencapai tujuan yang dipilih secara efisien. Hal ini juga didefinisikan sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal. Namun, definisi dasarnya perlu diperluas: (1) sebagai orang manajer yang melaksanakan fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan, dan pengendalian; (2) manajemen berlaku untuk semua jenis organisasi; (3) tujuan akhir para manajer adalah sama, yaitu menciptakan surplus; dan (4) pengelolaan berkaitan dengan produktivitas, yang berarti efektivitas dan efisiensi (Mir et al., 2021:3).

Manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus-menerus dalam membentuk organisasi. Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi (Stoner et al., 2013:7-8).

Sederhananya, manajemen adalah apa yang dilakukan manajer. Namun, pernyataan sederhana itu tidak memberi banyak manfaat bagi kita. Penjelasan yang lebih baik adalah bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Dalam manajemen, terdapat efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti "doing the right things"/"melakukan hal yang benar" dengan melakukan tugas-tugas

kerja yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Jika efisiensi berkaitan dengan cara menyelesaikan sesuatu, efektivitas berkaitan dengan tujuan, atau pencapaian tujuan organisasi (Robbins et al., 2013:6).

2.1.2 Peran Manajemen dalam Organisasi

Deskripsi asli Fayol (1916) tentang fungsi manajemen tidak berasal dari survei yang cermat terhadap para manajer dalam organisasi. Sebaliknya, ini hanya mewakili pengamatan dan pengalamannya di industri pertambangan Perancis. Pada akhir tahun 1960-an, Henry Mintzberg melakukan studi empiris terhadap lima kepala eksekutif di tempat kerja (Mintzberg, 1973). Apa yang dia temukan menantang gagasan lama tentang pekerjaan manajer. Misalnya, berbeda dengan pandangan umum bahwa manajer adalah pemikir reflektif yang secara hati-hati dan sistematis memproses informasi sebelum mengambil keputusan, Mintzberg menemukan bahwa manajer yang ia pelajari terlibat dalam sejumlah aktivitas yang bervariasi, tidak berpola, dan berdurasi pendek. Para manajer ini mempunyai sedikit waktu untuk berpikir reflektif karena mereka menghadapi gangguan terus-menerus dan aktivitas mereka seringkali hanya berlangsung kurang dari sembilan menit.

Selain wawasan ini, Mintzberg memberikan skema kategorisasi untuk mendefinisikan apa yang dilakukan manajer berdasarkan peran manajerial yang mereka gunakan di tempat kerja. Peran manajerial ini merujuk pada kategori spesifik tindakan atau perilaku manajerial yang diharapkan dari seorang manajer. (Untuk membantu kita lebih memahami konsep ini, pikirkan berbagai peran yang kita mainkan, seperti pelajar, karyawan, sukarelawan, anggota tim bowling, saudara kandung, dan sebagainya, serta berbagai hal berbeda yang diharapkan kita lakukan dalam peran tersebut).

Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer menjalankan 10 peran yang berbeda, namun saling terkait. Sepuluh peran ini, dikelompokkan berdasarkan hubungan interpersonal, transfer informasi, dan pengambilan keputusan. Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan orang-orang (bawahan dan orang-orang di luar organisasi) dan tugas-tugas lain yang bersifat seremonial dan

simbolis. Tiga peran interpersonal adalah *figurehead*, *leader*, dan penghubung. Peran informasional melibatkan pengumpulan, penerimaan, dan penyebaran informasi. Tiga peran informasi meliputi monitor, penyebar, dan juru bicara. Terakhir, peran pengambilan keputusan mencakup pengambilan keputusan atau pilihan. Empat peran pengambilan keputusan adalah wirausaha, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

Baru-baru ini, Mintzberg menyelesaikan studi intensif lainnya terhadap para manajer di tempat kerja dan menyimpulkan bahwa pada dasarnya, mengelola adalah tentang mempengaruhi tindakan. Ini tentang membantu organisasi dan unit untuk menyelesaikan sesuatu, yang berarti tindakan (Mintzberg, 2009).

Menurut Mintzberg, seorang manajer mempunyai dua peran, yaitu (1) pembimbingan, yang mendefinisikan bagaimana seorang manajer mendekati pekerjaannya; dan (2) penjadwalan, yang “menghidupkan kerangka” melalui tugas-tugas berbeda yang dilakukan manajer. Seorang manajer “melakukan” peran-peran ini sambil mengelola tindakan secara langsung, mengelola orang-orang yang mengambil tindakan, atau mengelola informasi. Studi terbaru Mintzberg memberi kita wawasan tambahan mengenai pekerjaan manajer, menambah pemahaman kita tentang apa yang dilakukan manajer.

Pendekatan mana yang lebih baik, fungsi atau peran? Meskipun masing-masing pendekatan berfungsi dengan baik dalam menggambarkan apa yang dilakukan manajer, pendekatan fungsi tampaknya masih merupakan cara yang diterima secara umum untuk menggambarkan pekerjaan manajer. Popularitasnya yang berkelanjutan merupakan penghargaan atas kejelasan dan kesederhanaannya. “Fungsi klasik memberikan metode yang jelas dan terpisah untuk mengklasifikasikan ribuan aktivitas yang dilakukan manajer dan teknik yang mereka gunakan dalam kaitannya dengan fungsi yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan” (Carroll & Gillen, 1987). Namun, pendekatan peran awal Mintzberg dan model pengelolaan yang baru dikembangkan menawarkan kita wawasan lain mengenai apa yang dilakukan manajer.

Peran manajemen dalam organisasi, lebih jelasnya sebagai berikut.

1. Peran Informasi

Peran informasional (*informational roles*) menggambarkan aktivitas yang digunakan untuk memelihara dan mengembangkan jaringan informasi. Manajer umum menghabiskan sekitar 75 persen waktunya untuk berbicara dengan orang lain. Peran pemantau melibatkan pencarian informasi terkini dari berbagai sumber. Manajer memperoleh informasi dari orang lain dan memindai materi tertulis agar tetap mendapatkan informasi yang baik. Peran penyebar dan juru bicara justru sebaliknya: Manajer menyebarkan informasi terkini kepada orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang dapat menggunakannya.

Manajer diharuskan mengumpulkan, menyusun, menganalisis, menyimpan, dan menyebarkan berbagai jenis informasi. Dengan melakukan hal ini, mereka menjadi pusat sumber informasi, seringkali menyimpan sejumlah besar informasi di kepala mereka sendiri, berpindah dengan cepat dari peran pengumpul ke peran penyebar dalam hitungan menit. Meskipun banyak organisasi bisnis memasang sistem informasi manajemen yang besar dan mahal untuk menjalankan banyak fungsi tersebut, tidak ada yang dapat menandingi kecepatan dan kekuatan intuitif otak manajer yang terlatih dalam memproses informasi. Tidak mengherankan, sebagian besar manajer lebih menyukai cara seperti itu. Sebagai pemantau, manajer terus-menerus memindai lingkungan untuk mencari informasi, berbicara dengan kontak penghubung dan bawahan, dan menerima informasi yang tidak diminta, sebagian besar berasal dari jaringan kontak pribadi mereka. Sebagian besar informasi ini datang dalam bentuk verbal, seringkali dalam bentuk gosip, desas-desus, dan spekulasi (OpenStax, 2019:10).

2. Peran Interpersonal

Peran antarpribadi/interpersonal (*interpersonal roles*) berkaitan dengan hubungan dengan orang lain dan berkaitan dengan keterampilan manusia. Peran *figurehead* melibatkan

penanganan kegiatan seremonial dan simbolik untuk departemen atau organisasi. Manajer mewakili organisasi dalam kapasitas manajerial formalnya sebagai kepala unit.

Manajer diharuskan berinteraksi dengan sejumlah besar orang selama satu minggu kerja. Mereka mengadakan resepsi; mengajak klien dan pelanggan makan malam; bertemu dengan prospek usaha dan mitra; melakukan wawancara perekrutan dan kinerja; dan membentuk aliansi, persahabatan, dan hubungan pribadi dengan banyak orang lain. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa hubungan seperti itu adalah sumber informasi terkaya bagi para manajer karena sifatnya yang langsung dan bersifat pribadi.

Sebagai kepala suatu unit organisasi, setiap manajer harus melaksanakan beberapa tugas seremonial. Dalam studi Mintzberg, kepala eksekutif menghabiskan 12% waktu kontak mereka untuk tugas-tugas seremonial. 17% dari surat masuk mereka berisi ucapan terima kasih dan permintaan terkait status mereka. Salah satu contohnya adalah seorang presiden perusahaan yang meminta barang dagangan gratis untuk seorang anak sekolah yang cacat.

Manajer juga bertanggung jawab atas pekerjaan orang-orang di unitnya, dan tindakan mereka dalam hal ini berkaitan langsung dengan peran mereka sebagai pemimpin. Pengaruh manajer paling jelas terlihat, menurut Mintzberg, dalam peran pemimpin. Otoritas formal memberi mereka potensi kekuasaan yang besar. Kepemimpinan menentukan, sebagian besar, seberapa besar kekuasaan yang akan mereka wujudkan (Mintzberg, 1990).

3. Peran Pengambilan Keputusan

Peran pengambilan keputusan (*decisional roles*) berkaitan dengan peristiwa-peristiwa yang mana manajer harus membuat pilihan dan mengambil tindakan. Peran-peran ini seringkali memerlukan keterampilan konseptual dan keterampilan manusia. Peran wirausaha melibatkan inisiasi perubahan. Manajer terus-menerus memikirkan masa depan dan cara mencapainya (Jonas III et al., 1990). Manajer menjadi

sadar akan masalah dan mencari inovasi yang dapat memperbaikinya.

Pada akhirnya, manajer diberi tanggung jawab untuk mengambil keputusan atas nama organisasi dan *stakeholder* yang mempunyai kepentingan di dalamnya. Keputusan-keputusan seperti itu seringkali dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu dan dengan informasi yang tidak memadai. Seringkali, dua peran manajerial lainnya, interpersonal dan informasional, akan membantu manajer dalam membuat keputusan sulit yang hasilnya tidak jelas dan kepentingannya seringkali bertentangan.

Dalam peran wirausaha, para manajer berusaha untuk meningkatkan bisnis mereka, beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar, dan bereaksi terhadap peluang yang muncul. Manajer yang memiliki pandangan jangka panjang terhadap tanggung jawab mereka adalah orang pertama yang menyadari bahwa mereka perlu mengubah diri mereka sendiri, lini produk dan layanan mereka, strategi pemasaran mereka, dan cara mereka melakukan bisnis ketika metode lama menjadi usang dan pesaing mendapatkan keuntungan.

Peran wirausaha menggambarkan manajer yang memulai perubahan, sedangkan peran penanganan gangguan atau krisis menggambarkan manajer yang harus bereaksi tanpa sadar terhadap kondisi. Krisis bisa muncul karena manajer yang buruk membiarkan keadaan memburuk atau lepas kendali, namun seringkali manajer yang baik mendapati dirinya berada di tengah-tengah krisis yang tidak dapat mereka antisipasi, namun harus bereaksi dengan cara yang sama (OpenStax, 2019:11).

2.2 Fungsi Manajemen

Menurut pendekatan fungsi, manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu ketika mereka mengarahkan dan mengawasi pekerjaan orang lain. Apa saja fungsi-fungsi ini? Pada awal abad kedua puluh, seorang industrialis Perancis bernama Henri Fayol mengusulkan agar semua manajer melakukan lima aktivitas manajemen, yaitu: merencanakan (*plan*), mengorganisasi

(*organize*), memerintahkan (*command*), mengoordinasikan (*coordinate*), dan mengendalikan (*control*) (Fayol, 1916). Saat ini, fungsi-fungsi manajemen telah diringkas menjadi empat, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Empat tugas manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian adalah bagian penting dari pekerjaan manajer. Di semua tingkatan dalam hierarki manajerial, dan di semua pekerjaan dan departemen dalam suatu organisasi, manajemen yang efektif berarti melaksanakan keempat aktivitas ini dengan sukses, dengan cara yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Fungsi manajemen dapat diuraikan berikut.

2.2.1 Perencanaan

Perencanaan (*planning*) mendefinisikan tujuan organisasi di masa depan dan bagaimana mencapainya (Anders, 2002). Perencanaan melibatkan penentuan tujuan organisasi dan cara untuk mencapainya (Williams, 2017:4). Untuk melaksanakan tugas perencanaan, manajer mengidentifikasi dan memilih tujuan organisasi yang sesuai dan tindakan. Mereka mengembangkan strategi bagaimana mencapai kinerja tinggi (Drucker, 1974).

Kurangnya perencanaan atau perencanaan yang buruk, dapat merugikan kinerja organisasi. Misalnya, meskipun memiliki pengikut aliran sesat, sebuah perusahaan berjuang untuk bertahan hidup akibat perencanaan yang buruk. Kurangnya visi manajer puncak dalam memahami arah pasar dan lemahnya upaya perencanaan sehubungan dengan ekspansi yang cepat dan hubungan waralaba telah sangat merusak perusahaan yang pernah sukses.

Tujuan umum perencanaan adalah mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cara terbaik. Perencanaan mencakup evaluasi dan persiapan masa depan: merencanakan berarti bertindak. Meskipun sebuah rencana mungkin merupakan gabungan dari sejumlah rencana fungsional, untuk fungsi teknis, pemasaran, keuangan, dan lainnya, penting bagi perusahaan untuk mengandalkan satu rencana saja. Dalam rencana komprehensifnya, perusahaan harus memperkirakan sumber daya yang tersedia, nilai

pekerjaan yang sedang berlangsung, dan perubahan teknis, komersial, keuangan, dan perubahan lain yang diperkirakan akan terjadi. Sebuah rencana harus unik, terhubung dengan rencana lain, dan fleksibel serta tepat. Biasanya, perusahaan besar membuat rencana untuk 1 tahun sekaligus. Namun, mereka seringkali membuat rencana tambahan yang durasinya lebih pendek dan lebih lama. Rencana tersebut harus terhubung dengan rencana 1 tahun (Kessler, 2013:605-606).

2.2.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah memutuskan di mana keputusan akan diambil, siapa yang akan melakukan pekerjaan dan tugas apa, dan siapa yang akan bekerja untuk siapa dalam perusahaan (Carey, 2014). Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba mencapai rencana tersebut (Clifford, 2002).

Mengorganisasi berarti menyediakan semua sumber daya yang diperlukan bagi perusahaan: bahan mentah, mesin dan peralatan, modal dan personel. Semua organisasi terdiri dari dua bagian: satu bagian material dan satu bagian sosial. Selanjutnya, semua jenis organisasi diorganisir dengan cara yang mirip dengan perusahaan industri. Perusahaan-perusahaan yang pekerjaannya serupa diorganisir dengan cara yang kurang lebih sama, dan bahkan perusahaan-perusahaan yang produksinya berbeda diorganisasikan dengan cara yang sangat mirip. Namun, tergantung pada karyawannya, organisasi yang diorganisir serupa mungkin berfungsi dengan baik atau tidak berfungsi. Salah satu tugas terpenting seorang direktur pelaksana adalah terus memperkenalkan metode baru untuk meningkatkan produktivitas. Pekerjaannya difasilitasi dengan penggunaan bagan organisasi. Ketika diperbarui secara berkala, bagan tersebut memberikan gambaran komprehensif kepada manajer mengenai keseluruhan organisasi (Kessler, 2013:606).

Pengorganisasian adalah penataan hubungan kerja, sehingga anggota organisasi berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil dari pengorganisasian adalah terciptanya struktur organisasi, sistem formal tugas dan hubungan pelaporan

yang mengkoordinasikan dan memotivasi anggota, sehingga mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi menentukan bagaimana sumber daya organisasi dapat digunakan sebaik-baiknya untuk menciptakan barang dan jasa (Jones & George, 2016:9).

Manajer bertanggung jawab dalam mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini disebut pengorganisasian. Pengorganisasian mencakup penentuan tugas apa yang harus dikerjakan dan oleh siapa, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan siapa yang akan mengambil keputusan.

2.2.3 Pengarahan

Fungsi pengarahan (*directing*) merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit dan kompleks, karena karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, harga diri, cita-cita, dan lain-lain.

Pengarahan (*directing*) memiliki beberapa pengertian menurut para ahli manajemen. Pengarahan adalah aspek antarpribadi dalam pengelolaan yang dengannya bawahan diarahkan untuk memahami dan berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Koontz & O'Donnell, 1959). Pengarahan adalah memberi tahu orang-orang apa yang harus dilakukan dan memastikan bahwa mereka melakukannya dengan kemampuan terbaiknya (Dale, 1969). Pengarahan terdiri dari proses dan teknik yang digunakan dalam mengeluarkan instruksi dan memastikan bahwa operasi dijalankan sesuai rencana awal (Haimann & Scott, 1974). Pengarahan adalah bimbingan, inspeksi dan kepemimpinan laki-laki dan perempuan yang merupakan tanggung jawab nyata manajemen (Urwick & Brech, 2002).

Fungsi pengarahan berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan pengawasan agar karyawan melakukan aktivitasnya seefisien mungkin, guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengarahan adalah fungsi memimpin karyawan agar bekerja secara efisien, dan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepada bawahan harus dijelaskan dan diklarifikasi, mereka harus diberikan bimbingan dalam pelaksanaan pekerjaan dan mereka harus dimotivasi untuk memberikan kinerja optimal mereka dengan semangat dan antusiasme. Fungsi pengarahan melibatkan sub-fungsi berikut: komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan.

Selain *directing*, dalam fungsi pengarahan digunakan juga istilah *actuating* dan *leading*. Pelaksanaan/penggerakan (*actuating*) adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning*, *organizing*, dan *controlling*), *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang. Menurut Terry (1968), *actuating* adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

Adapun memimpin (*leading*) adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai-nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menanamkan keinginan untuk bekerja pada tingkat tinggi kepada karyawan. Memimpin melibatkan memotivasi seluruh departemen dan divisi serta individu-individu yang bekerja langsung dengan manajer. Di era ketidakpastian, persaingan global, dan semakin beragamnya angkatan kerja, kemampuan untuk membentuk budaya, mengkomunikasikan tujuan, dan memotivasi karyawan sangat penting untuk kesuksesan bisnis (Daft, 2008:9).

Kita tahu bahwa setiap organisasi memiliki orang-orang, dan merupakan bagian dari tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kerja orang-orang tersebut. Ini

adalah fungsi utama. Ketika manajer memotivasi karyawan, mengarahkan aktivitas orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggota, mereka memimpin (*leading*) (Robbins et al., 2013:9).

Selain itu, dalam fungsi pengarahan digunakan juga istilah yang relevan, yaitu *commanding* dan *coordinating*. Dalam hal *commanding*, Fayol (1916) mendefinisikan karakter dan perilaku manajer yang baik melalui delapan aturan, yang juga harus memfasilitasi pekerjaan mereka. Dengan demikian: (1) manajer yang baik kenal baik dengan bawahannya; (2) siap memecat karyawan yang tidak memenuhi standar kerja; (3) bersusah payah menaati perjanjian formal yang ada antara perusahaan dengan karyawannya; (4) menjadikan diri mereka sebagai contoh yang baik; (5) mengevaluasi organisasi mereka secara teratur; (6) membuat pengaturan, sehingga mereka mempunyai informasi yang tepat waktu tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan; (7) berhati-hati untuk tidak ikut campur dalam detail pekerjaan bawahannya; dan (8) mendorong bawahannya untuk aktif dengan memberikan kebebasan sebanyak yang dimungkinkan oleh posisi dan kompetensinya.

Dalam hal *coordinating*, tujuan dari koordinasi adalah untuk memberikan proporsi yang tepat terhadap berbagai aspek pekerjaan perusahaan, menyesuaikan pengeluaran dengan sumber daya keuangan yang tersedia, memahami hubungan antara berbagai fungsi perusahaan, dan memberikan prioritas pada permasalahan yang mendesak. Fayol (1916) melihat pertemuan rutin, sebaiknya mingguan, yang dilakukan oleh para kepala departemen yang berbeda sebagai mekanisme koordinasi yang paling efektif. Pada pertemuan-pertemuan seperti itu, pertanyaan-pertanyaan yang menjadi kepentingan bersama dapat dianalisis dari sudut pandang yang berbeda dan masalah-masalah dipecahkan. Selain itu, kerja sama spontan antar departemen yang berbeda juga terstimulasi, karena para manajer yang berbeda menjadi akrab dengan pekerjaan masing-masing.

2.2.4 Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi keempat dalam proses manajemen. Pengendalian berarti memantau aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi mencapai sasarannya, dan melakukan koreksi jika diperlukan. Manajer harus memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya. Tren ke arah pemberdayaan dan kepercayaan karyawan telah menyebabkan banyak perusahaan kurang menekankan kontrol *top-down* dan lebih menekankan pada pelatihan karyawan untuk memantau dan memperbaiki diri (Daft, 2008:9).

Tujuan pengendalian adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana, instruksi manajer, dan prinsip-prinsip yang diterima secara umum. Setiap departemen harus bertanggung jawab untuk mengendalikan operasinya sendiri. Inspektur yang ditunjuk secara khusus hanya diperlukan jika hal ini terlalu luas atau rumit. Para pengawas tersebut harus mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat dan penilaian yang baik. Mereka harus independen terhadap pihak yang akan diperiksa dan tidak mempunyai tanggung jawab untuk memperbaiki kekurangan yang mereka temukan. Jika prinsip kesatuan komando dilanggar, perusahaan mungkin akan dirugikan (Kessler, 2013:606).

Dalam pengendalian, tugas manajer adalah mengevaluasi seberapa baik organisasi telah mencapai tujuannya dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Hasil dari proses pengendalian adalah kemampuan untuk mengukur kinerja secara akurat dan mengatur efisiensi dan efektivitas organisasi. Untuk melaksanakan pengendalian, manajer harus memutuskan tujuan mana yang harus diukur.

Pengendalian melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja kerja (*work performance*). Setelah tujuan ditetapkan, rencana dirumuskan, pengaturan struktural ditentukan, dan orang-orang direkrut, dilatih, dan dimotivasi, harus ada evaluasi untuk melihat apakah segala sesuatunya berjalan sesuai rencana. Setiap penyimpangan yang signifikan akan mengharuskan manajer untuk kembali bekerja pada jalurnya.

Dari uraian fungsi manajemen di atas, seberapa baikkah pendekatan fungsi menggambarkan apa yang dilakukan manajer? Apakah ini merupakan gambaran akurat tentang apa yang sebenarnya dilakukan manajer? Beberapa orang berpendapat bahwa hal tersebut tidak benar (Hales, 1986).

2.3 Gaya Manajemen: Berbagai Pendekatan dalam Memimpin dan Mengelola

Pembahasan ini meliputi: gaya manajemen, pendekatan manajemen, dan pendekatan dalam memimpin dan mengelola.

2.3.1 Gaya Manajemen

Dalam gaya manajemen (*management style*), mengelola perbedaan generasi menghadirkan beberapa tantangan unik, terutama bagi generasi *baby boomer* dan *Gen Y*. Konflik dan kebencian dapat muncul karena berbagai masalah mulai dari penampilan hingga teknologi dan gaya manajemen. Mengelola pekerja *Gen Y* menghadirkan beberapa tantangan unik. Konflik dan kebencian dapat muncul karena permasalahan seperti penampilan, teknologi, dan gaya manajemen.

Mengelola konflik dalam tim global tidaklah mudah, terutama jika tim tersebut merupakan tim virtual. Konflik dapat mengganggu bagaimana informasi digunakan oleh tim. Namun, penelitian menunjukkan bahwa dalam budaya kolektivistik, gaya manajemen konflik kolaboratif bisa menjadi yang paling efektif (Paul et al., 2004).

Pakaian kantor apa yang pantas? Jawabannya mungkin bergantung pada siapa yang kita tanyakan. Namun, yang lebih penting, hal ini bergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan ukuran organisasi. Untuk mengakomodasi perbedaan generasi dalam hal apa yang dianggap tepat, kuncinya adalah fleksibilitas. Misalnya, pedomannya mungkin adalah ketika seorang karyawan tidak berinteraksi dengan seseorang di luar organisasi, pakaian yang lebih kasual (dengan beberapa batasan) dapat diterima.

Bagaimana dengan teknologi? *Gen Y* tumbuh dengan ATM, DVD, telepon seluler, email, SMS, laptop, dan internet. Ketika mereka tidak memiliki informasi yang mereka perlukan, mereka hanya memasukkan beberapa penekanan tombol untuk mendapatkannya.

Mereka puas bertemu secara virtual untuk memecahkan masalah, sementara generasi *baby boomer* mengharapkan masalah-masalah penting dapat diselesaikan melalui pertemuan tatap muka. Generasi *baby boomer* mengeluhkan ketidakmampuan *Gen Y* untuk fokus pada satu tugas, sementara *Gen Y* tidak melihat ada salahnya melakukan *multitasking*. Sekali lagi, fleksibilitas dan pemahaman dari keduanya menjadi kunci dalam bekerja sama secara efektif dan efisien.

Terakhir, bagaimana dengan gaya manajemen? (1) pegawai *Gen Y* menginginkan atasan yang berpikiran terbuka; (2) ahli di bidangnya, meskipun mereka tidak paham teknologi; (3) terorganisir; (4) guru, pelatih, dan mentor; (5) tidak otoriter atau paternalistik; (6) menghormati generasi mereka; (7) pemahaman tentang kebutuhan mereka akan keseimbangan kehidupan kerja; (8) memberikan umpan balik yang konstan; (9) berkomunikasi dengan cara yang jelas dan menarik; dan (10) memberikan pengalaman belajar yang merangsang dan baru (Martin, 2001; Moses, 2005).

2.3.2 Pendekatan Manajemen

Terdapat beberapa pendekatan manajemen, di antaranya adalah:

1. Manajemen Awal (3000 SM - 1776)

Manajemen telah dipraktikkan sejak lama. Upaya terorganisir yang diarahkan oleh orang-orang yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan telah ada selama ribuan tahun. Terlepas dari apa sebutan orang-orang ini, seseorang harus melakukan fungsi-fungsi tersebut.

3000 - 2500 SM: piramida Mesir adalah bukti bahwa proyek-proyek berskala besar dan mempekerjakan puluhan ribu orang telah diselesaikan pada zaman kuno. Dibutuhkan lebih dari 100.000 pekerja selama sekitar 20 tahun untuk membangun sebuah piramida. 1400-an: di gudang senjata Venesia, kapal perang diapungkan di sepanjang kanal, dan di setiap perhentian, material dan tali-temali ditambahkan ke kapal (George, 1972).

1780an - Pertengahan 1800an: revolusi industri mungkin merupakan pengaruh paling penting pada manajemen sebelum abad ke-20. Mengapa? Karena dengan adanya era industri lahirlah korporasi. 1776: meskipun ini adalah tanggal penting dalam sejarah AS, ini juga penting karena pada tahun itulah *Wealth of Nations* karya Adam Smith diterbitkan. Di dalamnya, ia mengemukakan keuntungan ekonomi dari pembagian kerja (atau spesialisasi pekerjaan), yaitu memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas yang sempit dan berulang-ulang.

2. Pendekatan Klasik (1911 -1947)

Dimulai sekitar pergantian abad kedua puluh, disiplin manajemen mulai berkembang sebagai suatu kesatuan pengetahuan. Aturan dan prinsip dikembangkan yang dapat diajarkan dan digunakan dalam berbagai situasi. Para pendukung manajemen awal ini disebut ahli teori klasik.

1911: Pada tahun itulah *Prinsip Manajemen Ilmiah (Principles of Scientific Management)* Frederick W. Taylor diterbitkan. Teorinya diterima secara luas dan digunakan oleh para manajer di seluruh dunia dan Taylor dikenal sebagai “father” manajemen ilmiah (*scientific management*) (Taylor, 1919; Banta, 1993; Kanigel, 1997; Wagner-Tsukamoto, 2007). Kontributor utama manajemen ilmiah lainnya adalah Frank dan Lillian Gilbreth.

1916 - 1947: Berbeda dengan Taylor yang berfokus pada pekerjaan individu pekerja produksi, Henri Fayol dan Max Weber memandang praktik organisasi dengan berfokus pada apa yang dilakukan manajer dan apa yang merupakan manajemen yang baik. Pendekatan ini dikenal dengan teori administrasi umum (Fayol, 1916; Weber, 1947; Lounsbury & Carberry, 2005). Weber dikenal karena deskripsi dan analisisnya tentang birokrasi, yang diyakininya sebagai bentuk struktur organisasi yang ideal dan rasional, terutama untuk organisasi besar.

3. Pendekatan Perilaku (Akhir 1700an - 1950an)

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) terhadap manajemen berfokus pada tindakan pekerja. Bagaimana cara memotivasi dan memimpin karyawan agar mencapai kinerja yang tinggi?

Akhir tahun 1700an - Awal tahun 1900an: Manajer menyelesaikan sesuatu dengan bekerja sama dengan orang lain. Beberapa penulis awal manajemen menyadari betapa pentingnya orang bagi keberhasilan suatu organisasi (Owen, 1825; Munsterberg, 1913; Follett, 1918).

1924 - Pertengahan tahun 1930an: Studi Hawthorne, serangkaian studi yang memberikan wawasan baru mengenai perilaku individu dan kelompok, tidak diragukan lagi merupakan kontribusi paling penting terhadap pendekatan perilaku terhadap manajemen (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939; Carey, 1967; Sonnenfeld, 1985).

1930an - 1950an: Gerakan hubungan manusia penting dalam sejarah manajemen karena para pendukungnya tidak pernah goyah dari komitmen mereka untuk menjadikan praktik manajemen lebih manusiawi. Para pendukung gerakan ini secara seragam percaya akan pentingnya kepuasan karyawan, pekerja yang puas diyakini sebagai pekerja yang produktif (Maslow, 1943; 1954; McGregor, 1960). Abraham Maslow, seorang psikolog humanistik, yang terkenal karena uraiannya tentang hierarki lima kebutuhan (teori motivasi karyawan yang terkenal), Douglas McGregor mengembangkan asumsi Teori X dan Teori Y, yang berkaitan dengan keyakinan manajer tentang motivasi karyawan dalam bekerja.

1960an - Saat ini: Orang-orang dalam suatu organisasi terus menjadi fokus penting dalam penelitian manajemen. Bidang studi yang meneliti tindakan (perilaku) orang-orang di tempat kerja disebut perilaku organisasi (*organizational behavior/OB*).

4. Pendekatan Kuantitatif (1940an - 1950an)

Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*), yang berfokus pada penerapan statistik, model optimasi, model informasi, simulasi komputer, dan teknik kuantitatif lainnya pada aktivitas manajemen, menyediakan alat bagi para manajer untuk mempermudah pekerjaan mereka.

1940-an: Pendekatan kuantitatif terhadap manajemen, yang merupakan penggunaan teknik kuantitatif untuk meningkatkan pengambilan keputusan, berkembang dari solusi matematis dan statistik yang dikembangkan untuk permasalahan militer selama Perang Dunia II. Setelah perang usai, banyak teknik yang digunakan untuk masalah militer diterapkan pada bisnis (Holt, 2002; Rosenzweig, 2010).

1950-an: Setelah Perang Dunia II, organisasi-organisasi di Jepang dengan antusias mengadopsi konsep-konsep yang dianut oleh sekelompok kecil pakar kualitas, yang paling terkenal adalah William Edwards Deming dan Joseph M. Juran. Ketika pabrikan Jepang ini mulai mengalahkan pesaing AS dalam perbandingan kualitas, para manajer Barat segera memperhatikan gagasan Deming dan Juran dengan lebih serius (Gabor, 1990; Hackman & Wageman, 1995). Ide-ide mereka menjadi dasar manajemen kualitas total/terpadu (*total quality management/TQM*), yang merupakan filosofi manajemen yang ditujukan untuk perbaikan terus-menerus dan menanggapi kebutuhan dan harapan pelanggan.

5. Pendekatan Kontemporer (1960an - sekarang)

Sebagian besar pendekatan awal terhadap manajemen berfokus pada keprihatinan manajer di dalam organisasi. Mulai tahun 1960-an, peneliti manajemen mulai melihat apa yang terjadi di lingkungan eksternal di luar organisasi.

1960-an: Meskipun Chester Barnard, seorang eksekutif perusahaan telepon, menulis dalam bukunya *The Functions of The Executive* tahun 1938 bahwa sebuah organisasi berfungsi sebagai sistem kooperatif, baru pada tahun 1960-an peneliti manajemen mulai melihat lebih cermat pada

teori sistem dan bagaimana cara kerjanya, itu terkait dengan organisasi (Barnard, 1938; DeGreene, 1973).

1960-an: Para ahli teori manajemen awal mengusulkan prinsip-prinsip manajemen yang secara umum mereka asumsikan dapat diterapkan secara universal. Penelitian selanjutnya menemukan pengecualian terhadap banyak prinsip ini. Pendekatan kontingensi (*contingency approach*) atau pendekatan situasional (*situational approach*) mengatakan bahwa organisasi, karyawan, dan situasi berbeda dan memerlukan cara pengelolaan yang berbeda. Salah satu studi kontingensi paling awal dilakukan oleh Fred Fiedler dan mengamati gaya kepemimpinan apa yang paling efektif dalam situasi tertentu (Fiedler, 1967).

1980an - Sekarang: Meskipun awal era informasi dikatakan dimulai dengan telegraf Samuel Morse pada tahun 1837, perubahan paling dramatis dalam teknologi informasi terjadi pada akhir abad kedua puluh dan secara langsung mempengaruhi pekerjaan manajer (Drucker, 2008). Manajer sekarang dapat mengelola karyawan yang bekerja dari rumah atau bekerja di belahan dunia lain. Sumber daya komputasi suatu organisasi dulunya berupa komputer *mainframe* yang disimpan di ruangan dengan suhu terkontrol dan hanya dapat diakses oleh para ahli.

2.3.3 Pendekatan dalam Memimpin dan Mengelola

Banyak yang telah ditulis dalam beberapa tahun terakhir tentang peran kepemimpinan manajer. Manajemen dan kepemimpinan (*leadership*) keduanya penting bagi organisasi. Manajer yang efektif juga harus menjadi pemimpin, karena kualitas yang berbeda diasosiasikan dengan manajemen dan kepemimpinan yang memberikan kekuatan berbeda bagi organisasi. Manajemen dan kepemimpinan mencerminkan dua rangkaian kualitas dan keterampilan berbeda yang seringkali tumpang tindih dalam satu individu. Seseorang mungkin memiliki lebih dari satu kualitas dibandingkan yang lain, namun idealnya seorang manajer mengembangkan keseimbangan antara kualitas manajer (*manager*) dan pemimpin (*leader*).

Perbedaan utama antara manajemen dan kepemimpinan adalah bahwa manajemen mengedepankan stabilitas, ketertiban, dan pemecahan masalah dalam struktur dan sistem organisasi yang ada. Kepemimpinan mendorong visi, kreativitas, dan perubahan. Dengan kata lain, “seorang manajer mengurus keberadaan kita; seorang pemimpin membawa kita ke tempat baru” (Colvard, 2003). Kepemimpinan berarti mempertanyakan *status quo*, sehingga norma-norma yang ketinggalan jaman, tidak produktif, atau tidak bertanggung jawab secara sosial dapat diganti untuk menghadapi tantangan baru. Kapal kepemimpinan tidak dapat menggantikan manajemen, itu harus di samping manajemen. Manajemen yang baik diperlukan untuk membantu organisasi memenuhi komitmen saat ini, sedangkan kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke masa depan (Daft, 2005).

Terdapat beberapa pendekatan dalam memimpin dan mengelola, di antaranya adalah:

1. Pendekatan Perilaku (*behavioral approach*)

Ketidakmampuan untuk mendefinisikan kepemimpinan yang efektif hanya berdasarkan sifat-sifatnya menyebabkan minat untuk melihat perilaku para pemimpin dan bagaimana perilaku tersebut dapat berkontribusi terhadap kegagalan kepemimpinan penerus. Mungkin pemimpin mana pun dapat menerapkan perilaku yang benar melalui pelatihan yang sesuai. Dua perilaku kepemimpinan dasar yang diidentifikasi penting bagi kepemimpinan adalah perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi pada orang. Kedua metakategori ini, atau yang secara luas didefinisikan sebagai kategori perilaku, ditemukan dapat diterapkan pada kepemimpinan yang efektif dalam berbagai situasi dan periode waktu (Yukl et al., 2002). Meskipun hal-hal tersebut bukan satu-satunya perilaku kepemimpinan yang penting, kepedulian terhadap tugas dan kepedulian terhadap orang lain harus ditunjukkan pada tingkat yang wajar. Oleh karena itu, banyak pendekatan untuk memahami kepemimpinan menggunakan metakategori ini sebagai dasar studi dan perbandingan.

2. Pendekatan Kontingensi (*contingency approach*)

Beberapa model kepemimpinan menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi tertentu. Pendekatan-pendekatan tersebut disebut pendekatan kontingensi dan mencakup teori situasional Hersey dan Blanchard, model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler dan rekan-rekannya, teori jalur-tujuan yang dikemukakan oleh Evans dan House, dan konsep pengganti kepemimpinan (Daft, 2008:498).

Teori kepemimpinan situasional merupakan perpanjangan menarik dari teori perilaku yang dirangkum dalam *grid* kepemimpinan. Pendekatan Hersey dan Blanchard memusatkan banyak perhatian pada karakteristik pengikut dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Maksud dari Hersey dan Blanchard adalah bahwa tingkat kesiapan bawahan berbeda-beda. Orang yang memiliki kesiapan tugas yang rendah, karena kurangnya kemampuan atau pelatihan, atau rasa tidak aman, memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dibandingkan mereka yang memiliki kesiapan tinggi dan memiliki kemampuan, keterampilan, kepercayaan diri, dan kemauan bekerja yang baik (Hersey & Blanchard, 1982).

Sementara Hersey dan Blanchard berfokus pada karakteristik pengikut, Fiedler dan rekannya melihat beberapa elemen lain dari situasi organisasi untuk menilai kapan satu gaya kepemimpinan lebih efektif dibandingkan yang lain (Fiedler, 1954; 1958; 1967). Titik tolak teori Fiedler adalah sejauh mana gaya pemimpin berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan (orang). Fiedler menganggap gaya kepemimpinan seseorang relatif tetap dan sulit diubah. Oleh karena itu, ide dasarnya adalah mencocokkan gaya pemimpin dengan situasi yang paling menguntungkan bagi efektivitasnya. Dengan mendiagnosis gaya kepemimpinan dan situasi organisasi, kesesuaian yang tepat dapat diatur.

3. Pendekatan Kepemimpinan yang Bertahan

Mari kita lihat dua pendekatan kepemimpinan abadi yang mendapatkan perhatian baru di tengah skandal etika dan melemahnya kepercayaan karyawan saat ini. Karakteristik kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan moral (*moral leadership*) dapat berhasil digunakan oleh para pemimpin dalam segala situasi untuk membuat perbedaan yang positif (Daft, 2008:511).

Konsep *servant leadership*, pertama kali dijelaskan oleh Robert Greenleaf, adalah kepemimpinan yang terbalik, karena pemimpin melampaui kepentingan pribadi untuk melayani orang lain dan organisasi (Greenleaf, 1977). *Servant leader* beroperasi pada dua tingkatan: untuk pemenuhan tujuan dan kebutuhan bawahannya dan untuk realisasi tujuan atau misi organisasi mereka yang lebih besar. *Servant leader* memberikan banyak hal: kekuasaan, ide, informasi, pengakuan, penghargaan atas pencapaian, bahkan uang. *Servant leader* benar-benar menghargai orang lain. Mereka dapat dipercaya dan mempercayai orang lain. Mereka mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan, meningkatkan harga diri orang lain, dan melepaskan kreativitas masyarakat, komitmen penuh, dan dorongan alami untuk belajar dan berkontribusi. *Servant leader* dapat membawa motif yang lebih tinggi dari pengikutnya ke dalam pekerjaan dan menghubungkan hati mereka dengan misi dan tujuan organisasi.

Isu lain yang tak kunjung hilang dalam kepemimpinan adalah komponen moralnya. Karena kepemimpinan dapat digunakan untuk kebaikan atau kejahatan, untuk membantu atau merugikan orang lain, semua kepemimpinan mempunyai komponen moral. Pemimpin memikul tanggung jawab yang sangat besar untuk menggunakan kekuasaannya secara bijaksana dan etis. Sedihnya, dalam beberapa tahun terakhir, terlalu banyak orang yang memilih bertindak demi kepentingan pribadi dan keserakahan daripada berperilaku yang bermanfaat dan meninggikan orang lain. Iklim etika yang mengecewakan dalam bisnis telah memunculkan

minat baru terhadap *moral leadership*. *Moral leadership* adalah tentang membedakan yang benar dari yang salah dan memilih untuk melakukan yang benar. Artinya mengupayakan perilaku yang adil, jujur, baik, dan sopan dalam praktik kepemimpinan (Daft, 2005). Para pemimpin moral ingat bahwa bisnis adalah tentang nilai-nilai, bukan hanya kinerja ekonomi.

Membedakan hal yang benar untuk dilakukan tidak selalu mudah, dan terkadang melakukannya bahkan lebih sulit. Para pemimpin seringkali dihadapkan pada keputusan, yang mana beberapa tanggung jawab saling bertentangan satu sama lain. Komitmen kepada atasan, misalnya, bisa berarti seorang pemimpin merasa perlu menyembunyikan berita tidak menyenangkan tentang PHK yang akan terjadi dari pengikutnya. Para *moral leader* berusaha keras untuk menemukan jawaban moral atau kompromi, dibandingkan mengambil jalan keluar yang mudah. Jelasnya, kepemimpinan moral membutuhkan keberanian, kemampuan untuk melangkah maju melewati rasa takut dan bertindak berdasarkan nilai-nilai dan hati nurani. Pemimpin seringkali berperilaku tidak etis hanya karena mereka kurang berani. Kebanyakan orang ingin disukai, dan mudah saja melakukan kesalahan agar bisa diterima atau terkesan oleh orang lain. Salah satu contohnya adalah seorang pemimpin yang menahan lidahnya agar “cocok dengan teman-temannya” ketika rekan kerjanya melontarkan lelucon yang menyinggung secara seksual atau rasial. Para *moral leader* mempunyai ketabahan untuk melakukan hal yang benar, meskipun hal itu tidak populer. Membela apa yang benar adalah cara utama para pemimpin menciptakan lingkungan kejujuran, kepercayaan, dan integritas dalam organisasi.

2.4 Proses Pengambilan Keputusan: Strategi dan Taktik Manajerial

Pengambilan keputusan (*decision-making*) biasanya digambarkan sebagai memilih di antara alternatif, namun

pandangan ini terlalu sederhana. Mengapa? Karena pengambilan keputusan adalah suatu proses dan bukan tindakan sederhana dalam memilih alternatif-alternatif. Proses pengambilan keputusan (*decision-making process*) sebagai serangkaian langkah yang dimulai dengan mengidentifikasi suatu masalah (Robbins et al., 2013:72).

“Tantangan Manajer (Manager Challenge)” menggambarkan bagaimana pengambilan keputusan dan pembelajaran merupakan tantangan berkelanjutan bagi para manajer yang dapat sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Keputusan Jim McCann misalnya, untuk memanfaatkan peluang dan membeli toko bunga kecil dan keputusan selanjutnya memiliki dampak dramatis pada bisnisnya (Fortune, 2014). Keputusan yang diambil manajer di semua tingkatan di perusahaan besar dan kecil dapat mengubah pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan tersebut serta kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya. Namun, keputusan seperti itu mungkin sulit diambil karena penuh dengan ketidakpastian.

Setiap kali manajer bertindak untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan, atau mengendalikan aktivitas organisasi, mereka membuat serangkaian keputusan. Misalnya, ketika membuka sebuah restoran baru, para manajer harus memutuskan di mana akan menempatkan restoran tersebut, jenis makanan apa yang akan disediakan, orang-orang mana yang akan dipekerjakan, dan seterusnya. Pengambilan keputusan adalah bagian dasar dari setiap tugas yang dilakukan manajer.

Pengambilan keputusan sebagai respons terhadap peluang terjadi ketika manajer mencari cara untuk meningkatkan kinerja organisasi agar menguntungkan pelanggan, karyawan, dan kelompok *stakeholder* lainnya. Dalam “*A Managers Challenge*” misalnya, Jim McCann memanfaatkan peluang untuk membeli toko bunga dan mengembangkan bisnisnya dengan berbagai cara termasuk *online*. Pengambilan keputusan sebagai respons terhadap ancaman terjadi ketika peristiwa di dalam atau di luar organisasi berdampak buruk terhadap kinerja organisasi dan manajer mencari cara untuk meningkatkan kinerja (Huber, 1993). Pengambilan keputusan sangat penting dalam menjadi seorang manajer, dan setiap kali manajer terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian,

kepemimpinan, dan pengendalian, mereka terus-menerus mengambil keputusan.

Manajer selalu mencari cara untuk membuat keputusan yang lebih baik guna meningkatkan kinerja organisasi. Pada saat yang sama, mereka melakukan yang terbaik untuk menghindari kesalahan yang merugikan yang akan merugikan kinerja organisasi.

Terlepas dari keputusan spesifik yang dibuat seorang manajer, proses pengambilan keputusan dapat terprogram atau tidak terprogram (Simon, 1977). Pengambilan keputusan terprogram (*programmed decision-making*) adalah proses yang rutin dan hampir otomatis. Keputusan terprogram adalah keputusan yang telah dibuat berkali-kali di masa lalu, sehingga manajer telah mengembangkan aturan atau pedoman untuk diterapkan ketika situasi tertentu terjadi.

Pengambilan keputusan yang tidak terprogram (*nonprogrammed decision-making*) diperlukan untuk keputusan-keputusan yang tidak rutin. Keputusan yang tidak terprogram dibuat sebagai respons terhadap peluang dan ancaman yang tidak biasa atau baru. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram terjadi ketika tidak ada aturan keputusan siap pakai yang dapat diterapkan oleh manajer pada suatu situasi. Peraturan tidak ada karena situasinya tidak terduga atau tidak pasti dan manajer kekurangan informasi yang mereka perlukan untuk mengembangkan peraturan yang mencakup hal tersebut.

Bagaimana manajer mengambil keputusan jika tidak ada aturan pengambilan keputusan? Mereka mungkin mengandalkan intuisi mereka, perasaan, keyakinan, dan firasat yang langsung terlintas dalam pikiran, memerlukan sedikit usaha dan pengumpulan informasi, dan menghasilkan keputusan saat itu juga (Kahneman, 2002; Jaffe, 2004; Dane & Pratt, 2007). Selain itu, mereka mungkin membuat penilaian yang masuk akal, keputusan yang memerlukan waktu dan upaya serta dihasilkan dari pengumpulan informasi yang cermat, pembuatan alternatif, dan evaluasi alternatif. “Menjalankan (*exercising*)” penilaian adalah proses yang lebih rasional dibandingkan “mengikuti (*going with*)” intuisi. Baik intuisi maupun penilaian seringkali memiliki kelemahan dan dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang buruk.

Dengan demikian, kemungkinan kesalahan jauh lebih besar dalam pengambilan keputusan tidak terprogram dibandingkan pengambilan keputusan terprogram (Senge, 1990).

Terkadang manajer harus mengambil keputusan dengan cepat dan tidak punya waktu untuk mempertimbangkan secara hati-hati permasalahan yang ada. Mereka harus mengandalkan intuisi mereka untuk segera menanggapi kekhawatiran yang mendesak.

Haruskah manajer yakin pada intuisi dan penilaiannya yang masuk akal? Penelitian selama puluhan tahun oleh pemenang Hadiah Nobel Daniel Kahneman, kolaborator lamanya mendiang Amos Tversky, dan peneliti lain menunjukkan bahwa manajer (seperti semua orang) cenderung terlalu percaya diri dalam keputusan yang mereka buat, baik berdasarkan intuisi atau penilaian yang masuk akal (Lehrer, 2011). Rasa percaya diri yang berlebihan akan menyebabkan kegagalan dalam mengevaluasi dan memikirkan kembali kebijaksanaan keputusan yang diambil dan kegagalan dalam belajar dari kesalahan (Smutniak, 2004).

Model pengambilan keputusan klasik dan administratif mengungkapkan banyak asumsi, kompleksitas, dan kendala yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Model-model ini membantu mengungkap faktor-faktor yang harus disadari oleh para manajer dan pengambil keputusan lainnya untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan mereka. Namun, perlu diingat bahwa model klasik dan administratif hanyalah panduan yang dapat membantu manajer memahami proses pengambilan keputusan. Dalam kehidupan nyata, prosesnya biasanya tidak dilakukan secara langsung, namun model ini dapat membantu memandu manajer melewatinya (Jones & George, 2016:191).

Model klasik: salah satu model pengambilan keputusan yang paling awal, bersifat preskriptif, artinya model ini menentukan bagaimana keputusan harus dibuat. Manajer yang menggunakan model klasik membuat serangkaian asumsi penyederhanaan tentang sifat proses pengambilan keputusan. Premis model klasik adalah ketika manajer menyadari perlunya mengambil keputusan, mereka harus mampu menghasilkan daftar lengkap semua alternatif dan konsekuensi serta membuat pilihan terbaik.

Model administratif: March & Simon (1958) tidak setuju dengan asumsi yang mendasari model klasik pengambilan keputusan. Sebaliknya, mereka mengusulkan agar para manajer di dunia nyata tidak memiliki akses terhadap semua informasi yang mereka perlukan untuk mengambil keputusan. Selain itu, mereka menunjukkan bahwa meskipun semua informasi sudah tersedia, banyak manajer yang tidak memiliki kemampuan mental atau psikologis untuk menyerap dan mengevaluasinya dengan benar.

Mengenai strategi dan taktik manajerial, strategi dan taktik adalah bait konseptual yang berulang bagi praktisi bisnis dan akademisi manajemen. Pentingnya meninjau literatur bisnis dan manajemen secara luas untuk memberikan cahaya baru pada pasangan kuno ini dan menyarankan cara untuk berteori dan mengurangi beberapa masalah perbedaan strategi-taktik yang terdokumentasi dengan baik (Sull et al., 2015). Hal ini melampaui pandangan yang diadopsi secara luas tentang taktik sebagai seperangkat cara bawahan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategis yang vital dan mengusulkan bahwa kerangka strategi dan taktik sosiologis dan prosedural alternatif dapat memperdalam pemahaman kita dan penggunaan konsep-konsep ini dalam kehidupan organisasi.

Dalam literatur bisnis dan manajemen, taktik cenderung diasosiasikan dengan hierarki militer atau organisasi yang lebih rendah, digambarkan sebagai hal-hal kecil yang tidak jelas dan mengganggu, serta tidak memiliki kejelasan, ketelitian, dan signifikansi dalam formulasi strategi (Kay et al., 2006). Ketika taktik disebutkan, kegunaannya sering terlihat dalam menyediakan mekanisme perubahan strategis (Nutt, 1986; 1987; 1989). Misalnya, 'taktik asertif' yang digunakan oleh CEO dapat meningkatkan komitmen dan motivasi untuk melakukan pengalihan strategis (Herman & Nadkarni, 2014). Taktik juga dapat memberikan pendekatan yang layak secara politik untuk mencapai tujuan strategis dalam konteks kerangka peraturan yang ketat (Smith et al., 2013; Watkins et al., 2013).

Penyedia layanan utilitas mungkin menggunakan 'taktik lobi', termasuk kontribusi keuangan, untuk memberikan pengaruh tidak langsung pada badan pengatur (Holburn et al., 2014). Taktik

dapat digunakan untuk mempengaruhi keputusan lembaga antimonopoli dalam situasi merger dan akuisisi (Clougherty, 2005); atau perusahaan multinasional mungkin berupaya mendapatkan legitimasi di negara tuan rumah melalui lobi taktis (Stevens et al., 2015).

Dalam penerapan strategi dan taktik manajerial pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan melalui beberapa langkah. Dimulai dengan identifikasi suatu masalah (langkah 1), atau lebih khusus lagi, ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan yang diinginkan (Nagurney et al., 2002).

Jadi, sekarang kita mempunyai masalah yang diakibatkan oleh kesenjangan antara kebutuhan manajer, misalnya untuk memiliki mobil yang berfungsi dan fakta bahwa mobilnya saat ini tidak berfungsi. Sayangnya, contoh ini tidak memberi tahu kita banyak tentang bagaimana manajer mengidentifikasi masalah. Di dunia nyata, sebagian besar masalah tidak muncul dengan lampu neon yang mengidentifikasi masalah tersebut. Mesin yang rusak merupakan sinyal yang jelas bagi manajer bahwa dia membutuhkan mobil baru, namun hanya sedikit masalah yang terlihat jelas. Sebaliknya, identifikasi masalah bersifat subjektif. Lebih jauh lagi, manajer yang secara keliru memecahkan masalah yang salah dengan sempurna kemungkinan besar akan berkinerja buruk seperti halnya manajer yang gagal mengidentifikasi masalah yang benar dan tidak melakukan apa pun. Identifikasi masalah bukanlah bagian yang sederhana dan tidak penting dalam proses pengambilan keputusan (Sawyer, 2002; Okes, 2010; Flinchbaugh, 2011). Bagaimana manajer menyadari bahwa mereka mempunyai kesenjangan? Mereka harus membuat perbandingan antara keadaan saat ini dan standar tertentu, yang dapat berupa kinerja masa lalu, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, atau kinerja beberapa unit lain dalam organisasi atau organisasi lain.

Setelah seorang manajer mengidentifikasi masalah yang memerlukan perhatian, kriteria keputusan yang penting dalam memecahkan masalah harus diidentifikasi (langkah 2). Dalam banyak situasi pengambilan keputusan, tidak semua kriteria sama pentingnya (Figueira & Roy, 2002). Oleh karena itu, penting untuk mengalokasikan bobot pada item-item yang tercantum pada

langkah 2 untuk memberikan prioritas relatif pada item-item tersebut dalam pengambilan keputusan (langkah 3). Kemudian pengambil keputusan membuat daftar alternatif-alternatif yang dapat berhasil menyelesaikan masalah (langkah 4). Tidak ada upaya yang dilakukan pada langkah ini untuk menilai alternatif-alternatif ini, hanya membuat daftarnya (Fazlollahi & Vahidov, 2001).

Setelah alternatif diidentifikasi, pengambil keputusan harus menganalisis masing-masing alternatif secara kritis (langkah 5). Setiap alternatif dievaluasi dengan menilainya berdasarkan kriteria. Kekuatan dan kelemahan masing-masing alternatif menjadi jelas ketika dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang ditetapkan pada langkah 2 dan 3.

Langkah 6 adalah tindakan penting dalam memilih alternatif terbaik di antara alternatif yang dinilai. Karena kita telah menentukan semua faktor yang relevan dalam pengambilan keputusan, memberikan bobot yang tepat, dan mengidentifikasi alternatif-alternatif yang layak, kita hanya perlu memilih alternatif yang menghasilkan skor tertinggi pada langkah 5. Meskipun proses pemilihan telah selesai pada langkah sebelumnya, keputusan tetap diambil. mungkin masih gagal jika tidak diterapkan dengan benar (langkah 7). Oleh karena itu, langkah ini berkaitan dengan penerapan keputusan. Implementasi keputusan mencakup penyampaian keputusan kepada mereka yang terkena dampak dan mendapatkan komitmen mereka terhadap keputusan tersebut (Miller et al., 2002).

Pada langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan (langkah 8), manajer menilai hasil keputusan untuk melihat apakah masalah telah teratasi. Apakah alternatif yang dipilih pada langkah 6 dan diterapkan pada langkah 7 mencapai hasil yang diinginkan? Mengevaluasi hasil suatu keputusan merupakan bagian dari proses pengendalian manajerial.

2.5 Peran Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Manajemen

Tantangan penting lainnya bagi para manajer adalah untuk terus memanfaatkan teknologi informasi/TI (*information technology/IT*) baru yang efisien dan efektif yang dapat

menghubungkan dan memungkinkan manajer dan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, apa pun level mereka dalam organisasi. Salah satu contoh bagaimana TI telah mengubah pekerjaan orang-orang di semua tingkat organisasi datang dari *UPS*, di mana rata-rata pengemudi *UPS* melakukan 120 pengiriman sehari, dan mencari cara tercepat untuk mengatasi semua pemberhentian tersebut merupakan masalah yang mempunyai implikasi ekonomi bagi perusahaan pelayaran. *UPS* memperkirakan bahwa seorang pengemudi dengan 25 paket dapat memilih dari 15 triliun rute berbeda! Untuk membantunya menavigasi jalan yang sulit ini, *UPS* mengandalkan *ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation)*. *ORION* dirancang untuk memadukan navigasi GPS dan pembelajaran untuk membantu pengemudi mengoptimalkan rute mereka. Tentu saja pengemudi *UPS* juga harus menyeimbangkan waktu pengiriman yang dijanjikan, lalu lintas, dan faktor lain dalam keputusan mereka. Ini berarti *ORION* adalah kompetensi teknologi penting yang membantu *UPS* bekerja secara efektif dan efisien. Hingga saat ini, *UPS* memperkirakan telah menghemat 85 juta mil dan 100 juta menit berkat *ORION* dan teknologi lainnya (Wohlsen, 2013).

Semakin banyak jenis TI baru yang memungkinkan tidak hanya karyawan individu, tetapi juga tim yang dikelola sendiri dengan memberi mereka informasi penting dan memungkinkan interaksi virtual di seluruh dunia menggunakan internet. Peningkatan koordinasi global membantu meningkatkan kualitas dan meningkatkan laju inovasi. *Microsoft*, *Hitachi*, *IBM*, dan sebagian besar perusahaan kini mencari TI baru yang dapat membantu mereka membangun keunggulan kompetitif.

Terdapat beberapa peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi manajemen, di antaranya (Robbins et al., 2013):

2.5.1 Pekerjaan Lebih Menantang

Tidak ada keraguan bahwa teknologi robot akan terus diterapkan dalam lingkungan organisasi. Pekerjaan manajer akan menjadi lebih menarik dan menantang ketika manusia dan mesin bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Lakukan penelitian tentang *telepresence* dan robot *telepresence*.

2.5.2 Interaksi Lebih Luas

Salah satu aspek positif dari perubahan perekonomian ini berasal dari besarnya kemungkinan yang terkait dengan kemajuan teknologi yang berkelanjutan (Kesner, 2002). Teknologi mencakup *equipment*, *tools*, atau metode pengoperasian apa pun yang dirancang untuk membuat pekerjaan lebih efisien. Salah satu bidang yang mana teknologi mempunyai dampak adalah proses di mana *input* (tenaga kerja, bahan mentah, dan sejenisnya) diubah menjadi *output* (barang dan jasa yang akan dijual). Pada tahun-tahun yang lalu, transformasi ini biasanya dilakukan oleh tenaga manusia. Namun, dengan adanya teknologi, tenaga manusia telah tergantikan dengan peralatan elektronik dan komputer. Dari robot di kantor, sistem perbankan *online*, hingga jejaring sosial tempat karyawan berinteraksi dengan pelanggan, teknologi telah membuat pekerjaan menciptakan dan mengirimkan barang dan jasa menjadi lebih efisien dan efektif.

Bidang lain di mana teknologi mempunyai dampak besar adalah informasi. Teknologi informasi (TI) telah menciptakan kemampuan untuk menghindari batasan fisik dalam bekerja hanya di lokasi organisasi tertentu. Dengan *notebook* dan komputer *desktop*, mesin faks, *smartphone*, intranet organisasi, dan alat TI lainnya, anggota organisasi yang sebagian besar bekerja dengan informasi dapat melakukan pekerjaan tersebut dari mana saja dan kapan saja.

Terakhir, teknologi juga mengubah cara manajer mengelola, terutama dalam hal cara mereka berinteraksi dengan karyawan yang mungkin bekerja di mana saja dan pandangan manajemen yang berkuasa kapan saja. Berkomunikasi secara efektif dengan individu di lokasi terpencil dan memastikan bahwa tujuan kerja tercapai merupakan tantangan yang harus diatasi oleh para manajer.

2.5.3 Expert System

Teknologi informasi menyediakan banyak dukungan pengambilan keputusan bagi para manajer, termasuk sistem pakar (*expert system*), jaringan saraf, *groupware*, dan perangkat

lunak pemecahan masalah tertentu (Balakrishnan et al., 2000; Killingsworth et al., 2001; Chia et al., 2006; Kallunki et al., 2011; Xu et al., 2011). *Expert system* menggunakan program perangkat lunak untuk mengkodekan pengalaman yang relevan dari seorang pakar dan memungkinkan sistem bertindak seperti pakar tersebut dalam menganalisis dan memecahkan masalah yang tidak terstruktur. Inti dari *expert system* adalah: (1) sistem tersebut menggunakan pengetahuan khusus mengenai bidang permasalahan tertentu dibandingkan pengetahuan umum yang dapat diterapkan pada semua permasalahan; (2) mereka menggunakan penalaran kualitatif dibandingkan perhitungan numerik; dan (3) mereka bekerja pada tingkat kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan manusia yang bukan ahli.

2.5.4 Menjadi Alat Strategis

Seberapa penting TI bagi strategi perusahaan? Toko utama *Prada* di Manhattan misalnya, para desainer toko mengharapkan “pengalaman berbelanja baru yang radikal” yang menggabungkan “arsitektur mutakhir dan layanan pelanggan abad kedua puluh satu”, atau setidaknya itulah strateginya. *Prada* menginvestasikan hampir seperempat anggaran toko barunya ke bidang TI, termasuk jaringan nirkabel yang terhubung ke *database* inventaris.

Seperti yang dibayangkan, staf penjualan akan menjelajahi toko dengan membawa *personal digital assistant (PDA)*, sehingga mereka dapat memeriksa apakah barang ada dalam stok. Bahkan ruang ganti pun memiliki layar sentuh, sehingga pelanggan dapat melakukan hal yang sama. Namun, strategi tersebut tidak berjalan sesuai rencana. Peralatan tidak berfungsi dan staf kewalahan mengatasi kerumunan dan peralatan yang tidak berfungsi. Tidak mengherankan jika investasi jutaan dolar mungkin bukan strategi terbaik. Ketika TI suatu organisasi “berfungsi”, itu bisa menjadi alat strategis yang sangat ampuh.

2.5.5 Desain Struktur Organisasi

Setiap organisasi menggunakan beberapa bentuk teknologi untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Misalnya, para pekerja di fasilitas *Whirlpool* di Brazil membuat *oven microwave* dan AC pada jalur perakitan standar. Karyawan di *FedEx Kinko's* melakukan pekerjaan desain dan pencetakan khusus untuk pelanggan individu. Juga karyawan di fasilitas *Bayer* di Pakistan membuat produk farmasi menggunakan jalur produksi yang mengalir secara berkelanjutan. Penelitian awal mengenai pengaruh teknologi terhadap struktur dapat ditelusuri ke Joan Woodward (Woodward, 1965).

Joan Woodward, seorang sarjana manajemen Inggris, mempelajari perusahaan manufaktur kecil di Inggris selatan untuk menentukan sejauh mana elemen desain struktural berhubungan dengan keberhasilan organisasi (Perrow, 1967; Thompson, 1967; Hage & Aiken, 1969; Gerwin, 1981; Rousseau & Cooke, 1984; Miller et al., 1991).

Studi Woodward tentang teknologi dan struktur organisasi adalah salah satu studi paling awal mengenai teori kontingensi. Jawabannya terhadap pertanyaan "it depends on/tergantung pada" adalah bahwa desain organisasi yang tepat bergantung pada teknologi organisasi tersebut. Organisasi menyesuaikan struktur mereka dengan teknologi mereka tergantung pada seberapa rutin teknologi mereka mengubah *input* menjadi *output*. Secara umum, semakin rutin teknologinya, semakin mekanistik strukturnya, dan organisasi dengan lebih banyak teknologi nonrutin cenderung memiliki struktur organik.

2.5.6 Penerapan Virtual Assessment

Sumber daya manusia/SDM (*human resources/HR*) telah beralih ke digital (O'Leonard, 2004; Derouin et al., 2005). Dengan menggunakan perangkat lunak yang mengotomatiskan banyak proses dasar SDM yang terkait dengan perekrutan, seleksi, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, serta penyimpanan dan pengambilan informasi karyawan,

departemen SDM telah memangkas biaya dan mengoptimalkan layanan. Salah satu bidang SDM dimana TI telah berkontribusi adalah dalam penilaian pra-kerja. Misalnya, di *KeyBank*, sebuah organisasi jasa keuangan yang berbasis di Cleveland, “simulasi uji coba pekerjaan” virtual telah digunakan untuk mengurangi tingkat *turnover* 90 hari dan menciptakan konsistensi yang lebih baik dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Simulasi ini menciptakan pengalaman multimedia interaktif dan meniru tugas-tugas pekerjaan utama untuk kompetensi seperti menyediakan layanan klien, beradaptasi terhadap perubahan, mendukung anggota tim, mengikuti prosedur, dan bekerja secara efisien. Sebelum menggunakan penilaian virtual ini, bank kehilangan 13 persen *teller* baru dan rekanan *call center* dalam 90 hari pertama mereka. Setelah penerapan *virtual assessment*, angka tersebut turun menjadi 4 persen.

2.5.7 Penerapan E-Learning

Bidang lain di mana TI mempunyai dampak signifikan adalah dalam pelatihan. Dalam survei yang dilakukan oleh *American Society for Training and Development*, 95 persen perusahaan yang merespons melaporkan menggunakan beberapa bentuk *e-learning*. Menggunakan teknologi untuk menyampaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan telah memberikan banyak manfaat. Seperti yang dikatakan oleh seorang peneliti, “Tujuan akhir dari *e-learning* bukanlah untuk mengurangi biaya pelatihan, namun untuk meningkatkan cara organisasi melakukan bisnis”. Dalam banyak kasus, tampaknya hal itu terjadi. Misalnya, ketika *Hewlett-Packard* melihat bagaimana layanan pelanggannya dipengaruhi oleh perpaduan antara *e-learning* dan metode pengajaran lainnya, pratinjau pekerjaan realistis (*realistic job preview/RJP*) dan bukan hanya pelatihan di kelas, ditemukan bahwa “perwakilan penjualan mampu menjawab pertanyaan lebih cepat dan akurat, meningkatkan hubungan penyedia layanan pelanggan.” Selain itu, *Unilever* menemukan bahwa setelah pelatihan *e-learning* untuk karyawan penjualan, penjualan meningkat beberapa juta dolar.

2.5.8 Kolaborasi *Online*

Tim kerja memerlukan informasi untuk melakukan pekerjaannya. Karena tim kerja seringkali tidak hanya berjarak beberapa langkah, namun juga berjarak satu benua, penting untuk memiliki cara bagi anggota tim untuk berkomunikasi dan berkolaborasi. Di sinilah TI berperan, di mana teknologi telah memungkinkan komunikasi *online* dan kolaborasi yang lebih besar dalam semua jenis tim (Flammia et al., 2010).

Ide kolaborasi berbantuan teknologi sebenarnya berasal dari mesin pencari (*search engine*) *online*. Internet sendiri awalnya dimaksudkan sebagai sarana bagi sekelompok ilmuwan dan peneliti untuk berbagi informasi. Kemudian, seiring dengan semakin banyaknya informasi yang ditempatkan “on the web”, pengguna mengandalkan berbagai *search engine* untuk membantu mereka menemukan informasi tersebut. Sekarang, kita melihat banyak contoh teknologi kolaboratif seperti halaman *wiki*, *blog*, dan bahkan *game* realitas virtual *multiplayer*.

Saat ini, alat kolaboratif *online* telah memberikan tim kerja cara yang lebih efisien dan efektif untuk menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, para insinyur di *Toyota* menggunakan alat komunikasi kolaboratif untuk berbagi perbaikan proses dan inovasi. Mereka telah mengembangkan “kumpulan pengetahuan umum yang disebarluaskan dan dimiliki secara kolektif, yang mendorong inovasi dengan kecepatan yang hanya dapat ditandingi oleh beberapa sistem perusahaan lainnya”. Meskipun ada beberapa “bumps” yang terjadi baru-baru ini, kesuksesan yang telah dicapai *Toyota* tidak dapat disangkal. Manajer di mana pun harus memanfaatkan kekuatan TI untuk membantu tim kerja meningkatkan cara menyelesaikan pekerjaan.

2.5.9 Menjadi *Virtual Leader*

Bagaimana kita memimpin orang-orang yang secara fisik terpisah dari kita dan dengan siapa interaksi kita terutama berupa komunikasi digital tertulis? (Avolio & Kahai, 2003; Hambley et al., 2007; Grenny, 2010; Muethel & Hoegl, 2010; Rapp et al., 2010; Strang, 2011). Itulah tantangan menjadi pemimpin

virtual (*virtual leader*). Sayangnya, penelitian kepemimpinan sebagian besar diarahkan pada situasi tatap muka (*face-to-face*) dan verbal. Namun, kita tidak bisa mengabaikan kenyataan bahwa para manajer dan karyawan mereka saat ini semakin terhubung oleh teknologi dibandingkan kedekatan geografis. Jadi, panduan apa yang akan berguna bagi para pemimpin yang harus menginspirasi dan memotivasi karyawan yang tersebar?

Sangat mudah untuk melunakkan kata-kata kasar dalam komunikasi tatap muka dengan tindakan nonverbal. Senyuman atau sikap yang menghibur dapat mengurangi dampak buruk dari kata-kata kasar seperti kecewa, tidak memuaskan, tidak memadai, atau di bawah harapan. Komponen nonverbal tersebut tidak ada dalam interaksi *online*. Struktur kata dalam komunikasi digital juga memiliki kekuatan untuk memotivasi atau menurunkan motivasi penerimanya. Seorang manajer yang secara tidak sengaja mengirimkan pesan dalam frasa pendek atau *ALL CAPS* mungkin mendapat respons yang sangat berbeda dibandingkan jika pesan dikirim dalam kalimat lengkap menggunakan tanda baca yang sesuai.

Untuk menjadi *virtual leader* yang efektif, para manajer harus menyadari bahwa mereka mempunyai pilihan dalam kata-kata dan struktur komunikasi digital mereka. Mereka juga perlu mengembangkan keterampilan “reading between the lines/membaca yang tersirat” dalam pesan-pesan yang mereka terima. Penting untuk mencoba dan menguraikan isi emosional dari sebuah pesan serta isi tertulis. Selain itu, para *virtual leader* perlu memikirkan dengan hati-hati tindakan apa yang mereka inginkan untuk dilakukan melalui pesan digital. Perjelas apa yang diharapkan dan tindak lanjut pesannya.

Bagi semakin banyak manajer, keterampilan antar pribadi yang baik dapat mencakup kemampuan untuk mengomunikasikan dukungan dan kepemimpinan melalui komunikasi digital dan membaca emosi dalam pesan orang lain. Dalam “*new world*” komunikasi ini, keterampilan menulis cenderung menjadi perpanjangan dari keterampilan *interpersonal*.

2.5.10 Berpengaruh terhadap Komunikasi Manajerial

Teknologi informasi telah secara radikal mengubah cara anggota organisasi berkomunikasi. Misalnya, hal ini telah meningkatkan kemampuan manajer secara signifikan dalam memantau kinerja individu dan tim. Hal ini memungkinkan karyawan memiliki informasi yang lebih lengkap untuk membuat keputusan lebih cepat, dan hal ini memberikan lebih banyak peluang bagi karyawan untuk berkolaborasi dan berbagi informasi. Selain itu, teknologi informasi telah memungkinkan orang-orang dalam organisasi dapat diakses sepenuhnya 24 jam sehari, 7 hari seminggu, di mana pun mereka berada. Karyawan tidak harus berada di meja mereka dengan komputer menyala untuk berkomunikasi dengan orang lain di organisasi. Tiga perkembangan teknologi informasi tampaknya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi manajerial saat ini, yaitu: sistem komputer jaringan, kemampuan *wireless*, dan sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*).

Sistem komputer jaringan memungkinkan adanya intranet dan ekstranet organisasi. Intranet adalah jaringan komunikasi organisasi yang menggunakan teknologi internet, tetapi hanya dapat diakses oleh karyawan organisasi. Banyak organisasi menggunakan intranet sebagai cara bagi karyawan untuk berbagi informasi dan berkolaborasi dalam dokumen dan proyek, serta mengakses manual kebijakan perusahaan dan materi khusus karyawan, seperti tunjangan karyawan, dari berbagai lokasi (Workforce, 2000).

Di *Starbucks Corporation* yang berbasis di Seattle misalnya, manajer distrik menggunakan teknologi seluler, sehingga memberi mereka lebih banyak waktu untuk dihabiskan di toko perusahaan. Seorang eksekutif perusahaan mengemukakan bahwa mereka adalah orang-orang paling penting di perusahaan. Masing-masing memiliki antara 8 hingga 10 toko yang dilayaninya. Meskipun pekerjaan utama mereka adalah di luar kantor, dan di toko-toko, mereka tetap harus terhubung (Karaian, 2003).

Ketika tulisan singkat dalam pesan teks semakin tersebar luas di email, pesan teks, dan *tweet* misalnya, orang-orang perlu menyadari apa artinya. Di banyak tempat kerja, pengetahuan tentang istilah *Net* menjadi penting. Ketika karyawan menggunakan situs media sosial seperti *Twitter* dan *Facebook* misalnya, dan bahkan pesan teks untuk berkomunikasi dengan rekan kerja dan pelanggan, singkatan seringkali diperlukan agar tetap berada dalam batas panjang pesan. Namun, misalnya yang ditunjukkan oleh istilah *not safe for work (NSFW)*, ketidaktahuan atau bahkan kesalahpahaman terhadap istilah tersebut dapat menimbulkan kejutan, tanggapan yang tidak tepat, atau miskomunikasi.

2.5.11 Memantau Karyawan

Kemajuan teknologi telah membuat proses pengelolaan organisasi menjadi lebih mudah (Ciocchetti, 2011). Kemajuan teknologi juga memberikan pengusaha sarana pemantauan karyawan yang canggih. Meskipun sebagian besar pemantauan ini dirancang untuk meningkatkan produktivitas pekerja, hal ini dapat dan telah menjadi sumber kekhawatiran terhadap privasi pekerja. Keuntungan-keuntungan ini menimbulkan pertanyaan-pertanyaan sulit mengenai apa saja yang berhak diketahui manajer tentang karyawan dan seberapa jauh mereka dapat mengendalikan perilaku karyawan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

Seberapa besar kendali yang seharusnya dimiliki perusahaan terhadap kehidupan pribadi karyawannya juga menjadi sebuah permasalahan. Di manakah peraturan dan kendali perusahaan harus diakhiri? Apakah atasan berhak mendikte apa yang kita lakukan di waktu luang dan di rumah sendiri? Bisakah atasan melarang kita mengendarai sepeda motor, terjun payung, merokok, atau makan *junk food*? Sekali lagi, jawabannya mungkin akan mengejutkan kita. Saat ini banyak organisasi, dalam upayanya mengendalikan biaya asuransi keselamatan dan kesehatan, menyelidiki kehidupan pribadi karyawannya.

Meskipun mengendalikan perilaku karyawan di dalam dan di luar pekerjaan mungkin tampak tidak adil atau tidak *fair*, sistem hukum kita tidak menghalangi pengusaha untuk melakukan praktik ini. Sebaliknya, undang-undang tersebut didasarkan pada premis bahwa jika karyawan tidak menyukai peraturan tersebut, mereka mempunyai pilihan untuk berhenti. Manajer juga biasanya mempertahankan tindakan mereka dalam hal memastikan kualitas, produktivitas, dan perilaku karyawan yang tepat.

2.5.12 Kinerja Operasi yang Lebih Efektif dan Efisien

Hal yang memungkinkan terjadinya kolaborasi ekstensif adalah teknologi. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk mengendalikan biaya khususnya di bidang pemeliharaan prediktif, diagnostik jarak jauh, dan penghematan biaya utilitas. Misalnya, peralatan yang kompatibel dengan internet berisi *server web* tertanam yang dapat berkomunikasi secara proaktif, yaitu jika suatu peralatan rusak atau mencapai parameter tertentu yang telah ditentukan yang menunjukkan bahwa peralatan tersebut akan rusak, sehingga peralatan tersebut akan meminta bantuan. Namun, teknologi dapat melakukan lebih dari sekadar membunyikan alarm atau menyalakan tombol indikator.

Manajer yang memahami kekuatan teknologi untuk berkontribusi terhadap kinerja yang lebih efektif dan efisien mengetahui bahwa mengelola operasi lebih dari sekadar pandangan tradisional yang hanya sekedar memproduksi produk. Sebaliknya, penekanannya adalah pada kerja sama dengan seluruh fungsi bisnis organisasi untuk menemukan solusi terhadap masalah bisnis pelanggan.

Seperti apa pabrik ideal di masa depan? (Teresko, 2008). Para ahli penelitian manufaktur mengatakan bahwa ada tiga tren penting yang mendorong seperti apa pabrik di masa depan. Salah satu trennya adalah globalisasi rantai pasokan. Di pabrik-pabrik masa depan, desain dan proses bisnis akan dilakukan di tempat yang paling efisien dan efektif. Misalnya, suku cadang untuk *Boeing 787 Dreamliner* diproduksi di seluruh dunia dan kemudian dirakit di fasilitas *Boeing* di AS.

Tren kedua adalah teknologi yang secara bersamaan mendematerialisasikan produk sekaligus meningkatkan kompleksitasnya. Tantangan untuk mengelola pusat pemenuhan *Roland Weihrauch/Newscom Amazon.com* yang ditunjukkan di Werne, Jerman misalnya, adalah satu dari 40 pengecer *online* yang beroperasi di seluruh dunia. Pusat-pusat ini menyimpan jutaan barang berbeda untuk memenuhi tujuan *Amazon* dalam menyediakan apa pun yang ingin dibeli pelanggan. Untuk menyimpan, mengambil, dan mengirimkan inventarisnya dalam jumlah besar, *Amazon* telah mengembangkan teknologi canggih yang memberi tahu perusahaan apa yang harus dipesan, di mana menyimpannya, dan berapa harga yang harus dibayar. *Amazon* menggunakan perangkat lunak dan teknologi logistik untuk menemukan inventaris dan menemukan cara tercepat untuk menyampaikannya ke pelanggan. Teknologi meningkatkan efisiensi operasional *Amazon* dengan mengurangi biaya inventaris dan waktu pengiriman serta menyediakan layanan pelanggan terbaik kepada pembeli *online*. operasinya adalah meskipun produknya sederhana, proses produksinya menjadi lebih kompleks.

Tren ketiga adalah demografi dan dampaknya terhadap pola permintaan. Produk akan memiliki siklus hidup (*life cycle*) yang lebih pendek dan lebih banyak variasi serta pilihan. Tantangannya adalah agar pabrik di masa depan dapat beradaptasi terhadap banyak siklus hidup produk yang berbeda dan fleksibel dalam hal jumlah produk berbeda yang diproduksi dalam jangka waktu yang sama. Hal yang terpenting adalah pabrik-pabrik ini harus efisien dan efektif.

Dengan adanya tren ini, jelas bahwa teknologi akan terus memainkan peran penting dalam proses transformasi yang bersifat kolaboratif, adaptif, fleksibel, dan responsif. Namun, perlu diingat bahwa teknologi hanyalah sebuah alat. Pabrik-pabrik di masa depan juga akan membutuhkan tenaga kerja yang berbakat dan terampil serta pemahaman yang jelas tentang pengelolaan proses operasi. Itulah tantangan yang dihadapi para manajer yang ingin organisasinya bertahan dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anders, G. 2002. AOL's True Believers. *Fast Company* (July 2002), 96-104.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. 2003. Adding The 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Balakrishnan, S., Popplewell, N., & Thomlinson, M. 2000. Intelligent Robotic Assembly. *Computers & Industrial Engineering*, 38(4), 467-478.
- Banta, M. 1993. *Taylored Lives: Narrative Productions in The Age of Taylor, Veblen, and Ford*. Chicago: University of Chicago Press.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carey, A. 1967. The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32(3), 403-416.
- Carey, S. 2014. United Continental: One Sick Bird. *The Wall Street Journal*, June 8, 2014.
- Carroll, S. J. & Gillen, D. J. 1987. Are The Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *The Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Chia, H. W. K., Tan, C. L., & Sung, S. Y. 2006. Enhancing Knowledge Discovery via Association-Based Evolution of Neural Logic Networks. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 18(7), 889-901.
- Ciocchetti, C. A. 2011. The Eavesdropping Employer: A Twenty-First Century Framework for Employee Monitoring. *American Business Law Journal*, 48(2), 285-369.
- Clifford, S. 2002. How to Get the Geeks and The Suits to Play Nice. *Business 2.0* (May 2002), 92-93.
- Clougherty, J. A. 2005. Antitrust Holdup Source, Cross-National Institutional Variation, and Corporate Political Strategy Implications for Domestic Mergers in a Global Context. *Strategic Management Journal*, 26, 769-790.
- Colvard, J. E. 2003. Managers Vs. Leaders. *Government Executive*, 35(9), 82-84.

- Daft, R. L. 2005. *The Leadership Experience* (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Daft, R. L. 2008. *Management* (eighth ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dale, E. 1969. *Management: Theory and Practice* (2nd rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dane E. & Pratt, M. 2007. Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- Das, U. C. & Mishra, A. K. 2019. *Management Concepts and Practices*. S. K. Acharya, B. R. Mishra, & R. R. Das (Eds.). Odisha: Directorate of Distance & Continuing Education, Utkal University.
- DeGreene, K. B. 1973. *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. 2005. E-Learning in Organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920-940.
- Drucker, P. F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. 2008. *Management* (revised ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- Fayol, H. 1916. *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
- Fazlollahi, B. & Vahidov, R. 2001. A Method for Generation of Alternatives by Decision Support Systems. *Journal of Management Information Systems*, 18(2), 229-250.
- Fiedler, F. E. 1954. Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 381-388.
- Fiedler, F. E. 1958. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana, Ill: University of Illinois Press.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Figueira, J. R. & Roy, B. 2002. Determining The Weights of Criteria in The ELECTRE Type of Methods with a Revised Simons' Procedure. *European Journal of Operational Research*, 139(2), 317-326.

- Flammia, M., Cleary, Y., & Slattery, D. M. 2010. Leadership Roles, Socioemotional Strategies, and Technology Use of Irish and US Students in Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), 89-101.
- Flinchbaugh, J. 2011. Surfacing Problems Daily: Advice for Building a Problem-Solving Culture. *Industry Week*, April 2011.
- Follett, M. P. 1918. *The New State: Group Organization The Solution of Popular Government*. London: Longmans, Green.
- Fortune. 2014. Planting the Seeds for 1-800-Flowers.com. *Fortune*, March, 17, 2014, 47-50.
- Gabor, A. 1990. *The Man Who Discovered Quality*. New York: Random House.
- George, C. S. Jr. 1972. *The History of Management Thought* (2d ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gerwin, D. 1981. Relationships between Structure and Technology. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (vol. 2) (pp. 3-38). New York: Oxford University Press.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grenny, J. 2010. Virtual Teams. *Leadership Excellence*, May 2010.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. 1995. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hage J. & Aiken, M. 1969. Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366-376.
- Haimann, T. & Scott, W. G. 1974. *Management in The Modern Organization* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt Company.
- Hales, C. P. 1986. What Do Managers Do? A Critical Review of The Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. 2007. Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and

- Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- Herman, P. & Nadkarni, S. 2014. Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality. *Strategic Management Journal*, 35, 1318-1342.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holburn, G. L. F., Richard, G., & Bergh, V. 2014. Integrated Market and Nonmarket Strategies: Political Campaign Contributions Around Merger and Acquisition Events in The Energy Sector. *Strategic Management Journal*, 35, 450-460.
- Holt, C. C. 2002. Learning How to Plan Production, Inventories, and Work Force. *Operations Research*, 50(1), 96-99.
- Huber, G. P. 1993. *Managerial Decision Making*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Jaffe, E. 2004. What Was I Thinking? Kahneman Explains How Intuition Leads Us Astray. *American Psychological Society*, 17(5), 23-26.
- Jonas III, H. S., Fry, R. E., & Srivastva, S. 1990. The Office of The CEO: Understanding The Executive Experience. *Academy of Management Executive*, 4, 36-48.
- Jones, G. R. & George, J. M. 2016. *Contemporary Management* (ninth ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kahneman, D. 2002. Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice. *Prize Lecture*, December 8, 2002.
- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. 2011. Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20-39.
- Kanigel, R. 1997. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and The Enigma of Efficiency*. New York: Viking.
- Karaian, J. 2003. Where Wireless Works. *CFO*, May 2003, 81-83.
- Kay, J., McKiernan, D., & Faulkner D. O. 2006. The History of Strategy and Some Thoughts about its Future. In A. Campbell & D. O. Faulkner (Eds), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy*

- Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Kesner, R. M. 2002. Running Information Services as a Business: Managing IS Commitments within The Enterprise. *Information Strategy*, 4, 15-35.
- Kessler, E. H. (Ed.). 2013. *Encyclopedia of Management Theory* (vol. one). London: SAGE Publications, Inc.
- Killingsworth, B. L., Hayden, M. B., & Schellenberger, R. 2001. A Network Expert System Management System of Multiple Domains. *Journal of Information Science*, 27(2), 81-92.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. 1959. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (second ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lehrer, J. 2011. The Science of Irrationality. *The Wall Street Journal*, October 15, 2011, C18.
- Lounsbury, M. & Carberry, E. J. 2005. From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory. *Organization Studies*, 26(4), 501-525.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations* (2nd ed.). Cambridge: Basil Blackwell.
- Martin, C. A. 2001. *Managing Generation Y*. Amherst, MA: HRD Press.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Miller, C. C., Glick, W. H., Wang, Y. D., & Huber, G. P. 1991. Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing. *Academy of Management Journal*, 34(2), 370-399.
- Miller, D., Hope, Q., Eisenstat, R., Foote, N., & Galbraith, J. 2002. The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities. *Business Horizons*, 45(2), 3-12.

- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March-April 1990, 166-168.
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Mir, M. S., Yattoo, G. H., Khan, A., & Kumar, S. 2021. *Management: Science, Theory and Practice (for Hospitals and Hospital Administrators)*. New Delhi: Scripown Publications.
- Moses, B. 2005. The Challenges of Managing Gen Y. *Globe and Mail*, March 11 2005.
- Muethel, M. & Hoegl, M. 2010. Cultural and Societal Influences on Shared Leadership in Globally Dispersed Teams. *Journal of International Management*, 16(3), 234-246.
- Munsterberg, H. 1913. *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nagurney, A., Dong, J., & Mokhtarian, P. L. 2002. Multicriteria Network Equilibrium Modeling with Variable Weights for Decision-Making in The Information Age with Applications to Telecommuting and Teleshopping. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 26(9-10), 1629-1650.
- Nutt, P. C. 1986. Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*, 29(2), 230-261.
- Nutt, P. C. 1987. Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1-14.
- Nutt, P. C. 1989. Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. *Strategic Management Journal*, 10(2), 145-161.
- O'Leonard, K. 2004. *HP Case Study: Flexible Solutions for Multi-Cultural Learners*. Oakland: CA: Bersin & Associates.
- Okes, D. 2010. Common Problems with Basic Problem Solving. *Quality*, September 2010, 36-40.
- OpenStax. 2019. *Principles of Management*. Texas: Rice University.
- Owen, R. A. 1825. *A New View of Society*. New York: E. Bliss and White.
- Pandya, J. 2020. *Principles of Management*. M. Pandya & V. K. Joshi (Eds.). Ahmedabad: Dr. Babasaheb Ambedkar Open University.

- Paul, S., Samarah, I. M., Seetharaman, P., & Mykytyn, Jr. P. P. 2004. An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 185-222.
- Perrow, C. 1967. A Framework for The Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. 2010. Managing Sales Teams in a Virtual Environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 213-224.
- Robbins. S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. 2013. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (8th ed.). S. Yagan, K. Norbuta, C. Fernandes, & J. Leale. (Eds.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosenzweig, P. 2010. Robert S. McNamara and The Evolution of Management. *Harvard Business Review*, December 2010, 86-93.
- Rousseau D. M. & Cooke, R. A. 1984. Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations. *Journal of Management*, 10(3), 345-361.
- Sawyer, J. 2002. Problem-Solving Success Tips. *Business and Economic Review*, April-June 2002, 23-24.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simon, H. A. 1977. *The New Science of Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith A., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A., & Simms, S. 2013. Influence as Gendered Strategy: A Meta-Analytic Review on The Impact of Gender Status on Influence Effectiveness. *Journal of Management* 35(5), 1156-1183.
- Smutniak, J. 2004. Freud, Finance and Folly: Human Intuition is a Bad Guide to Handling Risk. *The Economist* (January 2004), 5-6.
- Sonnenfeld, J. A. 1985. Shedding Light on The Hawthorne Studies. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 111-130.

- Stevens, C. E., Xie, E., & Peng, M. W. 2015. Toward a Legitimacy-Based View of Political Risk: The Case of Google and Yahoo in China. *Strategic Management Journal*, 37, 945-963.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. Jr. 2013. *Manajemen* (jilid 1). B. Sayaka (Ed.). (A. Sindoro, Trans). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Strang, K. D. 2011. Leadership Substitutes and Personality Impact on Time and Quality in Virtual New Product Development Projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73-90.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. 2015. Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About it. *Harvard Business Review*, March 2015, 58-66.
- Taylor, F. W. 1919. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Teresko, J. 2008. Winning with Digital Manufacturing. *IndustryWeek*, July 2008, 45-47.
- Terry, G. R. 1968. *Principles of Management* (5th ed.). Washington, DC: Richard D. Irwin, Inc.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Urwick, L. F. & Brech, E. F. L. 2002. *Urwick and Brech's Making of Scientific Management*. London: Thoemmes Ltd.
- Wagner-Tsukamoto, S. 2007. An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism. *The Academy of Management Review*, 32(1), 105-117.
- Watkins, M. B., Smith, A. N., & Aquino, K. 2013. Sexual Influence: The Use and Consequences of Strategic Sexual Performances. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 173-186.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans). T. Parsons (Ed.). New York: Free Press.
- Williams, C. 2017. *Principles of Management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Wohlsen, M. 2013. The Astronomical Math behind UPS's New Tool to Deliver Packages Faster. *Wired*, June 13, 2013.

- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Workforce. 2000. Virtual Paper Cuts. *Workforce*, July 2000, 16-18.
- Xu, M., Ong, V., Duan, Y., & Mathews, B. 2011. Intelligent Agent Systems for Executive Information Scanning, Filtering and Interpretation: Perceptions and Challenges. *Information Processing and Management*, 47(2), 186-201.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 13-32.

BAB 3

STRUKTUR ORGANISASI

Oleh Ika Rarawahyuni

3.1 Pendahuluan

3.1.1 Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu hierarki yang mencirikan berbagai komponen yang membentuk suatu bisnis, dimana setiap individu atau anggota dalam bisnis tersebut mempunyai kedudukan dan fungsi tertentu dengan tanggung jawab yang berbeda.(Kaswan, 2022)

Menurut Robbins dan Coulter (2007), struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.(Robbins, S dan Coulter, 2007)

Kemudian, menurut Hasibuan (2004), struktur organisasi adalah suatu diagram yang menggambarkan tipe organisasi, perdepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.(Hasibuan, Malayu, 2004)

Maka dapat disimpulkan bahwa Struktur organisasi adalah suatu grafik yang menggambarkan hierarki, saling ketergantungan, tanggung jawab, rentang kendali, dari pimpinan organisasi. Fungsi-fungsi ini berfungsi sebagai uraian tugas dan tugas yang diberikan, dikoordinasikan, dan diselesaikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan tingkat kesadaran yang perlu dimiliki setiap jenis pekerja untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.

3.1.2 Tujuan struktur organisasi

Adapun tujuan dari struktur organisasi meliputi beberapa aspek penting, yaitu:

1. Kejelasan Tanggung Jawab: Struktur organisasi membantu menentukan siapa yang bertanggung jawab atas apa,

sehingga setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya dengan jelas. Ini membantu menghindari kebingungan dan tumpang tindih tugas. (Khaerul Umam, 2021)

2. Keteraturan dan Efisiensi: Dengan adanya struktur organisasi, alur kerja menjadi lebih teratur dan sistematis. Hal ini memungkinkan tugas-tugas diselesaikan dengan lebih efisien karena setiap orang tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
3. Komunikasi yang Efektif: Struktur organisasi menetapkan jalur komunikasi resmi di dalam organisasi. Ini memastikan bahwa informasi mengalir dengan lancar dan sampai kepada orang-orang yang tepat pada waktu yang tepat.
4. Koordinasi dan Kerjasama: Struktur organisasi memungkinkan koordinasi yang lebih baik antar departemen atau divisi dalam organisasi. Ini membantu dalam kerjasama yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.
5. Pengawasan dan Kontrol: Dengan adanya struktur yang jelas, manajer atau pimpinan dapat lebih mudah mengawasi dan mengontrol pekerjaan bawahan mereka. Ini penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengembangan Karir: Struktur organisasi yang baik memberikan gambaran jalur karir bagi karyawan. Mereka dapat melihat peluang untuk promosi dan pengembangan profesional di dalam organisasi.
7. Pemecahan Masalah: Struktur organisasi memfasilitasi pemecahan masalah dengan menetapkan prosedur dan otoritas yang jelas untuk pengambilan keputusan.
8. Adaptasi terhadap Perubahan: Struktur yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal, seperti perubahan pasar atau teknologi baru.

Secara keseluruhan, struktur organisasi dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien

dengan mengatur sumber daya manusia dan aktivitas operasionalnya.

3.1.3 Fungsi Struktur Organisasi

Struktur organisasi memiliki beberapa fungsi penting yang mendukung operasional dan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. **Pembagian Kerja (Division of Labor):** Membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik agar setiap individu atau departemen memiliki fokus dan tanggung jawab yang jelas. Hal tersebut meningkatkan efisiensi dan keahlian dalam menjalankan tugas-tugas khusus.
2. **Koordinasi dan Integrasi:** Mengintegrasikan berbagai kegiatan dan fungsi dalam organisasi untuk memastikan semua bagian bekerja secara harmonis serta menciptakan mekanisme koordinasi, seperti rapat antar departemen, untuk memastikan bahwa tujuan bersama tercapai.
3. **Pengawasan dan Kontrol (Supervision and Control):** Menetapkan hierarki yang jelas untuk pengawasan dan kontrol yang efektif guna memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan sesuai dengan standar dan kebijakan organisasi melalui pengawasan yang tepat.
4. **Komunikasi Internal:** Menetapkan jalur komunikasi resmi untuk distribusi informasi penting dan pengambilan keputusan.
5. **Pengambilan Keputusan:** Memastikan bahwa keputusan diambil oleh individu yang memiliki informasi dan keahlian yang tepat.
6. **Pencapaian Tujuan Organisasi:** Membantu dalam perencanaan strategis dan operasional dengan menetapkan peran dan tanggung jawab yang sesuai.
7. **Motivasi dan Kepuasan Kerja:** Membantu meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi ambiguitas dan konflik peran.
8. **Adaptasi terhadap Perubahan:** Memungkinkan penyesuaian cepat dalam strategi dan operasional organisasi.

9. Efisiensi Operasional: Mengurangi biaya operasional melalui pembagian tugas yang efektif dan koordinasi yang baik.
10. Pengembangan Karyawan: Memfasilitasi pengembangan keahlian dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang terstruktur guna menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang promosi bagi karyawan.

Fungsi-fungsi ini menunjukkan bagaimana struktur organisasi berperan penting dalam mendukung operasional yang efektif dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

3.2 Jenis-Jenis Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat bervariasi tergantung pada ukuran, tujuan, dan strategi organisasi. Berikut adalah beberapa jenis struktur organisasi yang umum digunakan:

1. Struktur Fungsional

Dalam struktur fungsional, organisasi dibagi berdasarkan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Setiap fungsi dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab atas operasional dalam area tersebut. Kelebihan dari struktur fungsional adalah Meningkatkan efisiensi dan keahlian karena setiap unit fokus pada satu fungsi tertentu sehingga manajer fungsional dapat mengawasi dan membimbing bawahan mereka dengan lebih baik. Sedangkan kekurangannya adalah Komunikasi antar departemen bisa terhambat, Sulit beradaptasi dengan perubahan yang memerlukan kolaborasi lintas fungsi.

2. Struktur Divisional

Dalam struktur divisional membagi organisasi berdasarkan produk, layanan, pasar, atau wilayah geografis. Setiap divisi beroperasi sebagai unit semi-otonom dengan sumber daya dan fungsi yang lengkap. Kelebihan dari struktur divisi bisa lebih responsif terhadap kebutuhan spesifik pasar atau produk. dan kekurangan sehingga Lebih mudah beradaptasi dengan perubahan eksternal. Sedangkan kekurangannya Setiap divisi mungkin memiliki fungsi yang sama, seperti HR atau keuangan,

yang dapat menyebabkan redundansi dan dapat terjadi persaingan antar divisi yang tidak sehat.

3. Struktur Matriks

Dalam struktur matriks, menggabungkan aspek struktur fungsional dan divisional. Karyawan melapor kepada dua atasan – satu manajer fungsional dan satu manajer proyek atau produk. Kelebihannya dapat menangani proyek kompleks dengan memanfaatkan sumber daya dari berbagai fungsi, serta mendorong komunikasi dan kerja sama lintas fungsi. Sedangkan kekurangannya karyawan harus membuat pelaporan ganda dan dapat menyebabkan kebingungan dan konflik dan karyawan mungkin merasa terbebani oleh tanggung jawab ganda.

4. Struktur Tim

Struktur tim mengorganisir karyawan ke dalam tim lintas fungsi yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur ini sangat berguna dalam lingkungan yang membutuhkan kolaborasi intensif. Kelebihannya adalah Mendorong kerja sama dan komunikasi yang kuat sehingga tim bisa lebih responsif dan cepat dalam mengambil keputusan. Sedangkan kekurangan struktur tim adalah Bisa terjadi perubahan struktur tim yang sering dan Potensi konflik lebih tinggi jika anggota tim tidak bekerja harmonis.

5. Struktur Jaringan (Network)

Struktur jaringan terdiri dari organisasi inti yang menghubungkan berbagai entitas eksternal yang menjalankan fungsi bisnis tertentu. Ini mirip dengan organisasi virtual, di mana banyak kegiatan di-outsourcing. Kelebihan struktur ini adalah Fleksibilitas tinggi sehingga mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan efisiensi biaya/mengurangi biaya dengan mengandalkan pihak eksternal untuk fungsi-fungsi tertentu. Sedangkan kekurangannya adalah Tergantung pada kinerja dan keandalan pihak eksternal sehingga Sulit mengawasi dan mengontrol kualitas dari entitas eksternal.

6. Struktur Proyek

Dalam struktur proyek, organisasi dibentuk berdasarkan proyek-proyek tertentu. Setiap proyek memiliki tim khusus

yang dibentuk untuk menyelesaikan proyek tersebut. Kelebihannya Tim proyek sepenuhnya fokus pada penyelesaian proyek dan Dapat dengan mudah menyesuaikan sumber daya sesuai kebutuhan proyek. Sedangkan kekurangannya adalah Struktur tim bisa berubah setelah proyek selesai dan Sumber daya bisa terbatas jika banyak proyek berjalan secara bersamaan.

7. Struktur Hibrid

Struktur hibrida adalah kombinasi dari berbagai struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi. Ini bisa menggabungkan elemen-elemen dari struktur fungsional, divisional, matriks, dan lainnya. Kelebihannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi sehingga mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas. Sedangkan kekurangannya adalah Kompleksitas bisa menjadi sangat rumit untuk dikelola dan karyawan akan bingung dengan peran dan struktur yang campuran.

3.3 Elemen Kunci dalam Struktur Organisasi

1. Rantai Komando

Rantai komando adalah elemen struktur organisasi yang menunjukkan kepada siapa pelaporan tugas harus dilakukan. Rantai komando atau rantai perintah tiap organisasi berbeda. Namun, intinya rantai komando merupakan garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke eselon paling bawah. (Arip Rahman Sudrajat, 2021)

2. Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan dapat didefinisikan sebagai pembagian kerja dalam suatu organisasi berdasarkan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan pengalaman tertentu yang dimiliki oleh para pekerja. Dengan spesialisasi pekerjaan, setiap pekerja dapat memfokuskan usaha produktifnya pada satu bidang pekerjaan saja yang sesuai dengan keahliannya. Seorang spesialis biasanya sangat menguasai satu bidang tertentu dibandingkan pekerja yang melakukan multi fungsi pekerjaan. Adapun manfaatnya dapat meningkatkan produktifitas,

kualitas, memudahkan pelatihan dan pengawasan serta mendorong inovasi.

3. Rentang Kendali

Merupakan seberapa banyak karyawan atau bawahan yang bisa diarahkan secara efektif dan efisien oleh manajer. Rentang kendali sangat penting. Karena menentukan jumlah tingkatan dan manajer yang perlu dimiliki sebuah organisasi. Jika rentangannya makin lebar atau besar, berarti kian efisien pula organisasi tersebut. (Arip Rahman Sudrajat, 2021)

4. Sentralisasi vs Desentralisasi

Adalah elemen yang menentukan proses pengambilan keputusan di tingkat pusat atau di berbagai tingkat oleh karyawan atau sentralisasi merupakan kewenangan secara terpusat. Berarti proses pengambilan keputusan berada di pusat. Sedangkan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dari manajemen puncak terhadap bawahannya.

5. Formalisasi

Formalisasi mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan di dalam suatu organisasi. Unsur struktur organisasi ini menekankan bahwa organisasi dengan formalisasi yang tinggi cenderung ketat, berarti harus terdapat uraian tugas yang jelas dan banyak prosedur yang kaku. Namun, dalam organisasi dengan formalisasi rendah, dimana perilaku pekerjaannya tidak terprogram, dan karyawannya punya banyak kebebasan untuk menjalankan pekerjaannya.

3.4 Proses Pembentukan Struktur Organisasi

Dalam proses pembuatan struktur organisasi perlu melakukan analisis terhadap hal-hal berikut:

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan organisasi adalah salah satu faktor dan objek yang berinteraksi dan dapat mempengaruhi sebuah organisasi serta juga dapat dipengaruhi oleh perilaku yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri serta akan mempengaruhi dan berdampak pada operasi perusahaan atau organisasi. (Krisnandi H., Efendi S., 2019) pada tahap pembentukan organisasi perlu menganalisis lingkungan internal

dan eksternal. Pada faktor internal perlu dilihat berapa banyak sumber daya yang dimiliki, budaya yang ingin diciptakan, dan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan pada faktor eksternal perlu melihat kondisi pasar, kondisi perusahaan pesaing, dan regulasi.

2. Penentuan Strategi Organisasi

Strategi merupakan rencana untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan rangkaian kegiatan atau program yang terukur dan terstruktur. Pembuatan Rencana Strategi (renstra) dalam suatu organisasi merupakan keharusan. Dimana rencana strategi organisasi juga merupakan turunan dari visi dan misi organisasi.

3. Desain Struktur yang Efektif

Sebelum membentuk organisasi, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah menentukan tujuan dan visi organisasi, melakukan identifikasi tugas dan tanggung jawab utama.

3.5 Evaluasi dan Penyesuaian Struktur Organisasi

Evaluasi dan penyesuaian struktur organisasi adalah proses penting untuk memastikan bahwa suatu organisasi dapat beroperasi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memungkinkan organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan baik dari internal maupun eksternal. Setelah melakukan evaluasi maka perlu dilakukan penyesuaian. Adapun metode penyesuaian tersebut diantaranya yaitu Restrukturisasi, Reorganisasi dan Transformasi digital.

3.6 Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Struktur organisasi adalah suatu grafik yang menggambarkan hierarki, saling ketergantungan, tanggung jawab, rentang kendali, dari pimpinan organisasi. Adapun tujuan dari struktur organisasi adalah Kejelasan Tanggung Jawab, Keteraturan dan Efisiensi, Komunikasi yang Efektif, Koordinasi dan Kerjasama, Pengawasan dan Kontrol, pengembangan karir, pemecahan masalah dan adaptasi terhadap perubahan. Dalam membuat struktur organisasi perlu menentukan jenis struktrur seperti apa yang akan

diterapkan karena masing-masing mempunyai kekurangan dan kelebihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arip Rahman Sudrajat (2021) *Perilaku Organisasi sebagai Suatu Konsep dan Analisis*.
- Kaswan (2022) *Organisasi: Struktur, Perilaku, Proses Dan Hasil*. Bandung: Yrama Widya.
- Khaerul Umam (2021) *Prilaku Organisasi*.
- Krisnandi H., Efendi S., S. E. (2019) *Pengantar manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2007) *Manajemen*. Jakarta: Indeks.

BAB 4

PEMASARAN DAN PENJUALAN

Oleh Catharina Aprilia Hellyani

4.1 Pendahuluan

Pemasaran dan penjualan merupakan pilar utama dalam fondasi setiap bisnis yang berhasil. Mereka bukan hanya sekadar aktivitas yang dilakukan untuk menjual produk atau jasa, tetapi juga merupakan jantung yang memompa kehidupan ke dalam organisasi, mengarahkan arus pendapatan, dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

Dalam era yang terus berubah dengan laju teknologi yang semakin cepat dan pasar yang semakin dinamis, peran pemasaran dan penjualan telah berkembang menjadi lebih kompleks dan strategis dari sebelumnya. Tidak lagi cukup hanya memiliki produk atau layanan yang berkualitas, namun perusahaan juga harus memiliki pemahaman mendalam tentang pasar, pesaing, dan terutama, kebutuhan serta keinginan konsumen.

Dalam ekosistem pemasaran, penjualan bertindak sebagai ujung tombak yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Meskipun pemasaran bertujuan untuk membangun kesadaran, minat, dan keinginan pelanggan terhadap produk atau layanan, penjualan adalah tahap kritis di mana interaksi langsung terjadi, dan transaksi aktual terjadi. Peran penjualan melampaui sekadar proses mengonversi prospek menjadi pelanggan; mereka juga berfungsi sebagai pendengar aktif yang mengumpulkan umpan balik langsung dari pasar. Melalui komunikasi yang personal dan penanganan langsung terhadap kebutuhan serta kekhawatiran pelanggan, tim penjualan dapat memberikan wawasan berharga kepada departemen pemasaran untuk mengarahkan strategi yang lebih efektif. Dengan demikian, penjualan bukan hanya merupakan eksekutor dari strategi pemasaran, tetapi juga mitra strategis yang membantu memperkuat pemahaman perusahaan tentang pasar dan

pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas pemasaran secara keseluruhan.

Dalam bab ini, pembaca akan memahami berbagai aspek yang terkait dengan pemasaran dan penjualan. Mulai dari strategi pemasaran yang efektif untuk memperluas jangkauan pasar, riset pasar, proses penjualan dan manajemen hubungan pekaanggan. Kami akan memperkenalkan konsep-konsep kunci, metode, dan alat yang diperlukan untuk membangun dan mengelola strategi pemasaran dan penjualan yang sukses di era digital saat ini.

Mari kita mulai dengan memahami esensi dari pemasaran dan penjualan, dan bagaimana keduanya saling melengkapi untuk membentuk fondasi yang kuat bagi pertumbuhan bisnis.

4.2 Konsep Dasar Pemasaran : Definisi dan pentingnya memahami Pasar

Pemasaran merupakan proses di mana bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan mereka untuk menangkap nilai dari mereka. Jika pemasar memahami kebutuhan pelanggan, membuat produk yang memiliki nilai yang lebih besar, menetapkan harga, mendistribusikan, dan dengan efektif mempromosikan produk, maka penjualan produk akan mudah (Philip Kotler and Amstrong, 2019). Pemasaran merupakan proses perpindahan barang maupun jasa dari tangan produsen ke konsumen. Semua kegiatan usaha yang berkaitan dengan arus penyerahan barang dan jasa dari produsen ke konsumen (Ngatno, 2017).

Konsep manajemen pemasaran menurut (Philip Kotler and Amstrong, 2019) adalah suatu gagasan dalam pengelolaan yang menganut Menurut perspektif tugas organisasi, memenuhi atau menetapkan kebutuhan dan keinginan untuk mencapai tujuan dan sesuai dengan tujuan perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan adalah cara yang lebih efisien dan efektif dibandingkan pesaing. Manajemen pemasaran merupakan salah satu kunci yang menghantarkan Perusahaan pada peningkatan tingkat penjualan yang mampu menciptakan kepuasan pelanggan di dalam proses pemenuhan kebutuhan pelanggan. Pemahaman akan kebutuhan pelanggan mengarahkan Perusahaan untuk menentukan

produk yang harus diproduksi sehingga dapat menambah kepuasan pelanggan terhadap produk.

Pemasaran merupakan salah satu proses bisnis utama perusahaan. Melalui manajemen pemasaran Perusahaan melakukan penentuan nilai yang akan disampaikan kepada pelanggan dalam produk yang dijual. Nilai yang dipilih berasal dari proses analisis pelanggan maupun pesaing sehingga nilai yang terdapat pada produk dapat memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Merujuk dari (Philip Kotler and Amstrong, 2019) terdapat beberapa dasar dari konsep manajemen pemasaran, yaitu:

1. Pengelompokan pelanggan menjadi beberapa segmen pasar yang berbeda sesuai dengan kesamaan kebutuhan dan keinginan.
2. Pelanggan akan menjatuhkan pilihan pada penawaran yang dianggap mampu menjadi solusi bagi permasalahan mereka dan mampu memberikan kepuasan di hati pelanggan.
3. Perusahaan sebaiknya menetapkan pasar sasaran melalui riset awal mencakup analisis pelanggan dan pesaing sehingga penyusunan program pemasaran menghasilkan efektifitas dalam penjualan dan mampu mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang sudah ada (*existing*).

4.2.1 Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan

Tujuan utama dari konsep pemasaran adalah pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pemasaran yang baik akan mampu memenuhi hasrat manusia sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Kebutuhan merupakan suatu solusi pada pemenuhan masalah yang dimiliki oleh pelanggan. Misalnya: manusia membutuhkan karbohidrat sebagai sumber energi, sehingga manusia selalu mencari sumber karbohidrat seperti nasi, ubi dan bahan lainnya. Demi bertahan hidup manusia memiliki kebutuhan dasar yaitu sandang, pangan, tempat berteduh, keamanan dan harga diri. Kebutuhan tidak tercipta dari pemasar namun berasal dari dalam diri manusia. Disisi lain keinginan adalah hasrat untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan dan keinginan saling berkaitan dimana kebutuhan yang dipenuhi akan memberikan kepuasan sehingga

mempengaruhi keinginan manusia untuk membeli sesuatu yang menjawab kebutuhannya(Philip Kotler and Amstrong, 2019).

4.3 Strategi Pemasaran : Segmen Pasar, Targeting dan Posisi Pasar

4.3.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan aktivitas pengelompokan calon pelanggan yang luas sesuai dengan kebutuhan dan karakteristiknya. Kebutuhan dan karakter pelanggan yang berbeda beda ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk (barang/jasa) dan program pemasaran sesuai dengan kelompok pelanggan yang akan dilayani (Philip Kotler and Amstrong, 2019). Contoh : sebuah Perusahaan yang bergerak di industry kosmetik menetapkan segmentasi demografis perempuan dengan rentang umur 13 - 21 tahun. Segmentasi geografisnya adalah pada pelanggan wilayah perkotaan di seluruh Indonesia. Selanjutnya, segmentasi psikografisnya menasar pada kelompok pelanggan yang mempunyai kesadaran untuk merawat diri sehingga selalu terlihat cantik dan terawat.

Berdasarkan beberapa hal tersebut dapat disimpulkan bahwa segmentasi merupakan proses pengelompokan pasar menjadi kelompok yang lebih kecil, dimana tiap kelompok mempunyai ciri khas kebutuhan dan karakter yang berbeda, sehingga dibutuhkan produk dengan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang berbeda pula. (Philip Kotler and Amstrong, 2019) membagi 4 kategori segmentasi pasar yang bisa diterapkan oleh perusahaan, yaitu:

1. Geografis. Kategori ini merupakan upaya pengelompokan pelanggan yang luas menjadi bagian geografis yang berbeda mulai dari negara, daerah, kota dan desa yang mempunyai potensi untuk menciptakan keuntungan bagi Perusahaan.
2. Demografi. Segmentasi demografi merupakan pembagian pelanggan berdasarkan usia, jenis kelamin, Tingkat pendapatan, Tingkat Pendidikan dan agama yang mampu memberikan wawasan tentang trend yang disukai pelanggan saat ini. Pemanfaatan informasi demografi mampu memberi pandangan baru kepada perusahaan

mengenai perubahan permintaan dan masukan dalam evaluasi kampanye pemasaran.

3. Psychographic. Kategori segmentasi ini melakukan pengelompokkan pelanggan berdasarkan kelas sosial (kelas sosial), gaya hidup (*lifestyle*), nilai-nilai hidup yang dianut (*value*), dan kepribadian (*personality*).
4. Segmentasi Perilaku (*Behavioral*). Kategori ini perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau tanggapan mereka terhadap suatu produk. Segmentasi perilaku merupakan salah satu kategori yang penting dalam segmentasi pasar dan menjadi titik awal terbaik dalam membentuk segmen pasar.

Segmentasi pasar memberikan peluang kepada Perusahaan untuk berfokus pada penciptaan nilai dan produk sesuai dengan segmen pasar yang dipilih. (E. J McCarthy dan W. Jr. Perreault, 2015) segmen yang baik memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Homogen (mirip) mempunyai kesamaan dalam kebutuhan, karakteristik dan kesukaan akan pemenuhan produk tertentu.
2. Heterogen (berbeda) mempunyai reaksi yang berbeda terhadap bauran pemasaran dari kelompok segmen yang lain.
3. Segmen yang besar mempunyai potensi keuntungan yang besar juga.
4. Mempunyai karakteristik yang jelas sehingga dapat digunakan untuk menetapkan bauran pemasaran yang efektif dan tepat.

4.3.2 Target Pasar

Target merupakan proses selanjutnya setelah dilakukan segmentasi pasar. Dalam proses target dipilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki atau dipenuhi kebutuhannya melalui produk. Pemilihan target pasar dari segmen pasar dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa karakteristik untuk mengotimalkan

target pasar yang dipilih (Philip Kotler and Armstrong, 2019) yaitu sebagai berikut:

1. *Responsive*. Penetapan target pasar yang aktif merespon produk dapat dilihat dari potensi pendapatan dan pengeluaran, sehingga dapat menganalisis daya beli terhadap produk yang berujung pada keuntungan yang dicapai Perusahaan.
2. Potensi penjualan harus cukup besar. Potensi penjualan target pasar perlu ditelaah dengan baik dengan melihat riwayat produk yang dibeli calon pelanggan, tren yang sedang berlaku saat ini, serta daya beli dari pelanggan terhadap produk.
3. Pertumbuhan memadai. Target pasar juga harus dianalisis apakah mempunyai kemampuan untuk memberikan pertumbuhan yang signifikan pada Perusahaan dalam bentuk kenaikan penjualan dan keuntungan.
4. Jangkauan media. Penetapan target pasar akan membantu Perusahaan dalam memutuskan penggunaan media yang akan dipakai untuk komunikasi produk kepada pelanggan. Sehingga Perusahaan sedari awal dapat menentukan kesesuaian media, ketersediaan biaya marketing dan target pasar yang dipilih.

4.3.3 Positioning

Positioning merupakan langkah terakhir dari proses *Strategic Marketing Plan*. Pada tahap ini Perusahaan menentukan posisinya di pasar yang akan mempengaruhi penentuan nilai utama dari produk yang ditawarkan ke pelanggan dengan ciri khas yang berbeda dari pesaingnya. *Positioning* adalah penyusunan strategi komunikasi yang dapat memposisikan produk Perusahaan akan seperti apa di benak calon pelanggannya, sehingga produk/merek/nama mempunyai makna tertentu yang mampu menggambarkan kelebihan dan manfaat dari produk/merek/nama (Ngatno, 2017). Kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dari pesaingnya menentukan keberhasilan positioning.

Positioning merujuk dari (Philip Kotler and Amstrong, 2019) juga merupakan *reason for being* yaitu mendefinisikan identitas dan kepribadian perusahaan di benak konsumen. Perusahaan yang baik pasti telah mempunyai kredibilitas di benak pelanggan, demi tercapainya hal tersebut pelanggan dipandu melalui komunikasi pemasaran yang berisi konten yang membentuk citra Perusahaan. *Positioning* erat kaitannya dengan janji Perusahaan ke pelanggan terkait dengan kualitas produk maupun identitas produk. Dalam melakukan *positioning* Perusahaan dapat melalui 3 tahapan (Philip Kotler and Amstrong, 2019), yaitu :

1. Identifikasi target pasar.
2. Merumuskan *point of differentiation* dan *point of parity* dari produk atau jasa yang dihasilkan sehingga dapat terlihat perbedaan dan persamaan produk kita dengan produk pesaing.
3. Menetapkan keunggulan kompetitif atau nilai utama produk yang akan difokuskan menjadi ciri khas produk.

Contoh penerapan *Positioning* pada produk minuman Coca Cola adalah penggunaan slogan "*Taste the Feeling*". Melalui slogan tersebut Coca Cola telah berhasil memposisikan diri sebagai minuman yang menyegarkan dan menyenangkan.

4.4 Riset Pasar : Analisis Kebutuhan Konsumen dan Persaingan Industri

4.4.1 Analisis Kebutuhan Pelanggan

Perusahaan dalam meningkatkan omset penjualan perlu melakukan analisis kebutuhan konsumen untuk memahami kebutuhan dan keinginan dari pelanggan. Hal ini memerlukan perencanaan dan ketelitian sehingga kebutuhan pelanggan benar-benar dapat terpenuhi secara sempurna melalui produk dan pelayanan yang dijual kepada pelanggan. Analisis kebutuhan konsumen adalah metode untuk mendapatkan informasi menyeluruh tentang kebutuhan konsumen terhadap barang dan layanan yang dibutuhkan sehingga mudah untuk memenuhi kebutuhan mereka secara efisien dan efektif. Perusahaan dapat menggunakan dua pendekatan yang cukup strategis untuk

meningkatkan omset penjualan mereka (Moh. Rifa'i, 2021), antara lain:

1. QFD (*Quality Function Deployment*)

Dr. Yoji Akao merupakan tokoh yang menemukan QFD di Jepang pada tahun 1996. Metode ini mengubah kebutuhan pelanggan menjadi kualitas desain dan menyebarkan fungsi pembentuk kualitas dan teknik untuk mencapai kualitas desain ke dalam sistem, komponen, dan komponen tertentu. Banyak bisnis menggunakan QFD untuk menterjemahkan kebutuhan konsumen ke dalam karakteristik atau ilustrasi barang serta kekuatan perusahaan untuk memenuhinya. Ini sangat cocok untuk mengurai kebutuhan konsumen dan menterjemahkan kebutuhan konsumen ke dalam deskripsi teknis serta memastikan bahwa semua hal penting akan diprioritaskan.

Metode ini menyajikan matrik yang diperoleh melalui pembentukan tim yang sehat antar departemen dengan mengumpulkan, menginterpretasikan, mendokumentasikan prioritas kebutuhan pelanggan. Target utamanya adalah kebutuhan pelanggan atau suara dari pelanggan (*Customer Voice*). Tim tersebut bertugas untuk mendengarkan aspirasi pelanggan kemudian berlanjut melalui 4 aktivitas peningkatan usaha ritel seperti yang dikemukakan oleh (Moh. Rifa'i, 2021) yaitu:

- a. *Product planning*, yaitu menterjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam perencanaan produk seperti manfaat produk, komponen produk maupun layanan guna memenuhi tuntutan pelanggan.
- b. *Product Design*, yaitu menerjemahkan keinginan konsumen ke dalam fitur komponen kerja desain barang.
- c. *Process planning*, yaitu mengidentifikasi prosedur dan parameter serta menterjemahkannya ke dalam fitur proses pekerjaan yang terfokus.
- d. *Planning of process control*, yaitu mengembangkan strategi pengawasan untuk mengawasi perilaku dan

aspek proses yang dilakukan oleh tim dan pelaku bisnis ritel.

Sekian banyak manfaat yang dapat diperoleh oleh para pengelola toko ritel bila menggunakan metode QFD ini (Moh. Rifa'i, 2021) antara lain:

- a. Efisiensi biaya operasional. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa proses perbaikan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Dengan cara ini, kinerja pengelola toko ritel dapat dipantau dan dievaluasi untuk meningkatkan kinerja mereka.
- b. Pengurangan biaya akan meningkatkan pendapatan bisnis ritel, dan omset bisnis yang diterima akan terus meningkat. Ini dapat dicapai dengan mempelajari kebutuhan konsumen yang terdekat hingga umum.
- c. Pengurangan waktu adalah pendekatan yang cukup baik yang dapat mempengaruhi efisiensi biaya dan produktivitas. Selain itu, mereka memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dalam proses pengembangan bisnis di masa depan.

2. Metode Kano

Metode kano ditemukan oleh Prof. Noriaki Kano dari Universitas Tokyo Rika. Pengelola bisnis ritel dapat membuat daftar kebutuhan agar barang dagangan atau layanan yang mereka jual dapat dan harus memuaskan pelanggan. Tekniknya adalah dengan bertemu dengan pelanggan langsung (*Door-to-Door*) yang sudah ada dan yang berpotensi menjadi pelanggan baru. Ini adalah metode terbaik untuk mendapatkan gagasan strategis yang harus dilakukan dan termasuk daftar barang dan layanan yang akan diberikan, yang akan secara efektif meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan keuntungan bisnis ritel. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, antara lain:

- a. Persyaratan yang bersifat harus ada (*Must-Be*). Sejak saat itu, persyaratan ini menjadi standar utama untuk

barang dan layanan yang ditawarkan. Pemenuhannya berusaha mencapai pernyataan "tidak mengecewakan konsumen", bahkan kadang-kadang berfungsi sebagai penentu kondisi persaingan yang berkembang dan dapat menarik minat pelanggan untuk membeli barang yang tersedia di toko ritel.

- b. Persyaratan yang bersifat satu dimensi (*One-Dimensional*). Karena prioritas utamanya, tingkat pemenuhan kebutuhan pelanggan sebanding dengan tingkat kepuasan pelanggan. Pengelola ritel harus memeriksa setiap daftar kebutuhan untuk mengetahui persyaratan barang apa yang benar-benar perlu disediakan dan diperbaiki.
- c. Persyaratan yang menarik. Persyaratan ini meningkatkan penjualan. bagaimana produk dan layanan dapat memberikan kepuasan yang berkelanjutan bagi pelanggan.

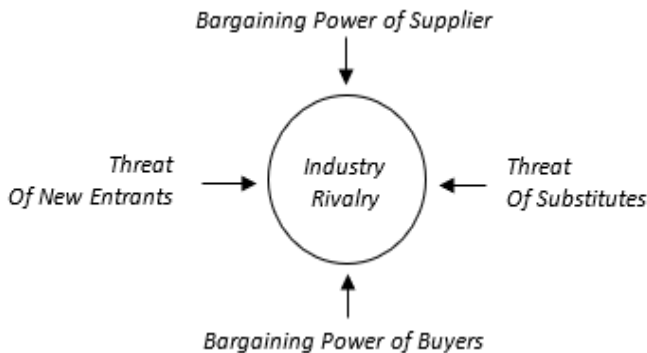
Merujuk dari (Moh. Rifa'i, 2021) implikasi positif dari kegiatan analisis kebutuhan konsumen ini antara lain sebagai berikut:

1. Memberi pengelola ritel lebih banyak nilai untuk memprioritaskan barang dagangan dan layanan. Dengan menguraikan kepuasan pelanggan, pelaku bisnis ritel dapat menginterpretasikan respons pelanggan untuk menyediakan barang atau layanan yang diinginkan. Di sisi lain, darinya akan mendapatkan gambaran tentang kebutuhan konsumen akan barang yang dibutuhkan.
2. Meningkatkan hasil secara keseluruhan dengan membantu pengelola bisnis ritel membuat strategi bisnis, terutama yang berkaitan dengan marketing dan keuangan.
3. Pengelola bisnis ritel diharapkan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan tepat karena mereka tahu apa yang mereka butuhkan. Proses bisnis ini akan menjaga perhatian pelanggan dalam persaingan bisnis yang berubah-ubah.

4. Pengusaha ritel dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dengan menyediakan barang dagangan dan harga yang baik. Ini sangat penting untuk menjaga pelanggan tetap membeli barang dagangan toko ritel.
5. Lebih mudah untuk memahami persyaratan barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Barang dagangan yang meningkatkan kepuasan pelanggan dapat dengan mudah diidentifikasi sebagai umpan balik yang baik untuk perencanaan untuk meningkatkan omset bisnis berikutnya. Dalam metode kano, kategorisasi persyaratan produk ke dalam dimensi yang harus ada, satu dimensi, dan menarik sangat bermanfaat. Ini memungkinkan untuk lebih fokus pada penciptaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen secara khusus dan universal.
6. Kepuasan pelanggan dalam menilai kebutuhan pelanggan dengan metode kano dapat dikombinasikan dengan distribusi fungsi kualitas yang optimal.

4.4.2 Analisis Pesaing

Kemampuan Perusahaan dalam menciptakan *competitive advantages* di Tengah persaingan bisnis juga perlu menganalisis pesaing yang beroperasi di dalam industri yang sama. (Michael Eugene Porter, 1980) dalam bukunya mengajukan model *five forces model* yang dapat digunakan Perusahaan untuk melakukan analisis pesaing.



Gambar 4.1. Porter's Five Forces Model
Sumber : (Michael Eugene Porter, 1980)

Kemampuan perusahaan untuk bertahan dan sukses berkompetisi dengan perusahaan lain sebaiknya memperhatikan 5 hal tersebut. Berikut ini merupakan pemaparan lima kompetitif force oleh (Michael Eugene Porter, 1980), yaitu :

1. Ancaman pendatang baru (*Threat of New Entrants*). Tidak hanya kompetitor lama yang menimbulkan ancaman, tetapi juga produsen baru yang muncul sebagai ancaman saat bisnis berkembang. Dengan masuknya produsen baru ke industri, akan ada persaingan yang ketat, yang pada akhirnya dapat menyebabkan kerugian bagi semua bisnis. Ini karena produsen baru dapat dengan mudah masuk ke dalam persaingan bisnis ini.
2. Ancaman produk atau jasa pengganti (*Threat of substitutes*). Merupakan barang atau jasa yang memiliki kemampuan untuk menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba yang dapat dihasilkan oleh suatu industri, dan semakin menarik alternatif harga produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba. Oleh karena itu, semakin banyak jenis barang dan semakin jarang produk pengganti akan berdampak pada pendapatan bisnis. Hal ini berkaitan dengan apakah pelanggan memiliki opsi alternatif untuk produk yang ada saat ini.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining power of Customers*). Daya tawar pembeli dalam industri membantu menekan harga, menawarkan lebih banyak pilihan kualitas dan layanan, dan membuat pesaing bersaing satu sama lain. Kadang-kadang, proses penawaran melebihi atau berada di tingkat paling bawah. Perusahaan akan mengalami kerugian jika harga yang ditawarkan sama dengan biaya produksi. Perusahaan akan menurunkan kualitas produk yang diproduksinya dalam jangka panjang, dan kualitas produk yang rendah akan mengurangi tingkat persaingan perusahaan. Ini berkaitan dengan kemampuan pembeli untuk mengurangi harga jual produk.
4. Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining power of Suppliers*). Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar

menawar terhadap pembeli dalam industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang mereka beli. Perusahaan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi, dan jika mereka memperoleh pemasok seperti itu, mereka akan memiliki kompetisi yang kuat.

5. Persaingan antar kompetitor dalam Industri yang sama (*Rivalry of Competitors*). Menurut Porter, inti kekuatan persaingan adalah persaingan antar perusahaan yang bekerja dalam industri yang sama. Pemain yang menghasilkan dan menjual produk serupa bersaing untuk pasar. Banyak bisnis lain beroperasi di bidang yang sama. Tidak hanya berkompetisi pada harga, mereka telah berkembang jauh. persaingan dalam hal layanan kualitas dan layanan purna jual produk. Semakin banyak kompetitor, semakin sulit bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan pasar.

4.5 Proses Penjualan : Tahapan dari Prospek hingga Penutupan

Penjualan adalah salah satu fungsi utama dalam pemasaran yang berfokus pada kegiatan transfer kepemilikan barang atau jasa dari penjual kepada pembeli dengan imbalan sejumlah uang (E. J McCarthy dan W. Jr. Perreault, 2015).

Perusahaan perlu menerapkan metode yang konsisten dan evaluatif dalam proses penjualan. Tim Penjualan memerlukan pemahaman yang menyeluruh mengenai proses penjualan, sehingga dapat bekerja secara efektif dan tepat. Berikut ini merupakan beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh tim penjualan dalam melaksanakan proses penjualan produk (Cinthy, 2021), yaitu :

1. Prospek. Prospek merupakan calon pelanggan yang memiliki potensi untuk membeli produk yang dijual. Prospek belum tentu membeli produk yang dijual oleh Perusahaan. Bisa saja prospek pada akhirnya memutuskan untuk membeli produk dengan manfaat yang serupa yang ditawarkan oleh pesaing. Karena itu diperlukan komunikasi

yang konsisten dari tim penjual untuk mendorong prospek ke tahap pembelian (*closing*).

2. Mempersiapkan Penawaran. Pada tahap ini tim penjualan mempersiapkan penawaran produk sesuai dengan kebutuhan dan karakter dari prospek pelanggannya. Penawaran yang sesuai mempunyai peluang yang lebih besar untuk terjadinya pembelian produk. Selain itu dengan mengenal karakter pelanggan, tim penjualan juga dapat berkomunikasi dengan lebih sesuai dengan prospek pelanggannya.
3. Mendekati Prospek (*Approach*). Pendekatan kepada prospek dapat dilakukan dengan baik jika kita sudah melakukan penggalian terhadap kebutuhan serta karakter dari prospek pelanggan. Misalnya seorang marketing bank yang menjual deposito dengan rewards emas dan telpon selular mencoba untuk melakukan pendekatan dengan prospek pelanggan potensialnya dengan mengajak prospeknya bermain Golf. Hal ini dilakukan karena marketing bank tersebut mengetahui bahwa salah satu kegemaran dari prospeknya tersebut adalah Golf.
4. Presentasi Penjualan. Presentasi mengenai produk yang dijual memungkinkan untuk dilakukan Bersama saat proses pendekatan. Tim penjualan dapat menyiapkan beberapa poin manfaat produk dan promo menarik yang ditawarkan dalam bentuk surat penawaran singkat, ilustrasi, contoh produk maupun slide presentasi.
5. Menangani Penolakan. Tim penjualan harus mempunyai mental yang tangguh dalam menghadapi penolakan terhadap produk yang ditawarkan. Jika prospek belum berkenan untuk melakukan pembelian, tim penjualan dapat tetap menjalin hubungan baik dengan prospek dan melakukan penawaran kembali pada waktu yang lain.
6. Pemenuhan Pesanan (*Closing*). Tahap ini merupakan tahap yang paling dinantikan oleh setiap tim penjualan, yaitu Ketika prospek menerima dan setuju untuk melakukan transaksi pembelian produk. Layanan tim penjualan setelah terjadinya transaksi pembelian produk juga menjadi hal

- yang penting untuk terjadinya pembelian ulang pada produk.
7. Menindaklanjuti (*Follow up Session*). Tahap ini merupakan proses komunikasi tim penjual dengan prospek maupun pelanggan yang telah melakukan transaksi penjualan. Hal ini penting karena komunikasi merupakan sarana untuk membentuk interaksi yang kuat antara pelanggan dengan Perusahaan. Hubungan yang baik antara Perusahaan dengan pelanggan dapat menciptakan kepuasan dan loyalitas. Selain itu Perusahaan juga dengan mudah senantiasa mendapatkan informasi terbaru terkait kebutuhan pelanggan.

4.6 Manajemen Hubungan Pelanggan : Mempertahankan dan Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

4.6.1 Pengertian dan Pendekatan CRM

Di era digital ini, di mana pelanggan memiliki lebih banyak pilihan dan ekspektasi yang lebih tinggi, Customer Relationship Management (CRM) menjadi salah satu kunci untuk kesuksesan bisnis. CRM membantu perusahaan untuk bisa mempertahankan dan mengoptimalkan potensi yang terdapat pada pelanggan yang sudah ada (*existing customer*). Menurut (Francis Buttle, 2006) CRM adalah pendekatan strategi manajemen dalam upaya menciptakan, mengembangkan dan mewujudkan hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan dalam jangka panjang, khususnya terhadap pelanggan potensial, dalam upaya memaksimalkan *customer value* (nilai pelanggan) dan *corporate profitability*. Dalam upaya untuk pengoptimalan implementasi CRM diperlukan tiga pendekatan utama (Francis Buttle, 2006) yaitu :

1. *Technology-based relationship*. Metode CRM ini berfokus pada cara meningkatkan hubungan pelanggan dengan menggunakan teknologi dan menyederhanakan proses bisnis sambil menambah nilai bagi pelanggan. Salah satu keuntungan yang ditawarkan oleh hubungan yang berbasis teknologi ini adalah layanan non-stop 24 jam sehari, 7 hari seminggu, kenyamanan aksesibilitas, biaya yang murah

untuk berkomunikasi, menangani masalah virtual, pemasaran lebih dari satu produk, cross-selling yang cerdas, harga dan potongan yang disesuaikan, fleksibilitas operasional, katalog produk yang luas, dan perspektif holistik pelanggan.

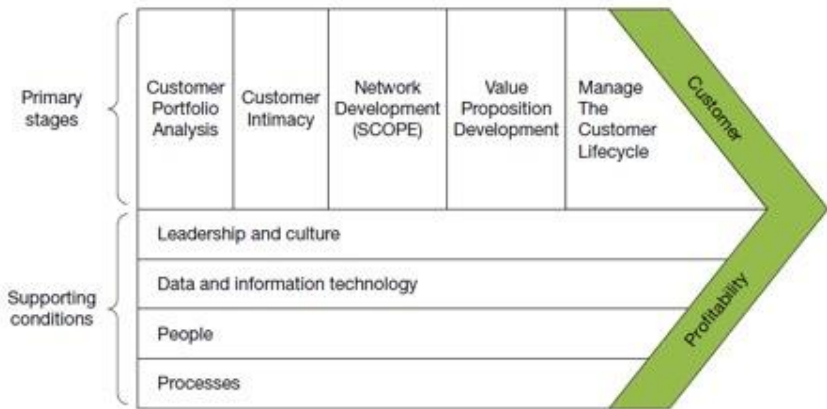
2. *Brand-based relationship*. Dengan cara ini, ide branding menjadi bagian penting dari upaya perusahaan untuk menciptakan value bagi pelanggannya dengan membangun hubungan emosional seperti kepercayaan, komitmen, empati, dan sikap lainnya. Dibandingkan dengan hubungan berbasis teknologi, konsep hubungan berbasis merek memberikan keuntungan yang berbeda. Ini didorong oleh kemampuan merek untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, merek sebagai keuntungan kompetitif yang dapat menjadi ciri khas yang membedakannya dari pesaing, merek spektrum yang lebih luas, kesetiaan merek menumbuhkan kesetiaan pelanggan terhadap merek dan produk, dan merek citra terkait dengan citra perusahaan.
3. *Human-based relationship*. Metode ini sangat membantu membangun hubungan yang baik antara pelanggan dan perusahaan. Beberapa keuntungan kompetitif yang ditawarkan oleh hubungan berbasis manusia ini, yaitu sentuhan manusia, komunikasi dua arah, personal, responsif, dan empati, memungkinkan untuk membangun hubungan emosional dengan klien.

Berdasarkan penelitian dari (Dian Tauriana and Andhika, 2010) ditemukan bahwa sinergi antara bauran pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan/CRM yang baik mampu menciptakan loyalitas pelanggan. Sebaliknya Loyalitas tidak akan tercapai jika tidak terjadi sinergi antara bauran pemasaran dengan manajemen hubungan pelanggan (CRM).

4.6.2 Rantai Nilai CRM

Customer Relationship Management (CRM) merupakan strategi bisnis inti perpaduan dari proses dan fungsi internal,

jaringan eksternal guna menghasilkan dan mengkomunikasikan nilai kepada pelanggan dengan tujuan peningkatan keuntungan perusahaan. CRM yang baik sangat perlu didukung oleh data pelanggan berkualitas yang dimaksimalkan dari teknologi informasi. Merujuk dari beberapa hal tersebut CRM pengimplementasian CRM bersumber dari model *value chain* atau rantai nilai CRM yang bermanfaat untuk mengembangkan dan menerapkan strategi CRM melalui 5 tahap aktivitas utama (Agung Hutri Saputra Hakim and Riani Lubis, 2017).



Gambar 4.2. Rantai Nilai Value Chain

Sumber: (Francis Buttle, 2006)

1. Tahap Utama (*primary stage*)

Model ini mengidentifikasi tahap penting dalam pengembangan dan penerapan strategi CRM. Secara singkat, tahap-tahap tersebut sebagai berikut:

- a. Analisis Portofolio Pelanggan. Untuk mengetahui pelanggan mana yang ingin dilayani di masa mendatang, tahap ini melibatkan analisis basis pelanggan aktual dan potensial.
- b. Keintiman Pelanggan. Pada tahap ini dapat dikenali identitas, riwayat, tuntutan, harapan dan pilihan pelanggan.

- c. Pengembangan Jaringan. Dilalui untuk menemukan, menerangkan, dan mengawasi hubungan dengan anggota jaringan perusahaan.
- d. Pengembangan Proporsi Nilai. Ini termasuk mengidentifikasi sumber nilai pelanggan dan membuat pengalaman dan proposisi yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan preferensi mereka.
- e. Mengelola Siklus Hidup Pelanggan. Pengelolaan siklus hidup membutuhkan perhatian pada proses dan struktur. Proses ini mencakup bagaimana bisnis memulai tahapan penting dari penguasaan, perawatan, dan pengembangan pelanggan, serta bagaimana bisnis akan mengukur kinerja strategi CRM-nya.

2. Kondisi Pendukung (*supporting conditions*)

Dalam bagian ini, empat kondisi akan dibahas yang mendukung pengembangan dan penerapan strategi CRM:

- a. Pimpinan dan Budaya Organisasi. Pemimpin harus menentukan apakah orientasi (pasar) pelanggan, penjualan produk, atau orientasi produksi akan mendorong perusahaan di masa depan pada tingkat CRM strategis. Budaya organisasi membentuk cara setiap anggota berperilaku di dalam dan di luar organisasi.
- b. Data dan Teknologi Informasi. Data dan teknologi informasi adalah elemen penting kedua yang mendukung implementasi CRM. Sangat penting untuk memiliki data pelanggan yang berkualitas, menurut definisi CRM. Keputusan dan kegiatan yang dibuat dan dilakukan dalam kelima tahapan utama rantai nilai CRM mencakup pengendalian penyimpanan, pengembangan, perawatan, penyebaran, dan penggunaan informasi pelanggan. Persyaratan data untuk strategi CRM ditentukan oleh keputusan dan kegiatan yang dibuat dan dilakukan selama kelima tahapan ini.

- c. Sumber Daya Manusia. Periksa dan tingkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap seseorang yang diperlukan untuk keberhasilan kinerja CRM. Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan termasuk kemampuan pelayanan pelanggan, pengetahuan produk dan jasa, pengetahuan sistem, dan kemampuan bekerja sama. Orang-orang yang bekerja untuk perusahaan mungkin perlu dilatih dalam keterampilan ini dan keterampilan lainnya.
- d. Proses. Perusahaan menjalankan segala sesuatunya melalui proses. Dari sudut pandang CRM, proses harus dirancang dan dijalankan dengan cara yang memungkinkan mereka untuk membantu menciptakan nilai, atau setidaknya tidak merusak nilai yang telah diciptakan untuk pelanggan. Efisiensi, yang berarti biaya rendah, dan efektivitas, berarti hasil yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Hutri Saputra Hakim and Riani Lubis (2017) 'Penerapan Customer Relationship Management (CRM) untuk Mengukur Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan pada PT Duta Transformasi Insani', *Unikom Repository* [Preprint].
- Cinthy (2021) *Proses Penjualan: Pengertian, Manfaat, dan Tahapannya dalam Bisnis*, <https://accurate.id/marketing-manajemen/proses-penjualan/>.
- Dian Tauriana and Andhika (2010) 'Bauran Pemasaran, Manajemen Hubungan Pelanggan dalam Menciptakan Loyalitas Konsumen', *Journal The WINNERS*, 11, pp. 34–42.
- E. J McCarthy dan W. Jr. Perreault (2015) *Marketing: A global perspective*. 10th edn. Pearson Prentice Hall.
- Francis Buttle (2006) *Customer relationship managemet concept and tools*. Australia: ButterworthHeinemann.
- Michael Eugene Porter (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 27th edn. University of California: Free Press.
- Moh. Rifa'i (2021) 'ANALISIS KEBUTUHAN KONSUMEN SEBAGAI STRATEGI DALAM MENINGKATKAN OMSET USAHA RITEL', *IZZl: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 1 No. 1, pp. 1–14.
- Ngatno (2017) *Manajemen Pemasaran*. 1st edn. Semarang: EF Publisher.
- Philip Kotler and Amstrong (2019) *Prinsip-Prinsip Pemasaran*.

BAB 5

KEUANGAN BISNIS

Oleh Hidayani

5.1 Konsep Dasar Keuangan Bisnis

Keuangan merupakan salah satu aspek dalam bisnis yang akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama setiap organisasi yang *profit oriented*, bagaimana dengan pengorbanan tertentu menghasilkan laba yang maksimal. Struktur organisasi yang efektif, sumber daya manusia yang berkualitas, strategi pemasaran yang handal, ditambah keuangan bisnis yang terkelola dengan baik akan meningkatkan nilai dan reputasi perusahaan. Dalam keuangan bisnis secara sederhana ada tiga komponen yang paling mendasar dan saling terkait satu sama lain yaitu pendapatan, pengeluaran atau biaya, dan laba.

Pendapatan, Biaya, dan Laba

Pendapatan merupakan hasil usaha dari berbagai sumber yang diperoleh perusahaan, baik dari aktivitas inti maupun dari kegiatan lainnya. Sebagai contoh, pendapatan yang dihasilkan dari aktivitas inti meliputi penjualan produk atau layanan yang diberikan. Selain itu, pendapatan juga bisa berasal dari aktivitas non-inti, seperti investasi atau penjualan aset. Pendapatan ini merupakan indikator penting kesehatan finansial perusahaan dan menjadi dasar dalam penentuan strategi bisnis ke depannya. Pendapatan dapat diterima secara tunai dan dapat pula secara kredit dalam bentuk piutang. Dalam pembukuan akuntansi, pendapatan diakui pada saat terjadinya. Pendapatan dilaporkan setiap tahun dan disajikan dalam laporan laba rugi. Sodikin (2015) menyatakan bahwa pusat pendapatan adalah unit yang bertanggung jawab, di mana kinerjanya dinilai berdasarkan pendapatan yang diperoleh. Penilaian ini memungkinkan manajemen untuk melihat seberapa efektif unit tersebut dalam menghasilkan pendapatan dibandingkan dengan target yang telah

ditetapkan. Contoh pusat pendapatan dalam perusahaan adalah departemen pemasaran.

Pengeluaran atau biasa disebut biaya ialah semua pengorbanan ekonomis perusahaan yang dikeluarkan untuk tujuan memperoleh pendapatan. Menurut Sodikin (2015) mengemukakan bahwa biaya mencakup segala bentuk pengorbanan yang dikeluarkan, baik langsung maupun tidak langsung, untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Contoh kegiatan tersebut meliputi proses produksi, pembelian aset tetap, pembayaran gaji karyawan, dan aktivitas lainnya. Secara lebih rinci, biaya tersebut mencakup berbagai aspek pengeluaran yang esensial untuk menjaga kelangsungan operasional dan pertumbuhan suatu organisasi atau perusahaan.

Biaya terbagi ke dalam beberapa klasifikasi diantaranya:

1. Biaya dalam perusahaan dapat dikategorikan berdasarkan fungsinya, yaitu biaya produksi yang meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik, serta biaya nonproduksi yang terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi.
2. Biaya dapat dikelompokkan berdasarkan objek biayanya, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung merupakan biaya yang secara langsung berkaitan dengan satu objek tertentu, misalnya biaya bahan baku kayu untuk produksi meja. Sementara itu, biaya tidak langsung adalah biaya yang manfaatnya tersebar untuk beberapa objek, sehingga tidak dapat ditelusuri ke satu objek biaya tertentu, contohnya biaya listrik.
3. Terdapat dua jenis biaya yang berkaitan dengan perubahan volume kegiatan, yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Misalnya, biaya tetap dapat dilihat pada biaya sewa gedung kantor, sementara biaya variabel contohnya adalah biaya untuk bahan baku.
4. Biaya berdasarkan kemampuan manajer dalam mengendalikannya, yaitu biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Contoh biaya terkendali adalah biaya yang telah diprogramkan manajemen seperti biaya gaji dan pelatihan karyawan. Biaya tak terkendali adalah biaya diluar

perkiraan perusahaan, contoh biaya perbaikan aktiva tetap dan biaya kerugian akibat musibah atau bencana.

Laba terjadi saat pendapatan lebih besar dari biaya. Laba akan menjadi modal tambahan bagi perusahaan. Ini dapat dilihat dalam laporan keuangan tahunan, yaitu laporan laba rugi dan laporan perubahan modal.

5.2 Manajemen Kas

Aktiva perusahaan yang paling likuid dan sangat krusial untuk kelancaran operasional adalah uang tunai. Setiap perusahaan harus memastikan ketersediaan kas yang cukup sesuai kebutuhan. Tidak berlebihan jumlahnya, apalagi jika sampai kekurangan akan menyebabkan terganggunya operasional rutin suatu usaha dan pada akhirnya berdampak menurunnya produktivitas.

Manajemen kas adalah proses pengaturan dan pengelolaan dana perusahaan dengan tujuan mencapai optimalisasi ketersediaan kas dan pendapatan bunga dari sumber daya tunai yang tidak digunakan secara produktif. Tantangan utama dalam manajemen kas adalah bagaimana menciptakan sistem yang efisien untuk mengelola arus kas masuk dan keluar yang merupakan tanggung jawab utama para pemimpin perusahaan dalam menjaga kelancaran operasional dan stabilitas finansial perusahaan (Suhatmi, 2023).

5.2.1 Pengelolaan Arus Kas

Menurut Suhatmi (2023) teknik-teknik manajemen kas yang paling umum digunakan adalah:

1. Sinkronisasi arus kas terjadi ketika pemasukan dan pengeluaran kas sebuah perusahaan diselaraskan dengan baik, memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan saldo kas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan transaksi tanpa terlalu banyak mengalami kelebihan atau kekurangan.
2. Mempercepat proses kliring merujuk pada langkah cepat dalam mengubah cek yang telah dikeluarkan dan diposting menjadi uang tunai yang tersedia di rekening yang dituju.

3. Memanfaatkan selisih antara saldo yang tercatat dalam buku cek suatu perusahaan dengan saldo yang tertera dalam catatan bank disebut sebagai masa mengambang.
4. Mempercepat proses penerimaan dengan menyediakan kotak pos khusus dekat dengan nasabah dan mendorong mereka untuk melakukan pembayaran melalui transfer atau pendebitan otomatis.

5.2.2 Likuiditas Perusahaan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan jumlah minimal kas yang harus tersedia atau sebagai cadangan. Salah satunya adalah kebijakan yang diterapkan dalam pengelolaan kas yang efisien dan bijaksana, yang memastikan kestabilan operasional dan pengelolaan risiko yang efektif. Selain itu, kondisi likuiditas saat ini menjadi pertimbangan krusial, karena mempengaruhi ketersediaan dana untuk kebutuhan operasional sehari-hari. Perusahaan juga mempertimbangkan sikap mereka terhadap risiko manajemen kas, yang dapat mempengaruhi strategi pengelolaan dan alokasi sumber daya keuangan. Selain itu, jadwal pembayaran utang, kemampuan untuk mendapatkan pinjaman, proyeksi aliran kas jangka pendek dan jangka panjang, serta evaluasi potensi perputaran kas dalam berbagai skenario juga menjadi faktor yang signifikan dalam keputusan tersebut (Suhatmi, 2023).

Faktor likuiditas perusahaan menjadi sangat penting dalam menetapkan jumlah minimum kas yang harus disimpan agar perusahaan dapat memenuhi kewajiban yang mungkin timbul secara tiba-tiba atau tidak terduga di masa mendatang, contohnya perbaikan aktiva tetap atau pembelian bahan baku dalam jumlah banyak akibat order yang memuncak.

Menurut H. G. Guthmann dalam Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati (2017) bahwa Jumlah kas yang sebaiknya tersedia di perusahaan yang memiliki keuangan baik seharusnya sekitar 5%-10% dari total aktiva lancar mereka. Hubungan jumlah kas juga dapat dikaitkan dengan volume penjualan perusahaan. Perbandingan antara penjualan dan rata-rata jumlah kas mencerminkan tingkat perputaran kas (*cash turnover*).

Jika persediaan kas minimal terlalu besar, justru akan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan profitabilitas akibat banyaknya kas menganggur (*idle cash*). Kelebihan kas tersebut seharusnya dapat didistribusikan ke berbagai bentuk investasi.

5.3 Analisis Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah dokumen yang merangkum transaksi keuangan perusahaan dan digunakan sebagai acuan dalam mengambil keputusan di masa depan. Manajemen tingkat menengah dalam hal ini adalah manajer keuangan akan melakukan analisis secara berkala laporan keuangan yang telah disajikan untuk menilai kinerja selama satu periode dan menganalisis tingkat kesehatan keuangan perusahaan dengan cara menginterpretasikan angka-angka yang ada pada laporan keuangan.

Untuk menganalisis laporan keuangan, metode yang sering dipakai adalah dengan menggunakan rasio keuangan yang mengintegrasikan informasi dari neraca dan laporan laba rugi perusahaan. Hanafi (2017) menyatakan bahwa rasio keuangan ini memainkan peran penting dalam mengevaluasi kesehatan keuangan suatu entitas bisnis. Terdapat berbagai macam rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan, yang mana setiap rasio memberikan wawasan yang berbeda terhadap aspek-aspek tertentu dari kesehatan finansial suatu perusahaan. Berikut adalah kelima rasio tersebut dan penjelasannya masing-masing:

5.3.1 Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas mengevaluasi kemampuan sebuah perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan membandingkan total aktiva lancar dengan utang lancarnya. Evaluasi ini dilakukan melalui dua metode, yakni rasio lancar (*current ratio*) dan rasio cepat (*quick ratio*). Berikut ini adalah rumusnya:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Utang Lancar}}$$

Dari formula diatas perbedaanya adalah pada *quick ratio* tidak memasukkan aktiva lancar yang berbentuk persediaan karena membutuhkan waktu yang lebih lama untuk berubah menjadi kas jika dibandingkan dengan jenis aktiva lancar lainnya.

5.3.2 Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas menilai seberapa efisien perusahaan dalam menggunakan asetnya, dengan tiga metode pengukuran: perputaran piutang, persediaan, dan total aktiva. Berikut ini adalah rumusnya:

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}}$$

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Piutang}}$$

$$\text{Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Untuk mengevaluasi kesehatan piutang, perusahaan sering membandingkan angka ini dengan rata-rata industri atau kebijakan kredit internal yang telah ditetapkan. Sementara itu, tingkat perputaran persediaan yang tinggi mencerminkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola stok dengan efisiensi. Begitu pula dengan perputaran aktiva, di mana angka yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan asetnya secara efektif. Pembandingan ini membantu perusahaan untuk memahami sejauh mana strategi dan kebijakan yang diterapkan telah memberikan dampak positif dalam operasional mereka.

5.3.3 Rasio Solvabilitas

Indeks solvabilitas mencerminkan kapasitas perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka panjang. Pendekatan

untuk mengukur indeks ini meliputi rasio utang terhadap total aset, rasio penghasilan bunga yang mampu ditanggung (*times interest earned*), serta rasio perlindungan biaya tetap (*fixed charge coverage*). Penilaian ini penting untuk mengevaluasi kestabilan finansial perusahaan di masa depan, membantu pengambilan keputusan yang lebih cerdas dalam manajemen utang jangka panjang. Berikut adalah rumusnya:

$$\text{Rasio Utang} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Times Interest Earned (TIE)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Bunga}}$$

$$\text{fixed charge coverage} = \frac{\text{EBIT} + \text{Biaya sewa}}{\text{Bunga} + \text{Biaya sewa}}$$

Semakin tinggi nilai rasio utang, berarti perusahaan menggunakan utang semakin banyak dalam membiayai aktivitasnya. Namun, bukan berarti ini suatu gejala yang buruk. Utang yang tinggi jika dikelola dengan produktif akan meningkatkan profit, walaupun risiko tetap ada. Adapun pada rasio *Times Interest Earned* (TIE) dan *fixed charge coverage*, semakin tinggi nilainya berarti perusahaan dalam kondisi semakin aman karena ketersediaan dana yang memadai untuk pembayaran beban bunga. Pada rasio *fixed charge coverage*, menambahkan beban tetap lainnya, seperti biaya sewa.

5.3.4 Rasio Profitabilitas

Profitabilitas adalah ukuran yang menggambarkan kemampuan sebuah perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih dari operasinya. Terdapat tiga pendekatan yang umum digunakan untuk menilai ini:

Pertama, profit margin yang menunjukkan persentase laba bersih dari penjualan atau pendapatan total; kedua, *return on asset*

(ROA) atau *return on investment* (ROI) yang menunjukkan persentase laba bersih dari total aset; dan ketiga, *return on equity* (ROE) yang menunjukkan persentase laba bersih dari modal saham. Dengan memahami berbagai metode ini, perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara komprehensif untuk meningkatkan laba. Berikut adalah rumus-rumusnya:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{ROA/ ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Saham}}$$

Semakin tinggi angka rasio *profit margin*, ROA, atau ROE menunjukkan semakin baik kemampuan perusahaan dalam pengelolaan aset dan modal, sehingga menghasilkan laba maksimal.

5.3.5 Rasio Pasar

Pengukuran rasio pasar menggambarkan bagaimana harga saham sebuah perusahaan berbanding dengan nilai bukunya. Terdapat tiga pendekatan yang umum digunakan untuk menghitung rasio ini: pertama, *price earning ratio* (PER) yang menggambarkan perbandingan antara harga saham dan laba per lembar saham; kedua, *dividen yield* yang menunjukkan persentase dividen terhadap harga saham; dan ketiga, rasio pembayaran dividen (*dividend pay out ratio*) yang memperlihatkan seberapa besar dividen dibayarkan perusahaan dibandingkan dengan laba per lembar saham. Berikut adalah rumusnya:

$$\text{PER} = \frac{\text{Harga Pasar per Lembar}}{\text{Earning per Lembar}}$$

$$\text{Dividend Yield} = \frac{\text{Dividen per Lembar}}{\text{Harga Pasar Saham per Lembar}}$$

$$\text{Dividend Pay Out Ratio} = \frac{\text{Dividen per Lembar}}{\text{Earning per Lembar}}$$

Pada umumnya perusahaan yang mengalami pertumbuhan yang tinggi, PER nya akan tinggi pula. Adapun *dividend yield* dan *dividend pay out ratio* akan menjadi rendah ketika proyeksi tingkat pertumbuhan perusahaan tinggi. Hal ini disebabkan karena sebagian besar dari dividen digunakan perusahaan untuk tambahan modal sehingga mendukung terjadinya pertumbuhan.

Itulah kelima rasio yang banyak digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat kesehatan keuangan. Untuk menilai apakah setiap rasio dalam kondisi baik atau tidak maka diperlukan data pembandingan misalnya data historis atau rata-rata industri.

5.4 Penganggaran dan Perencanaan Keuangan

Perencanaan merupakan tahapan pertama dalam manajemen yang harus dilakukan setiap bidang perusahaan. Dalam bidang keuangan, perencanaan meliputi proses penganggaran yang dilakukan secara rutin dan berkala (umumnya satu tahun) dalam satuan mata uang tertentu.

Menurut Adisaputro dan Anggarini (2017) penganggaran merupakan instrumen vital dalam manajemen yang berfokus pada perencanaan strategis dan kontrol operasional guna mencapai tujuan organisasi. Melalui proses ini, perusahaan dapat memastikan bahwa alokasi sumber daya tepat waktu dan efisien, sehingga mendukung pencapaian kepuasan pelanggan dan kesuksesan dalam lingkungan persaingan yang dinamis.

5.4.1 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikategorikan ke dalam beberapa klasifikasi yang berbeda berdasarkan penggunaannya. Pertama, terdapat anggaran operasional yang mencakup perencanaan pendapatan,

pengeluaran, dan target laba perusahaan. Selain itu, ada juga kelompok anggaran keuangan yang fokus pada investasi jangka panjang, manajemen kas harian, dan proyeksi neraca untuk mendukung kestabilan finansial perusahaan dalam jangka panjang (Rudianto, 2009).

Pada pembahasan bab ini difokuskan pada anggaran penerimaan dan pengeluaran atau biasa disebut anggaran kas. Dalam anggaran ini dikenal dua istilah umum yakni arus kas masuk (*cash inflow*) dan arus kas keluar (*cash outflow*). Perusahaan harus memastikan keduanya terealisasi sesuai dengan rencana atau minimal tidak terlalu jauh perbedaannya dari apa yang sudah direncanakan. Oleh karenanya, diperlukan sebuah anggaran untuk menjadi alat kontrol arus kas.

Menurut Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati (2017) dana yang diperlukan oleh perusahaan, baik untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari maupun untuk investasi dalam aset tetap, dapat memiliki karakteristik yang beragam. Ada pengeluaran yang berkelanjutan seperti pembelian bahan baku, pembayaran gaji, dan bahan habis pakai. Di sisi lain, ada pengeluaran yang tidak berlangsung secara rutin seperti pembayaran pajak, dividen, dan angsuran utang. Perbedaan ini mencerminkan pentingnya pengelolaan keuangan yang tepat sesuai dengan sifat dan jadwal dari masing-masing pengeluaran tersebut.

5.4.2 Menyusun Anggaran Kas (Rencana Penerimaan dan Pengeluaran)

Penyusunan anggaran kas bertujuan untuk strategis merencanakan pengelolaan likuiditas perusahaan, yang esensial bagi evaluasi potensial pinjaman atau investasi. Melalui perencanaan aliran masuk dan keluar dana, anggaran ini juga mengantisipasi kebutuhan pendanaan saat menghadapi defisit kas serta mencermati peluang investasi pada situasi kelebihan dana. Terlebih lagi, anggaran kas secara erat terkait dengan berbagai anggaran lainnya seperti penjualan, piutang, biaya operasional, dan alokasi modal yang strategis (Adisaputro dan Anggarini, 2017).

Tujuan penyusunan anggaran kas menurut Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati (2017) antara lain sebagai berikut:

1. Merancang integrasi efisien dari semua sumber daya produksi yang mendukung pencapaian tujuan secara komprehensif, mengoptimalkan proses untuk meningkatkan kinerja keseluruhan.
2. Sebagai alat untuk menaksir semua faktor yang menjadi dasar dalam penyusunan anggaran, yang kemudian digunakan sebagai landasan untuk merancang kebijakan keuangan yang efektif pada periode mendatang. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap langkah keuangan yang diambil didasarkan pada proyeksi yang akurat dan strategis.
3. Sebagai instrumen evaluasi kinerja, hal ini mendorong para pelaksana untuk mengidentifikasi dan memperbaiki setiap kelemahan yang mungkin timbul, memastikan upaya terbaik dalam pencapaian hasil yang optimal.
4. Sebagai sarana komunikasi bagi semua departemen dalam perusahaan, hal ini memastikan bahwa kebijakan dan metode yang dipilih dapat dipahami dan didukung secara luas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran kas menjadi alat untuk perencanaan dan pengendalian kas agar tercipta efisensi dan efektivitas kas perusahaan. Berikut adalah formula untuk menyusun anggaran kas:

Saldo awal kas	:Rp xxxxx
Penerimaan kas	: <u>Rp xxxxx</u>
Kas siap digunakan	: Rp xxxxx
Pengeluaran kas	: (<u>Rp xxxxx</u>)
Saldo akhir kas	: Rp xxxxx (surplus/ defisit)

Contoh penyusunan anggaran kas:

PT Fajar Adnan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa tenaga kebersihan mengestimasi pendapatan selama 6 bulan pertama tahun 2024 sebagai berikut:

Tabel 5.1. Estimasi Pendapatan (dalam rupiah)

Bulan	Pendapatan Jasa	Pendapatan lainnya
Januari	75.000.000	4.000.000
Februari	62.000.000	3.000.000
Maret	80.000.000	3.000.000
April	85.000.000	4.000.000
Mei	82.000.000	5.000.000
Juni	93.000.000	6.000.000

Adapun estimasi beban operasional sebagai berikut:

Tabel 5.2. Estimasi Beban Operasional (dalam rupiah)

Bulan	Gaji Karyawan	Perlengkapan habis pakai	Admin dan umum
Januari	30.000.000	12.000.000	5.000.000
Februari	32.000.000	15.000.000	6.000.000
Maret	35.000.000	17.000.000	6.000.000
April	37.000.000	18.000.000	7.000.000
Mei	40.000.000	20.000.000	8.000.000
Juni	55.000.000	22.000.000	8.000.000

Diketahui saldo kas 1 Januari 2024 sebesar Rp25.000.000.

Dari data di atas, maka anggaran kas sebagai berikut:

Tabel 5.3. Anggaran Kas (dalam jutaan rupiah)

Uraian	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
Saldo awal kas	25	57	69	94	121	140
Penerimaan kas	79	65	83	89	87	99
Pendapatan jasa	75	62	80	85	82	93
Pendapatan lain	4	3	3	4	5	6
Kas tersedia	104	122	152	183	208	239
Pengeluaran kas	47	53	58	62	68	85
Gaji karyawan	30	32	35	37	40	55
Perlengkapan	12	15	17	18	20	22
Admin umum	5	6	6	7	8	8
Saldo akhir kas	57	69	94	121	140	154

5.5 Investasi dan Pendanaan

Sumber pendanaan bagi perusahaan merupakan hal penting yang perlu diputuskan untuk memastikan roda organisasi berjalan lancar sesuai rencana strategis manajemen yang telah ditetapkan. Sumber pendanaan ada yang berasal dari internal perusahaan seperti modal saham, laba ditahan, dana cadangan, dan lain-lain. Ada pula sumber pendanaan yang berasal dari pihak eksternal perusahaan seperti lembaga keuangan bank dan non-bank, kreditur, dan lain-lain.

Menurut Suhatmi (2023), berbagai jenis modal dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yakni modal aktif dan modal pasif. Modal aktif mencerminkan dana yang tersedia bagi perusahaan, dicatat sebelah debit dalam neraca, sementara modal pasif mencatat sumber-sumber pendanaan yang dicatat sebelah kredit dalam neraca. Dalam konteks penggunaannya di perusahaan, modal aktif terdiri dari modal kerja (*working capital*) yang digunakan untuk operasional sehari-hari dan modal tetap (*fixed capital*) untuk investasi jangka panjang dalam aset fisik perusahaan.

Bab ini akan focus membahas tentang modal kerja yang diperlukan oleh setiap perusahaan untuk mendukung kegiatan operasionalnya secara rutin. Manajemen modal kerja perlu dilakukan agar tercapainya tingkat likuiditas yang baik.

5.5.1 Membangun Modal Kerja

Menghitung modal kerja dapat dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan fungsional (Suhatmi, 2023). Berikut ini adalah penjelasan masing-masing pendekatan tersebut:

1. Pendekatan kuantitatif fokus pada jumlah yang diperlukan untuk biaya operasional perusahaan, juga dikenal sebagai modal kerja bruto. Caranya adalah dengan menghitung total aktiva lancar.
2. Metode kualitatif melibatkan perhitungan selisih antara nilai aktiva lancar dan utang lancar yang juga dikenal sebagai modal kerja bersih atau *net working capital*.

3. Pendekatan fungsional, yaitu keseluruhan dana yang diperlukan untuk menghasilkan laba pada tahun berjalan termasuk dana penyusutan.

Berikut adalah contoh menghitung modal kerja dengan tiga pendekatan diatas.

CV. BAROKAH 77
NERACA
Per 31 Desember 2023
(dalam jutaan rupiah)

Aktiva Lancar		Utang Lancar	
Kas	5.000		4.000
Piutang	4.200	Utang Jk. Panjang	<u>10.000</u>
Persediaan	<u>4.500</u>		14.000
	13.700		
Aktiva Tetap		Saham	8.000
Mesin	6.000	Laba ditahan	<u>200</u>
Kendaraan	<u>2.500</u>		8.200
	8.500		
Total Aktiva	22.200	Total Pasiva	22.200

Penyusutan mesin 600 dan kendaraan 500 per tahun.

Dari data diatas dapat diketahui modal kerja kuantitatif sebesar 13.700. Modal kerja kualitatif sebesar 9.700 (selisih aktiva lancar dengan utang lancar). Modal kerja fungsional sebesar 14.800 (aktiva lancar ditambah penyusutan).

Kebutuhan modal kerja dapat dihitung dengan dua metode. Menurut Hanafi (2017) metode tersebut adalah:

1. Metode Perputaran Aset, yaitu menghitung perputaran seluruh komponen aset lancar dan utang lancar.
Sebagai contoh akan digunakan studi kasus neraca CV Barokah 77 dengan tambahan informasi yaitu perusahaan tersebut selama tahun 2023 mendapatkan penjualan sebesar Rp40.000

Adapun proyeksi penjualan pada tahun 2024 adalah sebesar Rp50.000 Berapakah kebutuhan modal kerja perusahaan tersebut pada tahun tersebut?

Langkah pertama menghitung perputaran masing-masing komponen modal kerja, yaitu:

$$\text{Perputaran kas} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Kas}} = \frac{40.000}{5.000} = 8 \text{ kali}$$

$$\text{Perputaran piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}} = \frac{40.000}{4.200} = 9,5 \text{ kali}$$

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}} = \frac{40.000}{4.500} = 8,9 \text{ kali}$$

$$\text{Perputaran utang lancar} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Utang Lancar}} = \frac{40.000}{4.000} = 10 \text{ kali}$$

Langkah berikutnya adalah menghitung kebutuhan modal kerja pada periode selanjutnya yaitu tahun 2024 dengan asumsi perputaran modal kerja yang sama. Maka, diproyeksikan jumlah masing-masing komponen modal kerja sebagai berikut:

$$\text{Kas} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Perputaran Kas}} = \frac{50.000}{8 \text{ kali}} = 6.250$$

$$\text{Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Perputaran Piutang}} = \frac{50.000}{9,5 \text{ kali}} = 5.263$$

$$\begin{aligned} \text{Persediaan} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Perputaran Persediaan}} \\ &= \frac{50.000}{8,9 \text{ kali}} \\ &= 5.617 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Utang Lancar} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Perputaran Utang Lancar}} \\ &= \frac{50.000}{10 \text{ kali}} \\ &= 5.000 \end{aligned}$$

Dengan demikian dapat dihitung modal kerja bersih yang dibutuhkan adalah:

$$(6.259 + 5.263 + 5.617) - 5.000 = 12.130$$

2. Metode Keterikatan Dana, yaitu menghitung berapa lama siklus kas dalam satu kali putaran. Contohnya ketika kas digunakan untuk membeli barang dagang butuh waktu 2 hari, lalu penjualan tunai dilakukan selama 14 hari. Maka, butuh waktu 16 hari dari kas awal sampai menjadi kas

kembali. Selain waktu terikatnya dana, diperlukan juga data rata-rata pengeluaran kas setiap harinya.

Contoh: CV Barokah membeli barang dagang butuh waktu 2 hari sampai barang tiba di lokasi kantor. Kemudian penjualan dilakukan secara kredit perlu waktu 3 hari. Penagihan piutang ditargetkan dalam 30 hari. Adapun pengeluaran kas setiap bulannya (dalam jutaan rupiah) antara lain:

Barang dagang	=	3.000
Tenaga kerja	=	15.000
Administrasi umum	=	6.000

Hitunglah berapa kebutuhan modal kerjanya!

Langkah pertama hitung waktu keterikatan dana:

Pembelian barang dagang	=	2 hari
Proses penjualan kredit	=	3 hari
Penagihan piutang	=	<u>30 hari</u>
Total waktu terikatnya dana	=	35 hari

Langkah berikutnya menghitung rata-rata pengeluaran kas setiap harinya, yaitu:

Barang dagang	=	$3.000 : 30 \text{ hari} = 100$
Tenaga kerja	=	$15.000 : 30 \text{ hari} = 500$
Administrasi umum	=	$6.000 : 30 \text{ hari} = \underline{200}$
Jumlah pengeluaran kas per hari	=	800

Misalkan perusahaan menetapkan jumlah kas minimal untuk berjaga-jaga sebesar 50. Maka, dapat dihitung kebutuhan modal kerja CV Barokah adalah:

$$\begin{aligned} &= (\text{Waktu keterikatan dana} \times \text{Jumlah pengeluaran kas per hari}) + \\ &\quad \text{Jumlah kas minimal} \\ &= (35 \text{ hari} \times 800) + 50 \\ &= 28.050 \end{aligned}$$

Demikianlah contoh perhitungan kebutuhan modal kerja dengan dua metode. Manajemen dapat memilih metode yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan jumlah modal kerja yang memadai, harapannya siklus operasi perusahaan berjalan lancar. Menurut Muhamad (2014), meningkatkan modal kerja dapat mengurangi risiko operasional perusahaan. Hal ini karena

kecukupan modal kerja memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan finansial dan operasional dengan lebih baik.

5.5.2 Mengelola Risiko Keuangan

Risiko merupakan satu hal yang tidak mungkin dapat dihilangkan dari bisnis. Setiap usaha mengandung risiko sekecil apapun. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengelolanya agar risiko yang ada mampu dikendalikan dan diminimalisir.

Menurut Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati (2017) peluang risiko besar atau tinggi dapat menyebabkan gangguan yang serius pada aktivitas rutin perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan antisipatif yang cermat untuk memastikan kelancaran operasional tanpa hambatan yang berarti. Upaya ini penting agar perusahaan mampu menghadapi tantangan dengan lebih efektif dan meminimalkan dampak negatif pada kinerja keseluruhan. Risiko merujuk pada ketimpangan yang mungkin terjadi antara hasil yang diharapkan dan situasi aktual yang terjadi. Ini menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, ekspektasi yang telah ditetapkan mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan hasil yang benar-benar terjadi yang dapat mengarah pada dampak yang tidak terduga bagi pelaku usaha atau organisasi yang terkait. Menurut pandangan Wijaya (2017), risiko merupakan probabilitas atau kemungkinan terjadinya penurunan nilai atau fluktuasi pendapatan terkait dengan aset tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks ekonomi modern, pemahaman yang mendalam tentang risiko sangatlah penting untuk mengelola aset dan merencanakan keuangan secara efektif.

Bentuk-bentuk risiko yang biasa muncul dalam investasi diantaranya risiko bisnis, risiko pasar, risiko inflasi, risiko likuiditas, risiko mata uang, dan risiko negara, dan risiko lainnya. Hubungan antara risiko dan hasil dapat diperhitungkan dengan formula dibawah ini (Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati, 2017):

$$ROI = Ro + rb + rf$$

Keterangan:

Ro = *risiko of return* dalam keadaan tanpa risiko (pasti).

- rb = Risiko bisnis atau usaha adalah kemungkinan kegagalan perusahaan dalam mencapai hasil yang diharapkan di dalam konteks bisnis, seperti rendahnya penjualan produk, gangguan operasional mesin, dan faktor lain yang dapat mengganggu kelancaran aktivitas perusahaan.
- rf = Risiko finansial merujuk pada kemungkinan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat menghasilkan keuntungan yang mencukupi untuk menutup biaya-biaya finansialnya, seperti pembayaran kembali pinjaman atau dividen kepada pemegang saham.

Dalam ilmu statistik, untuk menilai tingkat risiko, digunakan varians dan deviasi standar. Semakin besar nilai deviasi, semakin tinggi risiko yang terkait. (Sulindawati, Yuniarta dan Purnamawati, 2017).

Rumus statistika untuk *expected value (mean value)*:

$$R = \sum_i^n R_n P_n$$

Keterangan: R = Rata-rata Return/ hasil yang diharapkan

R_n = Return/ Hasil pada kemungkinan ke-n

P_n = Probabilitas ke-n

n = Alternatif-alternatif kondisi keadaan yang diidentifikasi.

Rumus standar deviasi:

$$\sigma = \sqrt{\sum_i^n (R_n - R)^2 P_n}$$

Rumus *coefisient of variation (CV)*:

$$CV = \frac{\sigma}{R}$$

Itulah beberapa rumus yang biasa digunakan untuk mengukur besarnya risiko. Semakin kecil angka standar deviasi menunjukkan risiko yang paling minimal. Perusahaan dapat mempertimbangkan ini sebagai alternatif pemilihan investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. and Anggarini, Y. (2017) *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hanafi, M.M. (2017) *Manajemen Keuangan*. 2nd edn. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Muhamad (2014) *Manajemen Keuangan Syari'ah: Analisis Fiqh dan Keuangan*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Rudianto (2009) *Penganggaran*. Edited by A. Maulana and W. Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Sodikin, S.S. (2015) *Akuntansi Manajemen*. 5th edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Suhatmi, E.C. (2023) *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sulindawati, N.L.G.E., Yuniarta, G.A. and Purnamawati, I.G.A. (2017) *Manajemen Keuangan: Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis*. 1st edn. Depok: Rajawali Pers.
- Wijaya, D. (2017) *Manajemen Keuangan I Berbasis IFRS: Teori, Soal, dan Penyelesaian*. Yogyakarta: Gava Media.

BIODATA PENULIS



Dr. Humairoh, SP, MM

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Tangerang

Penulis merupakan dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Tangerang sejak tahun 2016 dan mengampu beberapa mata kuliah Ekonomi Manajerial, Pengantar Manajemen, Studi Kelayakan Bisnis, Pemasaran Internasional, Metodologi Penelitian, Matematika Bisnis, dan Statistika Bisnis. Penulis pernah bekerja di perusahaan retail sebagai manager pemasaran. Penulis menempuh pendidikan S1 di Institut Pertanian Bogor (SP). Penulis berhasil menyelesaikan S2 pada Program Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Tangerang (MM) dan S3 pada Prodi Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Persada Y.A.I. Jakarta (Dr.). Penulis aktif dalam mengikuti penelitian Hibah dari Dikti dan dalam menulis jurnal terindeks Sinta, Copernicus dan Scopus.

BIODATA PENULIS



Awa, S.Sos., MM

Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Djuanda, Bogor

Setelah penulis menyelesaikan studi S1 Administrasi Fiskal di Universitas Indonesia tahun 2000, penulis bekerja sebagai HRD Staff di perusahaan, merangkap menjadi Dosen di Jakarta. Pada tahun 2013, penulis menyelesaikan studi S2 Manajemen, konsentrasi Manajemen SDM di Universitas Singaperbangsa Karawang.

Pengalaman penulis sebagai praktisi HRD selama 20 tahun di beberapa jenis perusahaan, seperti: diklat dan konsultasi; telekomunikasi dan *contact center*; pertambangan bauksit, nikel, batubara, grup dengan perusahaan kayu dan kelapa sawit; konstruksi *high rise building*; dan fasilitas publik (*rest area*), grup dengan perusahaan *retail, food & beverage*. Posisi yang pernah diemban penulis mulai posisi HRD Staff sampai HRD & GA Manager. Penulis juga berpengalaman sebagai praktisi UMKM & koperasi unit usaha, khususnya koperasi syariah selama 10 tahun, dan menjadi Dewan Pengawas Syariah (DPS) Koperasi Syariah. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan studi pada Program S3 Ilmu Manajemen, konsentrasi Manajemen SDM di Universitas Pasundan Bandung, sekaligus S3 Ekonomi Syariah di Universitas Ibn Khaldun Bogor.

Penulis memiliki kepakaran di bidang SDM, Bisnis Digital, Bisnis UMKM & Koperasi, Kewirausahaan, dan Manajemen/Bisnis Syariah. Mulai tahun 2022, penulis menjadi dosen tetap mata kuliah:

Perilaku Organisasi, Bisnis UMKM & Koperasi, Sistem Informasi Manajemen, dan Studi Kelayakan Bisnis di Universitas Djuanda, Bogor. Selain itu, penulis menjadi konsultan SDM, Bisnis Digital, Kewirausahaan, dan UMKM & Koperasi Syariah. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat di bidang kepakaran tersebut, serta aktif menulis buku. Penulis pernah mengisi rubrik konsultasi “Tabayyun”, *Suara Merdeka Cyber News*, Semarang, dan menulis buku *Motivasi Cinta*®, yang diterbitkan oleh Dian Rakyat, Jakarta, 2011. Penulis menjadi pemateri/narasumber pada seminar/workshop/training, serta menjadi editor dan reviewer pada beberapa jurnal. Banyak karya penulis berupa artikel jurnal dan *book chapter* telah diterbitkan pada tahun 2023 dan 2024.

BIODATA PENULIS



Ika Rarawahyuni, SEI, M.Si.

Dosen Program Studi Perbankan syariah
STEI Al-Ishlah Bobos Dukupuntang Cirebon

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Perbankan syariah, STEI Al-Ishlah Bobos Dukupuntang Cirebon. Menyelesaikan pendidikan S1 di STEI SEBI dan melanjutkan S2 di ITB Ahmad dahlan.

BIODATA PENULIS



Catharina Aprilia Hellyani, SE., MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ma Chung

Penulis lahir di Bandung tanggal 15 April. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas MA Chung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Penulis pernah bekerja di bank selama 10 tahun dan akhirnya memutuskan untuk menjadi dosen di tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Hidayani, S.E., M.M., Ak, CA

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Penulis lahir di Samarinda, 21 Agustus 1986. Ibu dari tiga putri ini menyelesaikan pendidikan S1 tahun 2009 dan S2 tahun 2012 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Kemudian menempuh studi pendidikan profesi akuntan pada tahun 2013 hingga resmi tercatat sebagai akuntan beregister negara di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Sejak Maret tahun 2022 memulai kariernya sebagai dosen tetap Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman dengan spesialisasi bidang manajemen keuangan. Penulis yang merupakan salah satu anggota utama dari Ikatan Akuntan Indonesia ini juga tengah mengelola kajian *Financial Teknologi* (Fintech) yang bekerjasama dengan Asosiasi Fintech Syariah Indonesia (AFSI).