

MANAJEMEN: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen

Afdhal, M.Si, Dr. Ns. Suprpto, M.Kes, Ernawati, S.E., M.M,
Dora Amelya, S.AB., M.M., Indria Guntarayana, S.E., M.M., M.AB., M.Mis.,
Dr. Roy Setiawan, Dr. Baso Sardjan, S.E., M.M,
Indra Irfani Dewijanti, S.P., M.P., Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak.,
Nurdiansyah., S.M, M.M., Oktaviani Permatasari, S.E., M.M,
Desvira Zain, S.E., M.M, Afniyeni, S.E., M.M



MANAJEMEN: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen

Penulis:

Afdhal, M.Si

Dr. Ns. Suprpto, M.Kes

Ernawati, S.E., M.M

Dora Amelya, S.AB., M.M.

Indria Guntarayana, S.E., M.M., M.AB., M.Mis.

Dr. Roy Setiawan

Dr. Baso Sardjan, S.E., M.M

Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.

Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak.

Nurdiansyah., S.M, M.M.

Oktaviani Permatasari, S.E., M.M

Desvira Zain, S.E., M.M

Afniyeni, S.E., M.M



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen

Penulis :

Afdhal, M.Si
Dr. Ns. Suprpto, M.Kes
Ernawati, S.E., M.M
Dora Amelya, S.AB., M.M.
Indria Guntarayana, S.E., M.M., M.AB., M.Mis.
Dr. Roy Setiawan
Dr. Baso Sardjan, S.E., M.M
Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.
Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak.
Nurdiansyah., S.M, M.M.
Oktaviani Permatasari, S.E., M.M
Desvira Zain, S.E., M.M
Afniyeni, S.E., M.M

ISBN : 978-623-198-635-1

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

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

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekitifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, 26 Agustus 2023

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 kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang dengan Rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan buku yang berjudul: “MANAJEMEN: Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen”. Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mengarahkan sumber daya manusia, finansial, dan fisik menuju pencapaian tujuan organisasi.

Buku ini terdiri dari beberapa bab yang membahas tentang konsep dasar manajemen, bagaimana prinsip-prinsip ini menjadi dasar yang kokoh bagi praktik manajemen yang efektif. Tidak hanya mengupas teori dan konsep yang mendasar, tetapi membahas Sejarah perkembangan manajemen, bagaimana ide-ide muncul, berkembang, dan dapat beradaptasi mengikuti perubahan jaman.

Buku ini juga membahas tentang struktur organisasi yang memberi kerangka bagi tim agar bekerja produktif, dan perubahan lingkungan yang berdampak signifikan terhadap organisasi. Pemahaman tentang bagaimana pengambilan keputusan menjadi kunci utama dalam memengaruhi organisasi. Selain itu, manajemen strategis berperan dalam merencanakan Langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan jangka Panjang sebuah organisasi yang akan di uraikan dalam buku ini.

Manajemen tidak hanya membahas proses dan angka, melainkan tentang kepemimpinan dan motivasi yang menjadi unsur kritis dalam menggerakkan tim untuk menciptakan budaya organisasi yang positif. Buku ini kaya akan pengetahuan karena di setiap bab akan menyajikan penemuan konkret, wawasan mendalam, dan panduan praktis untuk memahami prinsip dasar dari ilmu manajemen.

Buku ini di tujukan kepada para mahasiswa S1, S2, dan S3 untuk memahami ilmu manajemen sebagai landasan penting terutama dalam mengelola sumber daya manusia, finansial, dan fisik, baik dalam aspek kehidupan, dunia bisnis, pemerintahan maupun organisasi nirlaba. Selain itu, buku ini memberikan

bagaimana cara mengatasi tantangan dan konflik yang memiliki dinamika yang berbeda.

Akhir kata, terima kasih yang tulus kepada Penerbit Get Press Indonesia yang membantu menghadirkan karya ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam memperkaya tentang prinsip dasar memahami ilmu manajemen.

Padang, 26 Agustus 2023
Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iii
DAFTAR BAGAN	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB 1_KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN ILMU MANAJEMEN.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Pengertian Manajemen dan Ilmu Manajemen	2
1.3. Peran Manajemen dalam Organisasi	5
1.4. Manajemen Secara Fungsional.....	8
1.5. Manajemen Secara Operasional	11
1.5.1.Manajemen Sumber Daya Manusia	11
1.5.2.Manajemen Produksi	12
1.5.3.Manajemen Pemasaran.....	14
1.5.4.Manajemen Keuangan	15
1.5.5.Manajemen Informasi.....	16
DAFTAR PUSTAKA	18
BAB 2_SEJARAH DAN TEORI MANAJEMEN	21
2.1. Pendahuluan	21
2.2. Sejarah Manajemen	26
2.3. Teori Manajemen.....	29
DAFTAR PUSTAKA	35
BAB 3_EVOLUSI MANAJEMEN	37
3.1. Pendahuluan	37
3.1.1. Definisi Evolusi Manajemen.....	37
3.1.2. Pentingnya Evolusi Manajemen	38
3.2. Perkembangan Awal Manajemen	39
3.2.1. Peran Manajemen dalam Masyarakat.....	39
3.2.2. Pengembangan Konsep Manajemen.....	40
3.3. Perubahan Lingkungan Bisnis.....	42
3.3.1.Tantangan Manajemen dalam Perubahan Lingkungan Bisnis	42
3.3.2.Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Manajemen Modern.....	44
3.4. Paradigma Manajemen Tradisional	45
3.4.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Tradisional	45

3.4.2. Fungsi Manajemen Tradisional	46
3.5. Perubahan Paradigma dalam Manajemen.....	47
3.5.1. Transformasi Manajemen Tradisional ke Modern	47
3.5.2. Pendekatan Manajemen Berbasis Nilai dan Visi	48
3.6. Peran Pemimpin dalam Evolusi Manajemen.....	49
DAFTAR PUSTAKA	50
BAB 4 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	51
4.1. Organisasi.....	51
4.2. Bentuk Organisasi.....	53
4.2.1. <i>Line Organization</i> (Organisasi Garis)	53
4.2.2. <i>Line and Staff Organization</i> (Organisasi Garis dan Staff)	54
4.2.3. <i>Functional Organization</i> (Organisasi Fungsional)	56
4.2.4. <i>Line and Functional Organization</i> (Organisasi Garis dan Fungsional).....	57
4.2.5. <i>Line, staff and Functional Organization</i> (Organisasi Garis, Staff dan Fungsional).....	58
4.2.6. <i>Committee Organization</i> (Organisasi Komite)	60
DAFTAR PUSTAKA	62
BAB 5 LINGKUNGAN MANAJEMEN.....	63
5.1. Pendahuluan	63
5.2. Definisi Pengelolaan Lingkungan.....	64
5.3. Jenis/Kategori Lingkungan Manajemen.....	65
5.3.1. Lingkungan dalam	65
5.3.2. Lingkungan Eksternal/Eksternal.....	67
5.4. Manfaat Manajemen Lingkungan.....	74
5.5. Analisis Manajemen Lingkungan.....	77
5.6. Individu dan Lingkungan Manajemen.....	80
5.6.1. Individu Bertahan Hidup Dalam Organisasi.....	80
5.6.2. Individual Bekerja	81
5.7. Hubungan Organisasi dan Lingkungan.....	81
5.8. Lingkungan dan Budaya	82
5.9. Kategori Lingkungan.....	83
5.10. Sistem Manajemen Lingkungan.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
BAB 6 PENGAMBILAN KEPUTUSAN	89
6.1. Pendahuluan	89
6.2. Pentingnya Pengambilan Keputusan.....	90

6.3. Jenis dan Teknik Pengambilan Keputusan	93
6.4. Isu-Isu Dalam Pengambilan Keputusan.....	96
DAFTAR PUSTAKA	100
BAB 7. MANAJEMEN STRATEGI	101
7.1. Pendahuluan	101
7.2. Pengertian Manajemen Strategi	101
7.3. Tujuan dan Fungsi Manajemen Strategi.....	103
7.4. Tahapan Manajemen Strategi.....	105
7.5. Konsep Manajemen Strategi	107
7.6. Proses Manajemen Strategis dan Tahapannya.....	108
DAFTAR PUSTAKA	118
BAB 8. MANAJEMEN PRODUKSI	119
8.1. Pendahuluan	119
8.2. Fungsi dan Konsep Manajemen Produksi.....	120
8.3. Sistem Manajemen Produksi	120
8.4. Faktor Manajemen Produksi.....	121
8.5. Teori Manajemen Produksi	122
8.5.1. Produksi dalam jangka pendek.....	122
8.5.2. Produksi dengan satu input variabel.....	123
8.5.3. Produksi Dengan Dua Input Variabel.....	124
8.6. Produksi Dalam Jangka Panjang.....	125
8.6.1. Garis Perluasan Produksi.....	125
8.7. Perencanaan Manajemen Produksi.....	126
8.8. Proses Produksi	127
8.8.1. Pengelolaan dan pengawasan proses produksi	127
8.9. Pengadaan Bahan Baku dan Komponen.....	128
8.10. Pengendalian Produksi.....	129
8.11. Perbaikan Proses Produksi.....	131
8.12. Keselamatan Kerja dan Lingkungan.....	134
8.12.1. Manajemen keselamatan kerja dan Regulasi...	134
8.13. Pengawasan dan Evaluasi	135
8.13.1. Monitoring dan pelaporan kinerja produksi	135
DAFTAR PUSTAKA	136
BAB 9. MANAJEMEN OPERASI	137
9.1. Pendahuluan	137
9.2. Strategi	138
9.3. Objektif dari Manajemen Operasi	140
9.4. Level Keputusan Pada Manajemen Operasi.....	140

9.5. Ruang Lingkup Manajemen Operasional	141
DAFTAR PUSTAKA	153
BAB 10. MANAJEMEN PEMASARAN	155
10.1. Pendahuluan	155
10.2. Segmentasi Pasar.....	157
10.3. Bentuk umum segmentasi pasar	159
10.4. Tujuan segmentasi pasar.....	160
10.5. Proses penerapan segmentasi pasar	162
10.6. Target Marketing.....	163
10.6.1. Pengertian Target Marketing.....	164
10.7. Manfaat target marketing	165
10.8. Bauran Pemasaran.....	166
10.8.1. Pengertian bauran pemasaran.....	166
10.9. Unsur bauran pemasaran.....	167
10.10. Tiga unsur tambahan Marketing Mix 7P	168
10.11. Manfaat penerapan 7P Bauran Pemasaran	170
DAFTAR PUSTAKA	173
BAB 11. MANAJEMEN KEUANGAN	175
11.1. Pendahuluan	175
11.2. Konsep Dasar Manajemen Keuangan	176
11.2.1. Bentuk-bentuk Laporan Keuangan	180
11.2.2. likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.....	182
DAFTAR PUSTAKA	194
BAB 12. KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI	195
12.1. Pendahuluan	195
12.2. Pengertian Kepemimpinan.....	196
12.3. Kualifikasi Dan Kecakapan Kepemimpinan	198
12.3.1. Syarat Dan Sifat Kepemimpinan.....	200
12.3.2. Prinsip Kepemimpinan	202
12.4. Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan	203
12.5. Tipe Kepemimpinan Dalam Organisasi	205
12.6. Motivasi.....	207
12.7. Teori - Teori Motivasi	209
DAFTAR PUSTAKA	216
BAB 13. KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK.....	219
13.1. Pendahuluan.....	219
13.2. Pengertian Komunikasi.....	220
13.3. Fungsi Komunikasi.....	223

13.4. Metode Komunikasi	225
13.5. Hambatan Komunikasi	226
13.6. Pengertian Manajemen Komunikasi	228
13.7. Hambatan Komunikasi	230
13.8. Hambatan Komunikasi	233
13.9. Macam-Macam Konflik	235
13.10. Faktor yang Memengaruhi Konflik	237
13.11. Faktor yang Memengaruhi Konflik	241
DAFTAR PUSTAKA	242
BIODATA PENULIS	243

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Vertikal.....	51
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Horizontal.....	52
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Lingkaran.....	52
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Garis.....	54
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Garis dan Staff.....	55
Gambar 4.6 Struktur Organisasi Fungsional.....	57
Gambar 4.7 Struktur Organisasi Garis dan Fungsional.....	58
Gambar 4.8 Struktur Organisasi Garis, Staff dan Fungsional	59
Gambar 4.9 Struktur Organisasi Komite	60
Gambar 5. 1 Lingkungann Eksternal dan Internal.....	67
Gambar 5. 2 Lingkungann Eksternal Umum dan Khusus	72
Gambar 7.1 Implementasi proses manajemen strategi	110
Gambar 8.1 Diagram Skme Sistem Produksi	121
Gambar 9.1 Diagram Input – Transformasi – Output.....	137
Gambar 9.2 Diagram Operasi Manajemen	138
Gambar 9.3 Diagram Pengendalian Kualitas Produk	145
Gambar 9.4 Diagram Biaya Kualitas.....	146
Gambar 9.5 Alur Proses Pengalengan Buah.....	151
Gambar 9.6 Area Persediaan.....	152
Gambar 10.1 Segmentasi Pasar.....	159
Gambar 10.2 Konsep Bauran	167
Gambar 10.3 Unsur tambahan Marketing Mix 7P	169
Gambar 12.1 Kecakapan Pimpinan.....	199
Gambar 12.2 Teori Kebutuhan Maslow	211
Gambar 13.1 Peinceigahan Konflik.....	241

DAFTAR TABEL

Tabel 13.1 Komunikasi antarpribadi dan komunikasi bisnis	223
Tabel 13.2 Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif	237

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN ILMU MANAJEMEN

Oleh Afdhal, M.Si

1.1. Pendahuluan

Mengapa pentingnya manajemen dan ilmu manajemen? Buku ini akan mengajak Anda berkeliling di dunia manajemen untuk mengungkap rahasia konsep dasar manajemen dan ilmu manajemen. Dalam buku ini pula, Anda akan menemukan cara yang mudah untuk menggulirkan kebijakan manajemen dan penerapannya. Ketahui apa saja yang harus Anda ketahui tentang konsep dasar manajemen dan ilmu manajemen. Dari sebuah bisnis hingga kehidupan sehari-hari, manajemen adalah kunci untuk mencapai sukses. Hal ini tidak hanya berlaku untuk orang yang bekerja dalam bidang manajemen atau bisnis, tetapi juga merupakan tanda penting bagi siapapun yang ingin maju dalam kehidupan mereka (Ford et al., 2011). Ketika kita tidak tahu bagaimana mengelola apa pun dalam kehidupan kita, kita tidak akan pernah mencapai tujuan kita.

Manajemen adalah proses membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Wheelen et al., 2017). Ilmu manajemen merupakan bentuk ilmu yang membahas tentang bagaimana manajer mengatur organisasi dan mereka menyiapkan strategi untuk mencapai tujuan (Ford et al., 2011). Dengan mengetahui hal ini, Anda dapat belajar tentang bagaimana cara menggunakan metode manajemen untuk mencapai tujuan Anda. Penulis juga akan membahas tentang bagaimana pentingnya untuk menggabungkan keduanya untuk

mencapai tujuan bisnis yang optimal. Anda akan mempelajari berbagai teori manajemen, termasuk cara mengelola sumber daya dan menerapkan strategi yang sesuai dengan situasi (Anand et al., 2013; Behrangrad, 2015).

Anda akan menemukan bahwa pentingnya manajemen dan ilmu manajemen tidak hanya terbatas pada organisasi, tetapi juga dapat digunakan untuk mencapai tujuan pribadi. Pada bab pertama ini akan dijabarkan tentang dasar-dasar pemahaman manajemen dan ilmu manajemen. Pada bagian pertama, akan dijelaskan tentang manajemen dan ilmu manajemen menurut para ahli. Pada bagian kedua akan dijabarkan tentang peran manajemen dalam organisasi. Disini akan didiskusikan tentang mengapa manajemen itu diperlukan, serta sejauhmana efektivitas dan efisiensi manajemen itu. Pada bagian ketiga akan dibahas tentang manajemen secara fungsional dan operasional. Pada bagian terakhir akan didiskusikan tentang prinsip dasar dalam manajemen.

1.2. Pengertian Manajemen dan Ilmu Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Manajemen melibatkan pengelolaan semua sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material, dengan tujuan mengoptimalkan kinerja organisasi. Terdapat berbagai definisi dan pandangan tentang makna manajemen menurut ahli. Menurut Koontz et al., (1986), manajemen melibatkan empat fungsi dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan meliputi penetapan tujuan, identifikasi sumber daya yang diperlukan, dan pembuatan rencana kerja. Pengorganisasian meliputi pembagian tugas, pemberian wewenang, dan penentuan struktur organisasi. Pengarahan meliputi motivasi, komunikasi, dan koordinasi. Pengendalian meliputi monitoring dan evaluasi kinerja organisasi.

Selain itu, Drucker, (1995) mengemukakan bahwa manajemen melibatkan proses membuat orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan yang efektif, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan. Drucker (1995) juga menekankan pentingnya manajemen yang berorientasi pada pelanggan dan berfokus pada hasil yang diinginkan. Senada dengan itu, Fayol (2016) mengemukakan bahwa manajemen melibatkan lima fungsi dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Fayol (2016) juga menekankan pentingnya prinsip-prinsip manajemen, seperti kesatuan perintah, disiplin, kewajiban, dan kesatuan arah. Prinsip-prinsip tersebut dianggap sebagai fondasi dari manajemen modern.

Lain halnya dengan Follett (2003), manajemen melibatkan proses kerja sama antara individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Follett juga mengemukakan konsep manajemen yang partisipatif, di mana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya organisasi. Follett (2003) juga menekankan pentingnya pengelolaan konflik yang efektif dalam organisasi. Disamping itu, Barnard menyatakan bahwa manajemen adalah proses sosial yang melibatkan interaksi antara individu dalam organisasi. Barnard (1968) juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan kepercayaan dalam mencapai tujuan organisasi. Barnard mengemukakan konsep "kesadaran akan tujuan" (*awareness of purpose*), yaitu kepercayaan bersama dan pengertian bersama tentang tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa manajemen melibatkan serangkaian fungsi dasar, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan, serta melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material dengan tujuan mengoptimalkan kinerja organisasi. Pendekatan manajemen yang efektif juga melibatkan pengembangan keterampilan

kepemimpinan dan komunikasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan peran manajemen dalam organisasi.

Ilmu manajemen merupakan disiplin ilmu yang mempelajari tentang bagaimana mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Ilmu manajemen mencakup berbagai aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta evaluasi kinerja organisasi. Dalam konteks bisnis, ilmu manajemen mempelajari bagaimana mengelola sumber daya seperti manusia, keuangan, teknologi, dan material secara efektif agar dapat mencapai tujuan organisasi seperti meningkatkan laba, memperluas pangsa pasar, atau memperbaiki kualitas produk (Bloom et al., 2016; Kreitner & Cassidy, 2012). Ilmu manajemen juga melibatkan pemahaman tentang berbagai aspek organisasi seperti budaya, struktur, sistem, dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Para manajer dan pemimpin organisasi menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari ilmu manajemen untuk memimpin dan mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola organisasi mereka (Daft & Marcic, 2022). Dalam perkembangannya, ilmu manajemen juga terus berkembang dengan adanya berbagai teori dan konsep baru yang berusaha untuk memberikan pandangan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam mengelola organisasi.

Manajemen dan ilmu manajemen memiliki perbedaan yang cukup mendasar. Manajemen pada dasarnya merupakan tindakan atau praktik mengelola suatu organisasi atau bisnis, sedangkan ilmu manajemen adalah disiplin ilmu yang mempelajari prinsip-prinsip, teori, dan konsep yang terkait dengan praktik manajemen tersebut. Manajemen sering kali dianggap sebagai suatu profesi atau pekerjaan yang melibatkan aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam mengelola sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, dan material untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu, ilmu manajemen adalah disiplin ilmu yang

melibatkan studi tentang prinsip-prinsip, konsep, dan teori yang mendasari praktik manajemen. Ilmu manajemen mencakup berbagai bidang seperti manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia.

Dalam praktiknya, manajemen dan ilmu manajemen saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Ilmu manajemen memberikan dasar teoretis dan konsep yang membantu para manajer dalam mengambil keputusan yang lebih tepat dan efektif, sementara praktik manajemen memberikan pengalaman dan data empiris yang dapat digunakan untuk menguji dan memperbaiki teori dan konsep dalam ilmu manajemen.

1.3. Peran Manajemen dalam Organisasi

Manajemen berperan penting dalam kesuksesan sebuah organisasi. Tugas utama manajemen adalah mengelola sumber daya organisasi, yaitu manusia, keuangan, waktu, dan materi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Fleming & Spicer, 2014; Jia et al., 2012). Ada lima langkah utama yang harus dilakukan untuk dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

Berikut dijabarkan satu persatu, diantaranya:

1. Perencanaan, peran pertama dari manajemen adalah merumuskan rencana strategis dan operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan pengidentifikasian tujuan yang spesifik, menentukan prioritas, dan merumuskan rencana aksi yang jelas dan terperinci. Dalam perencanaan, manajemen harus mengidentifikasi risiko dan peluang yang mungkin terjadi dan mempersiapkan rencana cadangan untuk menghadapi situasi tersebut. Dengan melakukan perencanaan yang matang, manajemen dapat menciptakan arah yang jelas dan terarah bagi organisasi dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki

2. Pengorganisasian, setelah merencanakan tujuan dan strategi, manajemen berperan dalam merancang struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi mencakup pemilihan sistem manajemen, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta koordinasi dan pengaturan tim kerja. Manajemen harus memastikan bahwa struktur organisasi mendukung tujuan organisasi dan memungkinkan tim untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pengorganisasian yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara yang lebih terstruktur dan efektif;
3. Pengarahan, peran manajemen selanjutnya adalah memberikan arahan dan motivasi kepada tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan tugas mereka, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang kuat, manajemen dapat membantu karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien;
4. Pengendalian, manajemen juga bertanggung jawab untuk memantau kinerja organisasi dan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Dalam pengendalian, manajemen harus menetapkan standar kinerja yang jelas, memantau kemajuan organisasi, dan mengevaluasi kinerja secara teratur. Dengan melakukan pengendalian secara efektif, manajemen dapat mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi;
5. Pemberdayaan, peran manajemen yang terakhir adalah memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat. Dengan

memberdayakan karyawan, manajemen dapat memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mengoptimalkan pengguna sumber daya manusia yang tersedia. Selain itu, dengan memberdayakan karyawan, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan beragam, sehingga dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

Dalam rangka menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi, peran-peran manajemen di atas harus dijalankan dengan seimbang dan terintegrasi. Sebagai contoh, perencanaan yang baik dapat membantu mengarahkan struktur organisasi yang tepat, dan pengorganisasian yang efektif dapat memudahkan pengendalian dan pengarahan karyawan. Selain itu, pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kreativitas mereka, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, peran manajemen yang baik juga harus didukung oleh keterampilan dan pengetahuan manajemen yang cukup. Manajemen harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang aspek-aspek organisasi, seperti keuangan, pemasaran, dan operasi bisnis. Selain itu, manajemen harus memiliki keterampilan interpersonal, seperti kemampuan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, dan kemampuan untuk memotivasi dan membimbing karyawan. Dalam keseluruhan, peran manajemen dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan operasi bisnis. Dengan menjalankan peran-peran di atas secara efektif dan terintegrasi, manajemen dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan cara yang lebih terstruktur, efektif, dan efisien.

Selain itu, peran manajemen juga mencakup pengambilan keputusan yang tepat dan strategis dalam organisasi. Keputusan yang dibuat oleh manajemen dapat mempengaruhi arah dan kesuksesan organisasi dalam jangka pendek dan panjang. Oleh karena itu, manajemen harus dapat melakukan analisis yang tepat terhadap situasi dan kondisi organisasi serta lingkungan

bisnis eksternal, untuk dapat mengambil keputusan yang tepat dan efektif.

Terakhir, peran manajemen juga mencakup evaluasi dan pengendalian kinerja organisasi. Manajemen harus dapat memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika ada ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan target, manajemen harus dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalahnya. Dalam rangka mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, manajemen harus dapat menjalankan peran-peran di atas secara konsisten dan berkesinambungan. Selain itu, manajemen harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang terus berubah. Dengan menjalankan peran-peran manajemen dengan baik, manajemen dapat membantu menciptakan lingkungan organisasi yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

1.4. Manajemen Secara Fungsional

Sebagaimana yang telah didiskusikan sebelumnya bahwa Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian (Armstrong & Taylor, 2020). Perencanaan (*Planning*) adalah tahap awal dalam fungsi manajemen. Pada tahap ini, manajer menentukan tujuan dan sasaran organisasi, serta strategi yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer juga menentukan sumber daya yang diperlukan dan cara mengalokasikan sumber daya tersebut agar mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Proses perencanaan dapat dilakukan secara jangka pendek atau jangka panjang.

Setelah melakukan perencanaan, tahap berikutnya adalah pengorganisasian (*Organizing*). Pada tahap ini, manajer

mengorganisir sumber daya yang telah disiapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini meliputi pembagian tugas, pengelompokan kerja, serta pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Dalam tahap ini, manajer juga menentukan struktur organisasi yang tepat agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan (*Actuating*) adalah tahap ketiga dalam fungsi manajemen. Pada tahap ini, manajer harus memastikan bahwa sumber daya yang telah diorganisir digunakan dengan cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini meliputi memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan, serta memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab tersebut dilaksanakan dengan benar.

Pengarahan (*Directing*) adalah tahap keempat dalam fungsi manajemen. Pada tahap ini, manajer harus mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditentukan. Hal ini meliputi memberikan petunjuk, membimbing, dan memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan tugas mereka dengan efektif. Manajer juga harus menentukan standar kinerja yang jelas dan memastikan bahwa karyawan dapat memenuhi standar tersebut.

Pengendalian (*Controlling*) adalah tahap terakhir dalam fungsi manajemen. Pada tahap ini, manajer harus memantau kinerja organisasi secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai dengan efektif dan efisien. Hal ini meliputi pengukuran kinerja, evaluasi, dan tindakan korektif jika terdapat ketidaksesuaian. Dalam tahap ini, manajer juga harus memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan dengan efektif dan efisien, serta memperbaiki kinerja organisasi jika diperlukan.

Secara keseluruhan, fungsi manajemen adalah suatu proses yang terus berulang dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini membutuhkan kemampuan manajemen yang baik, seperti kemampuan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien. Setiap tahap dalam fungsi manajemen harus dilakukan

dengan cermat dan teliti agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Dalam menjalankan fungsi manajemen, manajer harus memiliki kemampuan dalam beberapa hal, seperti:

1. Kemampuan berkomunikasi yang baik agar dapat menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dan pihak-pihak lain yang terkait.
2. Kemampuan memimpin agar dapat memotivasi karyawan dan memberikan arahan yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kemampuan dalam mengambil keputusan yang baik dan tepat agar dapat mengatasi berbagai masalah yang muncul di dalam organisasi.
4. Kemampuan mengelola sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.
5. Kemampuan untuk bekerja dalam tim agar dapat bekerja sama dengan anggota tim dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Dalam menjalankan fungsi manajemen, manajer harus dapat melihat ke depan dan berpikir strategis agar dapat mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini akan membantu manajer untuk mempersiapkan organisasi dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Secara keseluruhan, fungsi manajemen adalah suatu proses yang kompleks dan harus dilakukan dengan cermat dan teliti. Fungsi manajemen yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuan dan menghasilkan kinerja yang baik. Fungsi manajemen adalah proses yang terus berulang dan harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Setiap tahap dalam fungsi manajemen saling berkaitan dan saling mempengaruhi, sehingga manajer harus mampu mengelola setiap tahap dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1.5. Manajemen Secara Operasional

Manajemen operasional adalah suatu pendekatan manajemen yang fokus pada pengelolaan dan optimalisasi operasi bisnis sehari-hari. Tujuan dari manajemen operasional adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan (Greenwood et al., 2017). Manajemen operasional melibatkan pengelolaan sumber daya bisnis seperti tenaga kerja, bahan baku, teknologi, dan peralatan untuk mencapai tujuan bisnis. Pengambilan keputusan dalam manajemen operasional didasarkan pada analisis data, pengukuran kinerja, dan pemantauan operasi harian.

Beberapa aspek yang tercakup dalam manajemen operasional antara lain perencanaan operasi, pengaturan jadwal produksi, pengendalian persediaan, manajemen kualitas, pengendalian biaya, dan peningkatan efisiensi operasional. Manajemen operasional sangat penting untuk keberhasilan bisnis karena membantu perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan produktivitas. Dengan melakukan manajemen operasional yang baik, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi, meningkatkan kualitas produk, dan memberikan kepuasan yang lebih baik kepada pelanggan. Secara garis besar, manajemen operasional dibagi dalam beberapa bidang, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen informasi (Armstrong, 2006).

1.5.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen SDM mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kinerja, pengelolaan konflik, dan

pengambilan keputusan terkait karyawan (Armstrong, 2006; Greenwood et al., 2017; Lambert, 2006).

Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, produktif, dan berdedikasi tinggi. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Beberapa tugas utama manajemen SDM antara lain:

- 1) Rekrutmen dan seleksi karyawan: Menemukan dan merekrut karyawan yang tepat untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi.
- 2) Pelatihan dan pengembangan: Menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan agar mereka dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- 3) Kompensasi dan manfaat: Menentukan gaji dan manfaat yang adil dan kompetitif untuk karyawan.
- 4) Evaluasi kinerja: Memantau kinerja karyawan dan memberikan umpan balik serta penghargaan atau sanksi sesuai dengan kinerja mereka.
- 5) Manajemen konflik: Menangani masalah antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen.

Manajemen SDM juga harus memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan perburuhan, undang-undang ketenagakerjaan, dan kebijakan pemerintah terkait sumber daya manusia. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berubah dan kompleks, manajemen SDM memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi dengan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia perusahaan.

1.5.2. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol kegiatan produksi barang atau jasa dalam organisasi (Chary, 2017). Manajemen produksi bertujuan untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas,

kuantitas, dan biaya yang ditetapkan, sambil memaksimalkan efisiensi dan produktivitas (Xu, 2010).

Proses manajemen produksi mencakup beberapa tahapan, antara lain:

- 1) Perencanaan produksi: Merencanakan apa yang akan diproduksi, berapa jumlahnya, dan kapan produksi akan dimulai dan selesai.
- 2) Perencanaan kapasitas: Menentukan kapasitas produksi yang diperlukan dan menentukan apakah akan dibutuhkan investasi tambahan dalam fasilitas produksi.
- 3) Perencanaan persediaan: Menentukan tingkat persediaan yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pelanggan.
- 4) Perencanaan tenaga kerja: Menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan produksi.
- 5) Perencanaan teknologi: Menentukan teknologi atau mesin yang dibutuhkan untuk memproduksi produk atau jasa.
- 6) Pengendalian kualitas: Menjaga standar kualitas produk atau jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- 7) Pengendalian biaya: Meminimalkan biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas dan kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan.

Manajemen produksi juga mencakup manajemen rantai pasok, yaitu mengelola aliran barang atau jasa dari pemasok hingga konsumen akhir. Hal ini melibatkan koordinasi dengan pemasok, pengangkutan, gudang, dan distribusi barang atau jasa.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, manajemen produksi yang efektif dan efisien menjadi kunci untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dengan biaya yang terjangkau dan memenuhi permintaan pelanggan.

1.5.3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitas yang terkait dengan pemasaran produk atau jasa agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mencapai tujuan bisnis perusahaan (Bonoma & Crittenden, 1988; Kotler & Keller, 2009). Manajemen pemasaran mencakup beberapa tahapan, antara lain:

- a. Penetapan tujuan pemasaran: Menentukan tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan pemasaran, seperti peningkatan penjualan, perluasan pangsa pasar, atau meningkatkan kesadaran merek.
- b. Analisis pasar: Menganalisis pasar dan pesaing, mencari peluang dan tantangan bisnis, dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- c. Pengembangan produk atau jasa: Merancang produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan mengembangkan strategi branding dan positioning produk atau jasa.
- d. Penetapan harga: Menentukan harga yang tepat dan strategi harga yang sesuai dengan tujuan bisnis dan kondisi pasar.
- e. Penentuan saluran distribusi: Memilih saluran distribusi yang tepat untuk menyampaikan produk atau jasa ke pelanggan dengan efektif dan efisien.
- f. Promosi: Mengembangkan strategi promosi untuk memperkenalkan produk atau jasa ke pasar dan meningkatkan kesadaran merek.
- g. Pengukuran kinerja: Mengukur kinerja pemasaran dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi strategi pemasaran yang diterapkan.

Manajemen pemasaran juga mencakup manajemen pelanggan, yaitu membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan memastikan kepuasan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas dan memperoleh keuntungan jangka

panjang. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, manajemen pemasaran yang efektif dan efisien menjadi kunci untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mencapai tujuan bisnis perusahaan (Bidgoli, 2010).

1.5.4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan sumber daya keuangan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan (Broadbent & Cullen, 2012; Crowther, 2007). Tujuan utama dari manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai pemegang saham perusahaan dengan mengelola keuangan perusahaan secara efektif dan efisien. Manajemen keuangan mencakup beberapa kegiatan, antara lain:

1. Perencanaan keuangan: Merencanakan pengeluaran, pendapatan, dan investasi perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang.
2. Penganggaran: Menetapkan alokasi sumber daya keuangan untuk setiap kegiatan atau proyek dalam perusahaan.
3. Pengumpulan dana: Mencari sumber pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, seperti utang dan modal sendiri.
4. Pengelolaan kas: Mengelola arus kas perusahaan dan memastikan likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan perusahaan.
5. Manajemen risiko: Mengelola risiko keuangan yang terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan, seperti risiko pasar, risiko kredit, dan risiko likuiditas.
6. Investasi: Menentukan investasi yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan, seperti investasi dalam proyek baru atau investasi dalam pasar saham.

7. Pembiayaan: Memilih instrumen pembiayaan yang tepat untuk kebutuhan perusahaan, seperti pinjaman bank atau penerbitan saham.

Manajemen keuangan juga melibatkan analisis keuangan, yaitu menganalisis laporan keuangan perusahaan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan arus kas, untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan dan membuat keputusan yang tepat. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, manajemen keuangan yang efektif dan efisien menjadi kunci untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan dan memaksimalkan nilai pemegang saham.

1.5.5. Manajemen Informasi

Manajemen informasi adalah proses mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menyebarkan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan dan operasi bisnis perusahaan (Sousa & Oz, 2014). Tujuan dari manajemen informasi adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi bisnis dan memaksimalkan penggunaan informasi untuk tujuan bisnis. Manajemen informasi melibatkan beberapa kegiatan, antara lain:

- a. Pengumpulan informasi: Mengumpulkan informasi yang relevan dan diperlukan untuk tujuan bisnis, seperti informasi tentang pasar, pelanggan, pesaing, dan tren bisnis.
- b. Penyimpanan informasi: Menyimpan informasi secara aman dan terorganisir, sehingga mudah diakses dan digunakan oleh pengguna.
- c. Pengolahan informasi: Mengubah informasi mentah menjadi informasi yang berguna dan bermakna untuk mendukung pengambilan keputusan dan operasi bisnis.
- d. Penyebaran informasi: Menyediakan akses yang mudah dan cepat ke informasi yang diperlukan oleh pengguna, seperti melalui sistem informasi manajemen atau database online.

- e. Keamanan informasi: Menjaga kerahasiaan dan integritas informasi perusahaan dengan menerapkan kontrol akses dan keamanan teknologi informasi yang tepat.

Manajemen informasi juga mencakup manajemen teknologi informasi, yaitu penggunaan teknologi informasi untuk mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menyebarkan informasi. Hal ini meliputi perangkat keras, perangkat lunak, jaringan, dan infrastruktur teknologi informasi lainnya yang digunakan untuk mendukung operasi bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, manajemen informasi yang efektif dan efisien menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi bisnis serta mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anand, A., Fosso Wamba, S., & Gnanzou, D. (2013). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation: 9th International Workshop, EOMAS 2013, Held at CAiSE 2013, Valencia, Spain, June 17, 2013, Selected Papers* 9, 1–23.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Behrangrad, M. (2015). A review of demand side management business models in the electricity market. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 47, 270–283.
- Bidgoli, H. (2010). *The handbook of technology management, supply chain management, marketing and advertising, and global management* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a Technology?* National Bureau of Economic Research.
- Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- Broadbent, M., & Cullen, J. (2012). *Managing financial resources*. Routledge.
- Chary, S. N. (2017). *Production and operations management*. McGraw Hill Education.
- Crowther, D. (2007). *Managing finance*. Routledge.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding management*. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and

- organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237–298.
- Follett, M. P. (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*. John Wiley & Sons.
- Greenwood, R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B., & Oliver, C. (2017). The Sage handbook of organizational institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 1–928.
- Jia, L., You, S., & Du, Y. (2012). Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review. *Management and Organization Review*, 8(1), 173–209.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of management* (Vol. 18). McGraw-Hill New York.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R., & Cassidy, C. (2012). *Management*. Cengage Learning.
- Lambert, R. A. (2006). Agency theory and management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 247–268.
- Sousa, K. J., & Oz, E. (2014). *Management information systems*. Cengage Learning.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). pearson Boston.
- Xu, H. (2010). Managing production and procurement through option contracts in supply chains with random yield. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 306–313.

BAB 2

SEJARAH DAN TEORI MANAJEMEN

Oleh Dr. Ns. Suprpto, M.Kes

2.1. Pendahuluan

Sejarah dan teori manajemen adalah dua bidang yang saling terkait dan membantu dalam memahami praktik dan konsep dalam dunia manajemen. Sejarah manajemen mencakup perkembangan dan evolusi pendekatan dan konsep dalam manajemen seiring waktu. Pada awal abad ke-20, Taylor, (2004) memperkenalkan pendekatan ilmiah dalam manajemen yang menekankan pada analisis ilmiah dan peningkatan efisiensi kerja. Fayol, (1916) mengembangkan teori administrasi klasik yang mencakup lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Kemudian, gerakan Hubungan Manusia muncul yang menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas karyawan. Selanjutnya, pendekatan sistem dan pendekatan kontinjensi muncul yang memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks dan menekankan pentingnya penyesuaian gaya manajemen dengan situasi dan lingkungan.

Teori manajemen adalah konsep dan kerangka kerja yang membantu dalam memahami prinsip-prinsip, fungsi, dan tugas manajemen. Beberapa teori penting dalam manajemen meliputi teori klasik, yang mencakup teori administrasi klasik dan pendekatan ilmiah; teori Hubungan Manusia yang menekankan hubungan antara manajer dan karyawan; teori X dan Y yang memandang pandangan manusia dalam organisasi; teori kontingensi yang menyatakan bahwa pendekatan manajemen harus disesuaikan dengan situasi; dan teori sistem yang

memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait.

Pemahaman tentang sejarah dan teori manajemen penting dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manajemen. Ini memberikan dasar untuk memahami prinsip-prinsip manajemen yang efektif dan mengaplikasikannya dalam berbagai konteks organisasi. Sejarah dan teori manajemen memiliki peran penting dalam memahami praktik dan konsep yang terkait dengan pengelolaan organisasi dan sumber daya. Sejarah manajemen meliputi perkembangan dan evolusi pendekatan dalam manajemen dari masa lampau hingga saat ini, sedangkan teori manajemen mencakup kerangka konseptual dan pendekatan yang digunakan untuk mengelola organisasi.

Sejarah manajemen dimulai pada awal abad ke-20 dengan munculnya pendekatan ilmiah dalam manajemen yang dipelopori oleh (Taylor, 2004). Pendekatan ini menekankan pada analisis ilmiah dan perbaikan efisiensi kerja. Selanjutnya, Henri Fayol mengembangkan teori administrasi klasik yang mengidentifikasi lima fungsi manajemen utama. Pada tahun 1930-an, gerakan Hubungan Manusia muncul yang menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas karyawan. Penelitian Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya menjadi titik penting dalam gerakan ini. Selanjutnya, pendekatan sistem muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an, yang memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait.

Pada tahun 1960-an, pendekatan kontinjensi atau situasional berkembang yang berpendapat bahwa tidak ada satu gaya manajemen yang tepat untuk semua situasi. Manajer harus menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungan. Selain itu, teori-teori lain seperti teori X dan Y oleh McGregor, (1960) juga memberikan pandangan tentang motivasi dan perilaku manusia dalam organisasi. Teori-teori manajemen tersebut, seperti teori klasik, teori Hubungan Manusia, teori kontingensi, dan teori sistem, membentuk dasar konseptual

dalam memahami dan menerapkan manajemen di berbagai organisasi. Masing-masing teori memiliki perspektif yang berbeda dalam mengelola sumber daya manusia dan mengembangkan struktur dan proses yang efektif.

Pemahaman tentang sejarah dan teori manajemen memberikan dasar yang kuat untuk praktik manajemen modern. Dengan mempelajari perkembangan dan evolusi konsep manajemen, manajer dapat mengadopsi pendekatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan yang berubah. Sejarah dan Teori Manajemen adalah dua aspek yang saling terkait dan saling mempengaruhi. Sejarah Manajemen mencakup perkembangan dan evolusi praktik manajemen dari masa lampau hingga saat ini. Ini melibatkan studi tentang perubahan dalam pendekatan, konsep, dan praktik manajemen dari waktu ke waktu. Melalui pemahaman sejarah manajemen, kita dapat melihat bagaimana pemikiran dan praktik manajemen telah berkembang dan mempengaruhi cara kita mengelola organisasi dan sumber daya (Chandra *et al.*, 2022).

Di sisi lain, Teori Manajemen adalah kerangka konseptual dan pemikiran yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan prinsip-prinsip, proses, dan praktik manajemen. Teori-teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian dan analisis yang bertujuan untuk memberikan panduan dan arahan bagi para manajer dalam mengelola organisasi. Beberapa teori manajemen yang signifikan meliputi Teori Klasik, Teori Hubungan Manusia, Teori Kontingensi, Teori Sistem, dan banyak lagi. Setiap teori memiliki perspektif, pendekatan, dan konsep uniknya sendiri dalam menjelaskan bagaimana organisasi dapat dikelola secara efektif.

Sejarah dan Teori Manajemen saling melengkapi karena sejarah memberikan landasan dan konteks bagi teori-teori yang ada, sementara teori memberikan kerangka konseptual dan panduan praktis yang dapat diterapkan dalam pengelolaan organisasi. Dengan mempelajari sejarah dan teori manajemen, kita dapat memahami perkembangan dan landasan dari praktik manajemen saat ini serta mengidentifikasi prinsip-prinsip yang

relevan dan dapat diterapkan dalam situasi manajerial yang berbeda.

Sejarah dan teori manajemen merupakan aspek penting dalam pemahaman dan pengembangan praktik manajemen modern. Berikut adalah pandangan umum saya tentang sejarah dan teori manajemen. Sejarah manajemen mencerminkan perkembangan dan evolusi cara manusia mengelola organisasi dan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam sejarah manajemen, beberapa peristiwa penting telah membentuk pemikiran dan praktik manajemen. Beberapa periode penting dalam sejarah manajemen termasuk:

1. Periode Kuno dan Pertengahan pada periode ini, manusia telah mengembangkan prinsip-prinsip manajemen dasar melalui pengaturan kerja dan pengorganisasian sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Praktik manajemen dapat ditemukan dalam peradaban kuno seperti Mesir, Babilonia, dan Yunani.
2. Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19 menjadi titik balik dalam sejarah manajemen. Perkembangan teknologi dan munculnya industri besar mempengaruhi cara organisasi dioperasikan. Prinsip-prinsip manajemen seperti divisi kerja dan penggunaan sumber daya yang efisien menjadi relevan pada periode ini.
3. Pendekatan Ilmiah dan Administrasi Klasik pada awal abad ke-20, muncul pendekatan ilmiah dalam manajemen yang diprakarsai oleh Frederick Winslow Taylor. Pendekatan ini menekankan pada analisis ilmiah, efisiensi kerja, dan perancangan ulang tugas. Henri Fayol juga berkontribusi dengan teori administrasi klasik yang mencakup fungsi manajemen yang penting.
4. Gerakan Hubungan Manusia dan Pendekatan Sistem, pada tahun 1930-an, gerakan Hubungan Manusia muncul dan menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas kerja. Kemudian, pendekatan sistem berkembang dan memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks yang saling terkait.

Teori manajemen merupakan kerangka konseptual dan prinsip yang membantu memahami praktik dan tantangan dalam manajemen. Beberapa teori utama dalam manajemen termasuk:

- a. Teori klasik mencakup teori administrasi klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol dan pendekatan ilmiah yang dipelopori oleh (Taylor, 2004). Teori ini menekankan pada struktur organisasi, fungsi manajemen, dan perbaikan efisiensi kerja.
- b. Teori Hubungan Manusia menyoroti pentingnya hubungan antara manajer dan karyawan serta faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja.
- c. Teori kontingensi mengatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang tepat untuk semua situasi. Manajer harus menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan keadaan dan tuntutan

Sejarah dan teori manajemen mencerminkan perkembangan dan evolusi praktik manajemen dari waktu ke waktu. Sejarah manajemen dimulai sejak manusia pertama kali membentuk kelompok sosial untuk mencapai tujuan bersama, dan perkembangan formal manajemen sebagai disiplin ilmu dimulai pada abad ke-19 dan ke-20. Berbagai teori manajemen telah dikembangkan, termasuk teori klasik, teori hubungan manusia, teori kontingensi, dan pendekatan sistem. Teori-teori ini memberikan pemahaman yang berbeda tentang pengelolaan organisasi dan sumber daya, dan membantu dalam merancang strategi, mengelola karyawan, dan mencapai tujuan organisasi.

Kesimpulannya, sejarah dan teori manajemen memberikan landasan bagi praktik dan pengembangan manajemen modern. Memahami sejarah manajemen membantu kita melihat bagaimana konsep dan praktik manajemen telah berkembang dari waktu ke waktu, sementara teori-teori manajemen memberikan kerangka konseptual dan prinsip yang berguna dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.

2.2. Sejarah Manajemen

Sejarah manajemen mencakup berbagai pendekatan dan teori yang berkembang seiring waktu. Berikut adalah beberapa titik penting dalam sejarah manajemen: Awal Abad ke-20: Munculnya Pendekatan Ilmiah, Pada awal abad ke-20, muncul pendekatan ilmiah dalam manajemen yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor. Pendekatan ini menekankan pada analisis ilmiah dan perbaikan efisiensi kerja. Teori Administrasi Klasik Pada tahun 1916, Fayol, (1916) mengembangkan teori administrasi klasik yang terdiri dari lima fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian (Fayol, 1916). Gerakan Hubungan Manusia, Pada tahun 1930-an, Mayo, (2014) dan rekan-rekannya melakukan penelitian Hawthorne yang menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas karyawan. Gerakan Hubungan Manusia menekankan pentingnya hubungan antara manajer dan karyawan.

Pendekatan Sistem, pada tahun 1950-an dan 1960-an, pendekatan sistem mulai berkembang dalam manajemen. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait, di mana perubahan di satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan sistem. Pendekatan Kontinjensi, pada tahun 1960-an, pendekatan kontinjensi atau situasional muncul. Pendekatan ini berpendapat bahwa tidak ada satu gaya manajemen yang tepat untuk semua situasi, tetapi manajer harus menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungan.

Teori Manajemen ada beberapa teori utama dalam manajemen yang membantu memahami praktik dan konsep manajemen. Berikut adalah beberapa teori yang signifikan: *Teori Klasik*, teori klasik mencakup teori administrasi klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol dan pendekatan ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor. Kedua teori ini menekankan pada struktur organisasi, fungsi manajemen, dan perbaikan efisiensi kerja. *Teori Hubungan Manusia*, teori

Hubungan Manusia menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam hubungan antara manajer dan karyawan. Menurut Mayo, (2014) dan rekan-rekannya terkenal dengan penelitian Hawthorne yang menjadi dasar teori ini.

Teori X dan Y, McGregor, (1960) mengusulkan teori X dan Y yang membagi pandangan tentang manusia dalam organisasi. Teori X menganggap manusia secara inheren malas dan membutuhkan pengawasan yang ketat, sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa manusia intrinsiknya termotivasi dan mampu mengambil tanggung jawab. Teori Kontingensi Teori kontingensi mengatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang tepat untuk semua situasi. Manajer harus menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungan yang berbeda.

Teori Sistem, Teori sistem melihat organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait. Pendekatan ini menyoroti pentingnya memahami hubungan dan interaksi antara berbagai komponen dalam organisasi. Teori-teori ini merupakan kontribusi penting dalam perkembangan ilmu manajemen dan terus diperbarui dan dikembangkan seiring berjalannya waktu. Sejarah manajemen merupakan perjalanan perkembangan dan evolusi praktik pengelolaan organisasi dan sumber daya dari masa lampau hingga saat ini. Menurut pandangan saya, sejarah manajemen dapat dirangkum sebagai berikut: Periode Awal praktik manajemen dapat ditelusuri kembali ke peradaban kuno seperti Mesir, Babilonia, dan Yunani, di mana organisasi kerja dan pengaturan sumber daya dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Revolusi Industri revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19 menjadi titik balik dalam sejarah manajemen. Pabrik-pabrik besar dan perusahaan industri muncul, yang mengarah pada pengembangan prinsip-prinsip manajemen seperti divisi kerja, penggunaan mesin, dan pengawasan efisiensi.

Pendekatan Ilmiah pada awal abad ke-20, muncul pendekatan ilmiah dalam manajemen yang diprakarsai oleh Frederick Winslow Taylor. Pendekatan ini menekankan pada

analisis ilmiah, pengukuran, dan perbaikan efisiensi kerja melalui manajemen waktu dan metode kerja yang terstandarisasi. Teori Administrasi Klasik Fayol, (1916) mengembangkan teori administrasi klasik yang mencakup fungsi manajemen dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Teori ini memberikan kerangka kerja umum bagi manajer dalam mengelola organisasi. Gerakan Hubungan Manusia pada tahun 1930-an, gerakan Hubungan Manusia muncul dengan penelitian Hawthorne yang menyoroti pentingnya faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas dan kepuasan kerja. Fokus beralih ke hubungan antara manajer dan karyawan.

Pendekatan kontinjensi muncul pada tahun 1960-an, yang menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang tepat untuk semua situasi. Manajer harus menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungan. Selama sejarah, manajemen terus berkembang dengan kontribusi dari berbagai teori dan pemikiran. Ini mencerminkan upaya terus-menerus dalam mencari pendekatan dan prinsip yang lebih baik untuk mengelola organisasi dengan efektif dan efisien. Kesimpulan dari sejarah manajemen adalah bahwa praktik pengelolaan organisasi telah mengalami perkembangan yang signifikan dari masa lampau hingga saat ini. Sejarah manajemen mencakup evolusi dari praktik-praktik awal dalam peradaban manusia, kemunculan pendekatan ilmiah, pengembangan teori-teori manajemen klasik, perhatian terhadap faktor sosial dan psikologis dalam produktivitas kerja, hingga pengakuan akan pentingnya penyesuaian dengan konteks dan tuntutan lingkungan.

Sejarah manajemen menunjukkan bahwa praktik manajemen terus beradaptasi dan berkembang untuk menghadapi tantangan yang muncul. Hal ini menekankan pentingnya pemahaman tentang perkembangan dan evolusi dalam pengelolaan organisasi. Dengan memahami sejarah manajemen, para praktisi dan pemimpin organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu untuk

menginformasikan keputusan dan tindakan mereka dalam menghadapi tantangan manajerial saat ini dan di masa depan (Wahjono, 2022).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan, sejarah manajemen memberikan wawasan berharga tentang bagaimana praktik pengelolaan organisasi telah berkembang seiring waktu. Mengetahui sejarah manajemen memungkinkan kita untuk menghargai kemajuan dan kontribusi yang telah dibuat dalam disiplin ini serta memberikan kerangka pemikiran untuk mengembangkan praktik manajemen yang lebih baik di masa yang akan datang.

2.3. Teori Manajemen

Teori manajemen adalah kumpulan ide yang merekomendasikan aturan umum tentang cara mengelola organisasi atau bisnis. Teori manajemen membahas bagaimana supervisor menerapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi dan bagaimana mereka memotivasi karyawan untuk tampil pada kemampuan tertinggi mereka. Biasanya, para pemimpin menerapkan konsep dari berbagai teori manajemen yang paling sesuai dengan karyawan dan budaya perusahaan mereka. Meskipun banyak teori manajemen diciptakan berabad-abad yang lalu, mereka masih memberikan banyak kerangka kerja yang bermanfaat untuk memimpin tim di tempat kerja dan menjalankan bisnis saat ini.

Pekerjaan manajemen dan manajer ada di mana-mana. Manajemen bisa membuat kehidupan kita lebih baik. Karena itu, manajemen sangat penting untuk mendorong kemakmuran masyarakat. Ada yang mengatakan bahwa sesungguhnya tidak ada negara miskin, yang ada adalah negara dengan manajemen yang buruk. Pernyataan tersebut mengatakan bahwa jika manajemen yang ada di negara tersebut baik, negara tersebut akan menjadi negara yang makmur. Kemiskinan muncul karena tidak bisa mengelola sumber daya yang ada di negara tersebut dengan baik. Karena itu, mempelajari manajemen menjadi

sangat penting karena manajemen bisa berkontribusi signifikan terhadap kehidupan masyarakat (Hanafi, 2019).

Manfaat teori manajemen, Ada beberapa alasan mengapa pemimpin harus mempelajari dan menerapkan teori manajemen, antara lain:

1. Peningkatan produktivitas: Dengan menggunakan teori-teori ini, para pemimpin belajar bagaimana memanfaatkan anggota tim mereka sebaik-baiknya, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan produktivitas.
2. Pengambilan keputusan yang disederhanakan: Teori manajemen memberi para pemimpin strategi yang mempercepat proses pengambilan keputusan, membantu para pemimpin tersebut menjadi lebih efektif dalam peran mereka.
3. Peningkatan kolaborasi: Pemimpin belajar bagaimana mendorong partisipasi anggota tim dan meningkatkan kolaborasi di tempat kerja.
4. Peningkatan objektivitas: Teori manajemen mendorong para pemimpin untuk membuat perubahan yang terbukti secara ilmiah daripada mengandalkan penilaian mereka.

Untuk memahami ilmu manajemen, ada beberapa prinsip dasar yang perlu dipahami. Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar dalam memahami ilmu manajemen: Fokus pada Tujuan dan Hasil: Manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Pemahaman tentang tujuan organisasi dan kemampuan untuk merumuskan strategi dan taktik yang tepat sangat penting dalam memahami ilmu manajemen. Pengelolaan Sumber Daya; Manajemen melibatkan pengelolaan berbagai sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, fisik, dan informasi. Kemampuan untuk mengalokasikan, memanfaatkan, dan mengoptimalkan sumber daya ini secara efisien dan efektif adalah aspek penting dalam memahami ilmu manajemen (Suprpto, 2022).

Perencanaan; perencanaan melibatkan pengembangan tujuan, strategi, dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan

organisasi. Pemahaman tentang proses perencanaan, termasuk identifikasi sasaran, analisis situasi, penentuan langkah-langkah, dan pengaturan prioritas, penting dalam memahami ilmu manajemen. Pengorganisasian: Pengorganisasian melibatkan strukturisasi dan pengaturan sumber daya dan kegiatan organisasi. Ini meliputi pembagian tugas, pembentukan tim kerja, pembuatan struktur hierarki, dan penentuan wewenang dan tanggung jawab. Pemahaman tentang prinsip-prinsip pengorganisasian membantu dalam memahami bagaimana membangun kerangka kerja yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018).

Pengarahan dan Koordinasi, manajemen melibatkan pengarahan dan koordinasi aktivitas orang-orang dalam organisasi. Ini termasuk memberikan arahan, memberikan umpan balik, memfasilitasi kolaborasi, dan memastikan keselarasan antara berbagai bagian dan fungsi organisasi. Pengawasan melibatkan pemantauan kinerja organisasi, membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Pemahaman tentang pengawasan membantu dalam memahami bagaimana mengukur, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja organisasi (Andriani *et al.*, 2022).

Kontinuitas dan Pembelajaran manajemen melibatkan upaya untuk memastikan kontinuitas dan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan dan tantangan yang terus-menerus. Pemahaman tentang kemampuan adaptasi, pembelajaran organisasi, dan inovasi adalah aspek penting dalam memahami ilmu manajemen. Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka kerja dasar untuk memahami ilmu manajemen dan membantu dalam mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang praktik dan konsep manajemen yang lebih luas.

Perubahan Lingkungan Bisnis perubahan dalam lingkungan bisnis, seperti globalisasi, teknologi informasi, persaingan yang meningkat, dan perubahan regulasi, juga mempengaruhi pengembangan teori manajemen. Organisasi

perlu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah ini, mendorong perkembangan teori dan konsep baru untuk menghadapi tantangan bisnis modern. Latar belakang ini memberikan konteks dan pengaruh yang penting dalam perkembangan teori manajemen. Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi, serta penemuan dalam ilmu sosial, memberikan pemahaman dan wawasan yang diperlukan untuk mengembangkan teori dan praktik manajemen yang relevan dengan tantangan yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Disiplin ini terus berkembang seiring waktu untuk menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang terjadi dalam dunia bisnis. Teori manajemen memberikan kerangka kerja dan prinsip-prinsip yang membantu para manajer dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien (Campbell, Pelatihan and Eropa, 2017).

Kesimpulannya, teori manajemen memberikan kerangka kerja dan pemahaman yang berguna bagi praktisi dan pemimpin organisasi dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan organisasi. Terus mengikuti perkembangan teori dan menerapkan konsep-konsep yang relevan akan membantu organisasi untuk tetap adaptif dan sukses di tengah perubahan yang terus-menerus terjadi. Bahwa teori-teori ini memberikan kerangka kerja dan pemahaman yang penting dalam pengelolaan organisasi. Berikut ini beberapa poin kesimpulan yang dapat diambil dari teori manajemen:

1. Pentingnya Pendekatan Ilmiah: Teori manajemen mendasarkan dirinya pada pendekatan ilmiah dalam memahami dan mengelola organisasi. Pendekatan ini melibatkan penggunaan metode, analisis, dan pengujian hipotesis untuk mengembangkan pengetahuan yang lebih baik tentang praktik-praktik manajemen yang efektif.
2. Perhatian pada Efisiensi dan Efektivitas: Teori manajemen menekankan pentingnya mencapai efisiensi (melakukan sesuatu dengan cara yang paling hemat) dan efektivitas (melakukan sesuatu yang benar-

benar memberikan hasil yang diinginkan). Manajer dituntut untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efisien dan efektif.

3. Pengaruh Faktor Manusia: Teori manajemen mengakui peran penting faktor manusia dalam pengelolaan organisasi. Pemahaman tentang perilaku, motivasi, dan kebutuhan individu serta interaksi dalam konteks kerja sangat penting dalam mencapai kinerja yang baik dan kepuasan karyawan.
4. Adaptasi dengan Lingkungan: Teori manajemen menekankan pentingnya adaptasi organisasi dengan lingkungan yang terus berubah. Organisasi harus mampu mengantisipasi dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, dan sosial dengan cara yang inovatif dan fleksibel.
5. Berbagai Pendekatan dan Konteks: Teori manajemen melibatkan berbagai pendekatan dan konteks yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Tidak ada satu teori tunggal yang cocok untuk semua situasi, sehingga pemahaman tentang berbagai teori dan pendekatan menjadi penting untuk memilih dan menerapkan praktik manajemen yang paling relevan.
6. Peran Pemimpin dan Manajer: Teori manajemen mengakui peran penting pemimpin dan manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim kerja menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi.

Kesimpulannya, teori manajemen memberikan landasan penting dalam pemahaman dan pengelolaan organisasi. Dengan memahami dan menerapkan teori-teori ini, para pemimpin dan manajer dapat mengembangkan praktik manajemen yang efektif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Teori manajemen terus berkembang seiring perubahan dalam lingkungan bisnis dan penemuan baru dalam ilmu sosial, sehingga pemahaman dan penerapannya perlu terus diperbarui dan disesuaikan.

Kesimpulan dari teori manajemen adalah bahwa pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen yang relevan menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Teori manajemen telah berkembang seiring waktu, dari pendekatan klasik hingga pendekatan modern yang lebih kontekstual dan fleksibel. Dalam teori manajemen, terdapat beragam pendekatan dan perspektif yang dapat digunakan untuk memahami dan mengelola organisasi. Teori-teori tersebut melibatkan pemahaman tentang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan koordinasi dalam konteks lingkungan yang berubah dan kompleks.

Pentingnya memahami teori manajemen adalah untuk mengembangkan kerangka kerja dan alat-alat yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Melalui penerapan teori-teori ini, pemimpin dan manajer dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan kinerja individu dan tim, membangun budaya kerja yang produktif, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, penting juga untuk mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang dapat dianggap sebagai solusi tunggal yang cocok untuk setiap situasi. Konteks organisasi yang unik dan perubahan yang terus-menerus menuntut pendekatan manajemen yang fleksibel dan adaptif. Oleh karena itu, pemimpin dan manajer perlu memahami dan menerapkan berbagai teori dan konsep manajemen sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi.

Kesimpulannya, teori manajemen memberikan panduan dan kerangka kerja yang penting dalam pengelolaan organisasi. Melalui pemahaman dan penerapan teori-teori ini, manajer dapat mengoptimalkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menerapkan teori manajemen juga penting untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang terus-menerus dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, A. D. *et al.* (2022) *Manajemen sumber daya manusia*. TOHAR MEDIA.
- Busro, M. (2018) *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Campbell, C. P., Pelatihan, J. and Eropa, I. (2017) 'Jurnal Pelatihan Industri Eropa', *jurnal pelatihan industri eropa*, 22(8).
- Chandra, E. *et al.* (2022) 'Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia'.
- Fayol, H. (1916) 'General principles of management', *Classics of organization theory*, 2(15), pp. 57–69.
- Hanafi, M. (2019) 'Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen', *Managemen*, 1(1).
- Mayo, E. (2014) *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.
- McGregor, D. (1960) 'Theory X and theory Y', *Organization theory*, 358(374), p. 5.
- Suprpto, S. (2022) 'Capacity Building for Nurses in Hospitals', *Asia pacific journal of management and education (APJME)*, 5(1), pp. 11–21.
- Taylor, F. W. (2004) *Scientific management*. Routledge.
- Wahjono, S. I. (2022) 'Perkembangan Dan Sejarah Konsep Manajemen', *Universitas Muhammadiyah Surabaya*.

BAB 3

EVOLUSI MANAJEMEN

Oleh Ernawati, S.E., M.M

3.1. Pendahuluan

3.1.1. Definisi Evolusi Manajemen

Seiring adanya perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, globalisasi, regulasi dan kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Hal ini menjadikan manajemen sebagai disiplin ilmu yang mengalami transformasi yang signifikan. Sepanjang sejarah dalam evolusi manajemen terdapat berbagai pendekatan yang baru. Mulai dari pendekatan manajemen tradisional yang menekankan pada hierarki dan kendali, hingga pendekatan manajemen modern yang lebih adaptif, kolaboratif, dan fokus pada nilai-nilai. Evolusi manajemen adalah perubahan yang berkelanjutan dalam konsep, prinsip, dan praktik manajemen sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan yang terus berubah. Hal ini mencakup adaptasi dan perubahan dalam cara manajer menjalankan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Griffin, 2012).

Selain itu seiring waktu evolusi manajemen mengalami proses perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam konsep, teori, dan praktik manajemen, di mana manajemen terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan memperbarui pendekatannya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Daft, 2018). Pendapat yang sama dikemukakan bahwa evolusi manajemen merujuk pada perkembangan dan transformasi berkelanjutan dalam teori dan praktik manajemen. Hal ini melibatkan perubahan dalam pendekatan, proses, dan prinsip-prinsip manajemen untuk menghadapi tantangan yang

terus berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Jones & George, 2016).

3.1.2. Pentingnya Evolusi Manajemen

Pada era yang terus berubah dengan cepat, seperti globalisasi, kemajuan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar yang kompleks, evolusi manajemen menjadi kunci untuk tetap relevan dan kompetitif. Pentingnya evolusi manajemen dalam menghadapi perubahan zaman terletak pada kemampuan organisasi dan manajer untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Organisasi yang mampu mengenali perubahan tersebut dan secara proaktif memperbarui strategi, struktur, proses, dan budaya mereka akan memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang yang muncul. Evolusi manajemen juga memungkinkan pengenalan inovasi, adaptasi pada tren baru, pengembangan kepemimpinan yang sesuai, dan pembentukan tim yang efektif. Dengan terus mengikuti evolusi manajemen, organisasi dapat memperkuat daya saing mereka dan berhasil beroperasi di tengah perubahan yang tidak terhindarkan (Robbins et al., 2019).

Secara keseluruhan, pentingnya evolusi manajemen dalam menghadapi perubahan zaman adalah untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan yang tidak terhindarkan di lingkungan bisnis. Dengan mengadopsi pendekatan yang adaptif, responsif, dan inovatif, organisasi dapat memposisikan diri dengan baik untuk menghadapi tantangan baru, memanfaatkan peluang, dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis (Robbins et al., 2019).

Jadi organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat dan mengikuti evolusi manajemen akan menghadapi risiko kehilangan daya saing dan relevansi di pasar yang berubah dengan cepat.

3.2. Perkembangan Awal Manajemen

3.2.1. Peran Manajemen dalam Masyarakat

Peran manajemen dalam masyarakat melibatkan pengelolaan sumber daya dan entitas yang terlibat dalam pengambilan keputusan, dan pengawasan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen memiliki peran penting dalam mengkoordinasikan orang, proses, dan sumber daya yang ada dalam lingkungan yang kompleks. Semua ini melibatkan perencanaan strategis, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan dalam berbagai sektor, termasuk bisnis, pemerintahan, dan organisasi nirlaba (Daft, 2018).

Selain itu peran manajemen dalam masyarakat adalah :

1. Manajemen sebagai pencipta lapangan kerja.
Salah satu peran penting manajemen dalam masyarakat adalah menciptakan lapangan kerja bagi individu. Organisasi bisnis dan industri yang dikelola dengan baik mampu memberikan peluang pekerjaan bagi masyarakat, membantu mengurangi tingkat pengangguran, dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi secara keseluruhan.
2. Manajemen sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi.
Manajemen memiliki peran signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di masyarakat. Melalui perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya yang efisien, inovasi, dan pengambilan keputusan yang tepat, manajemen dapat menciptakan peluang bisnis baru, meningkatkan produktivitas, dan mendorong investasi yang berkelanjutan. Hal ini berdampak positif pada pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan masyarakat.
3. Manajemen sebagai pengelola risiko.
Manajemen memiliki peran dalam mengelola risiko dalam masyarakat. Dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian yang ada, manajemen berfungsi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang terkait dengan kegiatan organisasi. Hal ini melibatkan

perencanaan risiko, pengembangan kebijakan dan prosedur, implementasi kontrol internal, serta pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. Manajemen dapat membantu melindungi kepentingan organisasi dan masyarakat secara luas dengan meminimalkan risiko dan menghadapinya dengan cara yang efektif (Robbins et al., 2019).

Jadi peran manajemen dalam masyarakat sebagai pencipta lapangan kerja, penggerak pertumbuhan ekonomi, pengelola risiko, dan memberikan contoh serta wawasan tentang bagaimana manajemen dapat mempengaruhi masyarakat secara positif.

3.2.2. Pengembangan Konsep Manajemen

Tokoh tokoh dalam pengembangan konsep manajemen yaitu Frederick Winslow Taylor dan Henry Fayol. Frederick Winslow Taylor adalah seorang insinyur dan ahli manajemen di Amerika Serikat, dikenal dengan pendekatan ilmiahnya terhadap manajemen yang dikenal sebagai "Scientific Management" atau manajemen ilmiah. Pada bukunya yang berjudul "The Principles of Scientific Management" yang diterbitkan pada tahun 1911, Taylor mengusulkan pendekatan rasional dan sistematis dalam mengorganisasikan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Pendekatannya mencakup analisis gerakan, pengukuran waktu dan pekerjaan, pembagian kerja yang jelas, serta penggunaan insentif dan standar kinerja.

Selain Taylor, Henri Fayol adalah seorang ahli manajemen Prancis, dikenal karena kontribusinya dalam merumuskan fungsi-fungsi manajemen dasar. Pada bukunya yang berjudul "Administration Industrielle et Générale" yang diterbitkan pada tahun 1916, Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Konsep ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi manajer dalam mengelola organisasi (Robbins et al., 2019).

Selain pandangan diatas, terdapat beragam pendapat tentang pengaruh tokoh Frederick W. Taylor dan Henri Fayol dalam pengembangan konsep manajemen yaitu :

1. Kritik terhadap pendekatan Taylor.
Beberapa kritikus menyatakan bahwa pendekatan Taylor dalam manajemen ilmiah terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek manusia dalam pekerjaan. Mereka berpendapat bahwa pendekatan ini cenderung memperlakukan pekerja sebagai mesin dan mengabaikan kebutuhan mereka akan kepuasan kerja dan partisipasi yang lebih besar.
2. Kontribusi Fayol dalam fungsi-fungsi manajemen. Meskipun ada kritik terhadap pandangan Fayol, namun banyak yang mengakui kontribusinya dalam mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen yang penting. Fayol membantu memperkenalkan konsep-konsep seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian yang masih relevan hingga sampai sekarang.
3. Penciptaan dasar bagi manajemen modern.
Taylor dan Fayol telah menciptakan dasar bagi pengembangan teori dan praktik manajemen modern. Konsep-konsep yang mereka perkenalkan, seperti prinsip-prinsip administrasi dan manajemen ilmiah, memberikan dasar yang kuat untuk perkembangan lebih lanjut dalam bidang manajemen.
4. Pengaruh dalam bidang khusus.
Selain kontribusi umum mereka dalam manajemen, Taylor dan Fayol juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam bidang-bidang khusus. Seperti Taylor yang dikenal dengan pendekatannya terhadap efisiensi kerja dan pengelolaan produksi, sementara Fayol berfokus pada administrasi dan pengorganisasian (Luthans, 2021; Robbins et al., 2019).

Pendapat-pendapat di atas mencerminkan beragam interpretasi tentang pengaruh Taylor dan Fayol dalam pengembangan konsep manajemen. Setiap pendapat memiliki

sudut pandangnya sendiri dan mempertimbangkan aspek-aspek tertentu dalam kontribusi mereka terhadap disiplin manajemen.

Walaupun ada kritik namun pengaruh Taylor dan Fayol dalam pengembangan konsep manajemen sangat signifikan. Taylor memberikan pendekatan ilmiah dan praktis dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sementara Fayol memberikan pemahaman tentang fungsi-fungsi manajemen yang menjadi dasar bagi manajemen modern, Kontribusi mereka membantu membentuk prinsip-prinsip dasar dalam manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengembangan sistem kerja yang efektif.

3.3. Perubahan Lingkungan Bisnis

3.3.1. Tantangan Manajemen dalam Perubahan Lingkungan Bisnis

Manajemen menghadapi berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh manajemen dalam konteks perubahan lingkungan bisnis adalah

1. **Perubahan Teknologi.**
Perkembangan teknologi yang cepat dapat mengubah cara bisnis dioperasikan. Manajemen harus terus mengawasi dan mengadopsi teknologi baru agar tetap relevan dan kompetitif. Tantangan yang terkait dengan perubahan teknologi meliputi menguasai teknologi baru, mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis yang ada, dan mempersiapkan karyawan untuk bekerja dengan teknologi yang lebih canggih.
2. **Perubahan Pasar dan Persaingan.**
Perubahan dalam preferensi konsumen, persaingan yang semakin ketat, dan munculnya pemain baru di pasar merupakan tantangan signifikan bagi manajemen. Manajemen harus dapat mengantisipasi perubahan dalam kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan

strategi pemasaran yang efektif untuk memenangkan persaingan.

3. Perubahan Regulasi dan Kebijakan.

Perubahan dalam regulasi pemerintah, kebijakan perpajakan, dan lingkungan hukum dapat memiliki dampak besar pada operasi bisnis. Manajemen harus memahami perubahan tersebut, mematuhi peraturan yang berlaku, dan beradaptasi dengan perubahan kebijakan untuk meminimalkan risiko dan menjaga kepatuhan.

4. Perubahan Sosial dan Demografi.

Tantangan lain yang dihadapi oleh manajemen adalah perubahan dalam tren sosial dan demografi. Misalnya, perubahan dalam komposisi tenaga kerja, pola kerja yang fleksibel, serta tuntutan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Manajemen perlu mengelola kebutuhan dan harapan karyawan yang beragam, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

5. Ketidakpastian dan Perubahan yang Tidak Terduga.

Lingkungan bisnis seringkali tidak dapat diprediksi dengan pasti. Perubahan yang tidak terduga seperti krisis ekonomi, perubahan politik, atau bencana alam dapat secara signifikan mengganggu operasi bisnis. Manajemen harus siap menghadapi ketidakpastian ini dengan fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan rencana kontinjensi yang baik.

Untuk menghadapi tantangan ini, manajemen perlu mengembangkan kemampuan analitis, kepemimpinan yang adaptif, kemampuan berinovasi, dan kesiapan untuk belajar dan berubah. Komunikasi yang efektif, pengembangan strategi yang responsif, dan manajemen perubahan yang terampil juga merupakan faktor kunci dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Daft, 2018; Hill et al., 2016).

Tantangan yang dihadapi oleh manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis meliputi perubahan teknologi, persaingan pasar, perubahan regulasi dan kebijakan, perubahan sosial dan demografi, serta ketidakpastian dan perubahan yang tidak terduga. Manajemen harus mampu

mengantisipasi, beradaptasi, dan mengelola perubahan ini dengan baik untuk menjaga keberlanjutan dan kesuksesan organisasi (Hill et al., 2016).

3.3.2. Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Manajemen Modern.

Perubahan teknologi, globalisasi, regulasi, dan faktor-faktor lain memiliki pengaruh yang signifikan pada manajemen modern.

1. Perubahan teknologi, seperti kemajuan dalam kecerdasan buatan, analitika data, dan internet, telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berkomunikasi.
2. Globalisasi membawa kompleksitas yang lebih besar dengan adanya pasar global, rantai pasokan yang panjang, dan persaingan internasional.
3. Regulasi yang semakin ketat mempengaruhi kebijakan dan praktik organisasi. Faktor-faktor lain seperti perubahan demografi, kebutuhan masyarakat yang berubah, dan perhatian terhadap isu lingkungan juga mempengaruhi manajemen (Daft & Marcic, 2016).

Selain perubahan teknologi, globalisasi, regulasi, dan faktor-faktor lain yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat beberapa faktor tambahan yang mempengaruhi manajemen modern. Faktor-faktor ini termasuk perkembangan sosial dan budaya, dinamika pasar, inovasi produk dan layanan, serta tuntutan konsumen yang berubah. Perubahan dalam preferensi konsumen, tren masyarakat, dan pola perilaku mempengaruhi strategi bisnis dan pengambilan keputusan manajemen. Manajemen harus melakukan pengawasan dan beradaptasi dengan faktor-faktor ini guna menjaga daya saing dan kesuksesan organisasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Hill et al., 2016; Robbins et al., 2019)

3.4. Paradigma Manajemen Tradisional

3.4.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Tradisional

Prinsip-prinsip manajemen tradisional yang dominan mencakup beberapa konsep dan pendekatan yang telah lama dan menjadi dasar praktik manajemen. Beberapa prinsip tersebut termasuk pembagian kerja (*division of labor*), otoritas dan tanggung jawab, koordinasi dan pengawasan, serta hierarki organisasi. Prinsip-prinsip ini dipopulerkan oleh tokoh-tokoh seperti Frederick W. Taylor dan Henri Fayol. Fayol mengemukakan prinsip-prinsip manajemen dasar yang meliputi pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, persatuan komando, dan lain-lain. Sementara itu, Taylor memfokuskan pada efisiensi dan produktivitas dengan pendekatan ilmiah untuk mengatur pekerjaan dan melakukan analisis gerakan. Prinsip-prinsip manajemen tradisional ini telah memberikan fondasi penting bagi pengembangan konsep manajemen modern.

Prinsip-prinsip manajemen tradisional yang dominan mencakup beberapa konsep dasar yang telah menjadi landasan bagi praktik manajemen. Beberapa prinsip utama yang sering dikaitkan dengan manajemen tradisional antara lain:

1. **Pembagian Kerja (*Division of Labor*).**
Prinsip ini mengarahkan untuk membagi tugas dan tanggung jawab dalam organisasi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan terdefinisi dengan jelas. Pembagian kerja ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dengan mengkhususkan pekerjaan dan memungkinkan para pekerja untuk mengembangkan keahlian dalam bidang mereka.
2. **Otoritas dan Tanggung Jawab.**
Prinsip ini menekankan pentingnya memiliki struktur otoritas yang jelas dalam organisasi. Manajemen tradisional mengandalkan hierarki yang jelas dan pengaturan wewenang yang terdefinisi dengan baik. Para manajer memiliki otoritas untuk mengambil keputusan dan

memberikan arahan kepada bawahan mereka, sementara bawahan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

3. Koordinasi dan Pengawasan.

Prinsip ini mengacu pada pentingnya koordinasi dan pengawasan dalam menjaga kelancaran operasional organisasi. Manajer bertanggung jawab untuk mengoordinasikan aktivitas dan mengawasi kinerja bawahan mereka guna memastikan tujuan organisasi tercapai dengan efektif.

4. Hierarki Organisasi.

Prinsip ini melibatkan struktur hierarki yang jelas dengan tingkatan manajemen yang berbeda. Ada tingkatan otoritas dan tanggung jawab yang berbeda di dalam organisasi, dengan pimpinan tertinggi di puncak hierarki. Hierarki ini memfasilitasi aliran komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengaturan tugas di dalam organisasi.

Prinsip-prinsip manajemen tradisional ini telah menjadi fondasi dalam pengembangan konsep manajemen modern. Meskipun ada pendekatan manajemen yang lebih kontemporer dan berfokus pada fleksibilitas, partisipasi, dan inovasi, prinsip-prinsip tradisional masih memberikan landasan yang penting dalam pemahaman dan praktik manajemen (Daft & Marcic, 2016; Robbins et al., 2019).

3.4.2. Fungsi Manajemen Tradisional

Fungsi fungsi manajemen yang telah diterapkan oleh suatu organisasi sampai sekarang adalah

1. Perencanaan.

Fungsi perencanaan melibatkan proses merumuskan tujuan organisasi dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana tersebut mencakup penentuan sasaran, identifikasi langkah-langkah yang diperlukan, alokasi sumber daya, dan penjadwalan aktivitas. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen yang membantu dalam mengarahkan upaya organisasi ke arah yang diinginkan (Robbins et al., 2019).

2. Pengorganisasian.

Fungsi pengorganisasian melibatkan pembentukan struktur organisasi yang efektif, pengelompokkan tugas dan tanggung jawab, dan pengaturan sumber daya manusia dan materi dalam organisasi. Manajer dalam fungsi pengorganisasian menentukan bagaimana tugas dan wewenang dikelompokkan, serta membangun hubungan koordinasi antar unit dalam organisasi (Daft & Marcic, 2016).

3. Pengarahan.

Fungsi pengarahan melibatkan memberikan arahan dan bimbingan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dalam fungsi ini mengkomunikasikan ekspektasi, memberikan instruksi, memfasilitasi kolaborasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Robbins et al., 2019).

4. Pengendalian.

Fungsi pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana serta kinerja organisasi. Manajer dalam fungsi pengendalian menggunakan sistem pengukuran kinerja, pembuatan laporan, dan tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Daft & Marcic, 2016).

3.5. Perubahan Paradigma dalam Manajemen

3.5.1. Transformasi Manajemen Tradisional ke Modern

Transformasi dalam pendekatan manajemen dari tradisional ke modern mencerminkan perubahan paradigma dalam cara mengelola organisasi. Pendekatan manajemen tradisional cenderung lebih berfokus pada struktur hierarkis, kontrol ketat, dan pengambilan keputusan top-down. Namun, dengan berkembangnya lingkungan bisnis yang lebih kompleks dan dinamis, pendekatan manajemen modern telah mengalami transformasi yang signifikan. Pendekatan manajemen modern lebih menekankan pada fleksibilitas, adaptabilitas, partisipasi,

dan inovasi. Para manajer modern cenderung menggunakan pendekatan kolaboratif, memotivasi karyawan, mendorong pemikiran kreatif, dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang lebih inklusif. Pendekatan ini juga mencakup penggunaan teknologi informasi yang canggih, analisis data, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Transformasi ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif dalam era modern yang terus berubah (Luthans, 2021).

3.5.2. Pendekatan Manajemen Berbasis Nilai dan Visi

Pendekatan manajemen berbasis nilai dan visi meliputi pengarahan dan pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai-nilai inti dan visi jangka panjang organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya memiliki dan menerapkan nilai-nilai yang jelas dan memotivasi serta membimbing tindakan organisasi. Dalam pendekatan ini, manajer dan pemimpin organisasi berperan dalam menyusun visi yang inspiratif, memotivasi, serta mengkomunikasikan nilai-nilai yang ingin diterapkan dalam semua tingkatan organisasi. Pendekatan manajemen berbasis nilai dan visi membantu menciptakan budaya kerja yang konsisten, memberikan arah yang jelas, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas (Daft, 2022).

Pendekatan manajemen berbasis nilai dan visi melibatkan penggunaan nilai-nilai inti dan visi jangka panjang sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan pengarahan organisasi. Nilai-nilai yang jelas dan visi yang inspiratif menjadi panduan dalam membentuk budaya kerja dan mengarahkan tindakan organisasi. Manajer yang mengadopsi pendekatan ini bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dan visi organisasi kepada seluruh anggota tim. Dengan demikian, pendekatan manajemen berbasis nilai dan visi membantu menciptakan tujuan yang lebih luas, menginspirasi karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang konsisten (Robbins et al., 2019).

3.6. Peran Pemimpin dalam Evolusi Manajemen

Peran pemimpin dalam evolusi manajemen sangat signifikan. Pemimpin memiliki tanggung jawab utama dalam memimpin perubahan, menginspirasi, dan mengarahkan organisasi menuju pendekatan manajemen yang lebih modern dan adaptif. Mereka harus mampu melihat dan memahami perubahan lingkungan bisnis, tren pasar, dan kebutuhan pelanggan yang berkembang. Pemimpin juga harus memiliki visi yang jelas tentang arah yang diinginkan untuk organisasi dan mampu mengomunikasikan visi tersebut secara efektif kepada seluruh anggota tim. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi, kreativitas, dan pembelajaran yang kontinu. Mereka harus mendorong partisipasi aktif karyawan, memberikan wewenang, dan memfasilitasi kolaborasi tim untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Dalam peran ini, pemimpin memiliki kekuatan untuk membentuk dan mengarahkan evolusi manajemen yang berhasil (Daft, 2022).

Pendapat lain tentang peran pemimpin dalam evolusi manajemen adalah bahwa mereka bertanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan budaya organisasi yang diperlukan. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang perlu diubah dalam organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih modern. Mereka harus menjadi agen perubahan yang proaktif dalam mempromosikan perubahan budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, pengambilan risiko yang terkendali, dan orientasi pada pelanggan. Pemimpin juga harus membangun komitmen dan kepemimpinan yang kuat dari seluruh tingkatan organisasi, termasuk memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan. Dalam peran ini, pemimpin memainkan peran penting dalam mengubah paradigma dan mindset yang sudah mapan dalam organisasi menuju evolusi manajemen yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Kotter, 2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L. (2018). *Management* (Fourteenth). Cengage.
- Daft, R. L. (2022). *The Leadership Experience* (Eighth). Cengage.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding Management* (10th ed.). Cengage Learning.
- Griffin, R. W. (2017). *Management*. C. Learning. (2012). *Management* (Eleventh). Cengage Learning.
- Hill, Charles. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (Paperback). South Western Educational Publishing.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary Management* (Ninth). McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Robbins, S. P. , Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management* (Ten). Pearson.

BAB 4

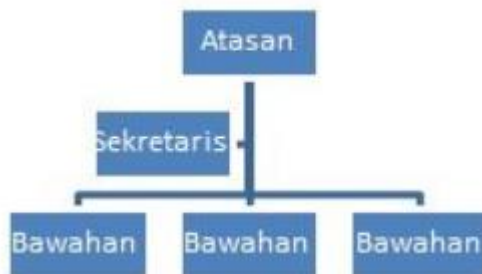
STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Oleh Dora Amelya, S.AB., M.M.

4.1. Organisasi

Dalam menjalankan kegiatan, perlu dibentuk yang namanya organisasi. Organisasi merupakan perkumpulan minimal dua orang yang melakukan kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi kantor merupakan gambaran pelimpahan wewenang dan pelaporan antar atasan dan bawahan. Secara gambar, struktur organisasi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

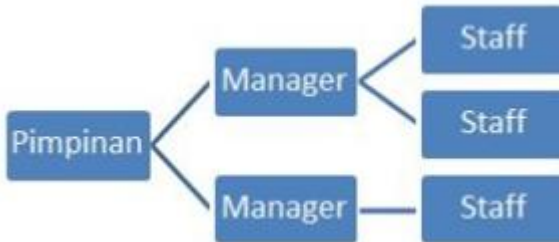
- 1) Vertikal (Pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan berbentuk garis lurus dari atas ke bawah)



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Vertikal

(Sumber : <https://www.kantorkita.co.id/blog/struktur-organisasi-perusahaan-fungsi-dan-contohnya/gambar-2-struktur-organisasi-model-vertikal/>)

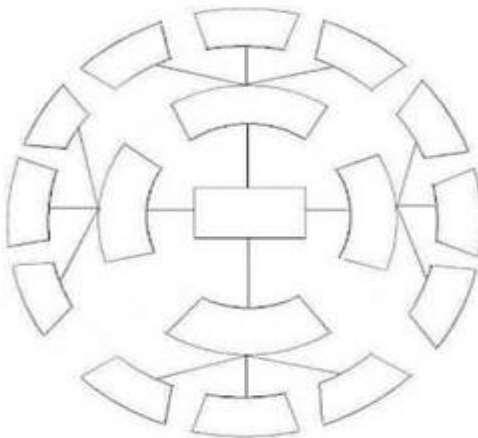
- 2) Horizontal (pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan berbentuk garis ke samping dari kiri ke kanan)



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Horizontal

(Sumber : <https://www.kantorkita.co.id/blog/struktur-organisasi-perusahaan-fungsi-dan-contohnya/gambar-3-struktur-organisasi-model-horizontal/>)

- 3) Lingkaran (Pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan berbentuk garis dari dalam keluar)



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Lingkaran

(Sumber : <https://www.pinhome.id/blog/contoh-bagan/>)

4.2. Bentuk Organisasi

Selain gambar struktur, ada juga macam-macam bentuk organisasi dalam menjalankan kegiatan, adapun bentuk-bentuk organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Line Organization* (Organisasi Garis)
- b. *Line and Staff Organization* (Organisasi Garis dan Staff)
- c. *Functional Organization* (Organisasi Fungsional)
- d. *Line and Functional Organization* (Organisasi Garis dan Fungsional)
- e. *Line, Staff and Functional Organization* (Organisasi Garis, Staff dan Fungsional)
- f. *Committee Organization* (Organisasi Komite)

4.2.1. *Line Organization* (Organisasi Garis)

Organisasi garis atau line organization merupakan bentuk organisasi sederhana, di mana pelimpahan wewenang langsung dari atasan kepada bawahannya, dan pertanggungjawaban juga dilakukan langsung oleh bawahan kepada atasannya. Organisasi ini cocok digunakan untuk organisasi kecil, karena kegiatan organisasi masih sedikit, sehingga pelimpahan wewenang atau tanggung jawab bisa dilakukan secara langsung. Bentuk organisasi lini merupakan bentuk organisasi sederhana, di mana terdapat kelebihan dan kekurangan dari bentuk organisasi dalam penggunaannya dalam menjalankan kegiatan berorganisasi.

Ciri-ciri Organisasi Komite

- a. Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin langsung dalam satu garis wewenang.
- b. Pemilik modal merupakan pimpinan tertinggi, dimana jumlah karyawan masih sedikit.

- c. Spesialisasi masih belum ada dan setiap kepala unit memiliki wewenang dan tanggung jawab penuh disegala aspek.
- d. Cocok untuk organisasi kecil, karena strukturnya masih sederhana.
- e. Karyawannya mudah untuk diterpakan kedisiplinan karena jumlah karywan yang masih sedikit.



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Garis

(Sumber:

<https://www.kompas.com/skola/read/2021/06/24/140000969/organisasi-lini--pengertian-struktur-ciri-kelebihan-dan-kekurangan>)

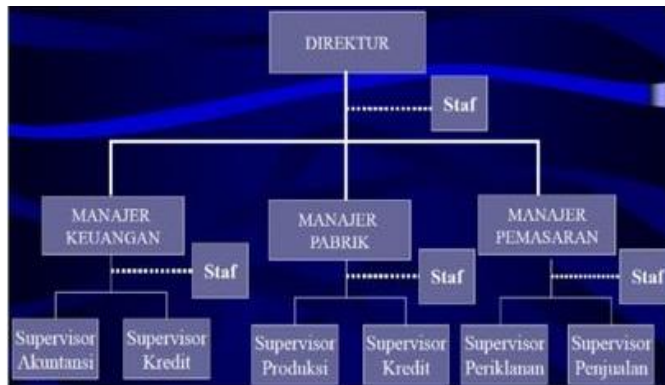
4.2.2. *Line and Staff Organizaition (Organisasi Garis dan Staff)*

Organisasi garis dan staff merupakan perkembangan dari bentuk organisasi garis yang sederhana. Organisasi garis dan staff sudah lebih besar lagi, di mana anggota struktur organisasi level tingkat tengah ke atas dibantu oleh seorang staff khusus yang membantu dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Organisasi ini cocok untuk organisasi besar, di mana sudah terjadi kompleksitas pekerjaan dan jumlah pekerjaan yang banyak pula, sehingga pimpinan tidak hanya membutuhkan staff yang melakukan pekerjaan utama, tapi juga membutuhkan bantuan dari staff yang melakukan pekerjaan bantuan.

Pendelegasian wewenang berlangsung secara vertikal untuk bentuk organisasi lini dan staff, namun terdapat staff yang merupakan staff ahli yang bertugas memberikan nasehat, atau masukan agar keputusan yang diambil menjadi lebih baik, tetapi staff ini tidak memiliki wewenang terhadap staff utama yang berada di bawah pimpinan.

Ciri-ciri organisasi Garis dan Staff

- hubungan antara atasan dan bawahan tidak terjadi secara langsung, dimana pimpinan tertinggi memberikan perintah kepada pimpinan level tengah, lalu memberikan lagi perintah kepada staff dibawahnya.
- Cocok diterapkan untuk organisasi besar.
- Memiliki jumlah karyawan yang banyak
- Memiliki dua kelompok kerja, yaitu kelompok kerja lini dan kelompok kerja staff.



Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Garis dan Staff

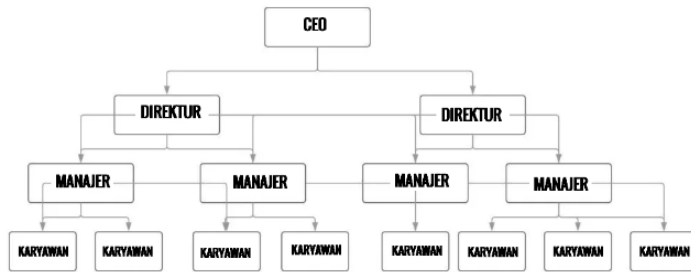
(Sumber: <https://struktur.shareinspire.me/2019/07/pengertian-struktur-organisasi-lini-dan.html>)

4.2.3. *Functional Organizaiton (Organisasi Fungsional)*

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi, dimana terdapat dua kelompok kerja, yaitu kelompok struktural dan kelompok fungsional. Kelompok struktural merupakan kelompok kerja permanen, sedangkan kelompok kerja fungsional hanya ada sampai satu pekerjaan selesai. Bentuk organisasi ini, tidak hanya dapat diterapkan di perusahaan kecil, tapi juga efektif diterapkan di perusahaan besar. Bentuk organisasi fungsional akan meminimalisir terjadinya duplikasi tugas dalam organisasi, karena bentuk organisasi fungsional akan menugaskan pejabat struktural menjadi pejabat fungsional sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

Manfaat Penggunaan Bentuk Organisasi Fungsional

- a. Terciptanya spesialisasi, di mana staff yang ditunjuk akan melakukan pekerjaan fungsional sesuai dengan bidang dan keahliannya.
- b. Terjadinya efisiensi secara manajerial, di mana staff dapat melakukan pekerjaan manajerial ketika menjadi pejabat fungsional.
- c. Kecepatan dan kejelasan operasional karena bentuk organisasi fungsional ini berarti melimpahkan pekerjaan besar yang rutin dilakukan, tetapi bukan pekerjaan utama dilakukan oleh pejabat fungsional yang lebih kecil, sehingga mudah untuk dikoordinasi. Fase kecepatan dan kejelasan operasional akan berdampak pada operasional pekerjaan menjadi lebih jelas dan cepat selesai.
- d. Terbentuknya koordinasi yang baik. Hal ini dikarenakan pimpinan fungsional akan langsung menginstruksikan tugas kepada pejabat fungsional lain yang berada di bawahnya.



Gambar 4. 6 Struktur Organisasi Fungsional
(Sumber: <https://belajarekonomi.com/struktur-organisasi/>)

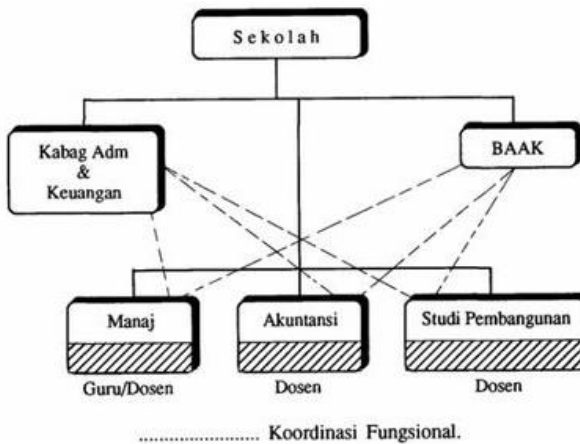
4.2.4. *Line and Functional Organizaiton (Organisasi Garis dan Fungsional)*

Organisasi garis dan fungsional merupakan bentuk organisasi yang cocok diterapkan di organisasi yang sedang atau kecil, karena kompleksitas pekerjaan, namun memikirkan efisiensi. Dalam bentuk organisasi ini, pimpinan memerintah bawahan yang berada di bawahnya untuk menjadi pejabat fungsional secara langsung. Perusahaan yang menerapkan bentuk organisasi garis dan fungsional adalah perusahaan yang akan mencari calon-calon pemimpin baru dengan cara membentuk dan menunjuk para staff untuk menjadi pejabat fungsional, sehingga terlihat, mana staff yang bisa menjadi pemimpin dan mana yang tidak dari sukesse atau tidaknya kegiatan fungsional yang diselenggarakan.

Ciri-ciri Organisasi Garis dan Fungsional

- a. Tidak terlihat pembeda tugas antara pejabat fungsional dan pejabat struktural.
- b. Struktur organisasi tidak rumit, dimana pimpinan tertinggi bisa menunjuk siapa saja untuk menjadi pejabat fungsional.

- c. Tidak ada pembagian kerja dan wewenang yang membedakan tingkat jabatan structural pada saat menduduki jabatan fungsional.
- d. Struktur pejabat fungsional tidak bersifat permanen, dimana apabila pekerjaan fungsional selesai, maka structural fungsional akan dibubarkan.
- e. Seluruh pejabat fungsional memiliki hak, wewenang, dan tanggung jawab yang sama dimana kepemimpinan dilakukan secara kolektif.
- f. Memiliki pejabat yang mengerjakan tugas-tugas tertentu.



Gambar 4. 7 Struktur Organisasi Garis dan Fungsional

(Sumber: <http://blog.ub.ac.id/dichopradipta/2014/02/28/macam-macam-bentuk-struktur-organisasi/>)

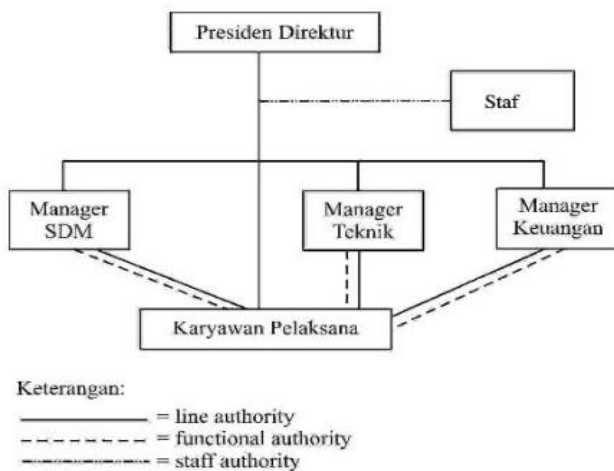
4.2.5. *Line, staff and Functional Organizaiton (Organisasi Garis, Staff dan Fungsional)*

Organisasi garis, staff dan fungsional merupakan organisasi yang menggabungkan antara organisasi lini dan staf dengan organisasi fungsional, di mana pimpinan tertinggi akan dibantu oleh staff ahli untuk menunjuk pejabat fungsional dalam menjalankan kegiatan fungsional perusahaan.

Bentuk organisasi line, staff dan fungsional ini merupakan organisasi yang mengambil kelebihan dari tiga bentuk organisasi sebelumnya, agar jalannya organisasi lebih efektif dan efisien walaupun organisasi besar.

Ciri-ciri Organisasi Garis, staff dan Fungsional

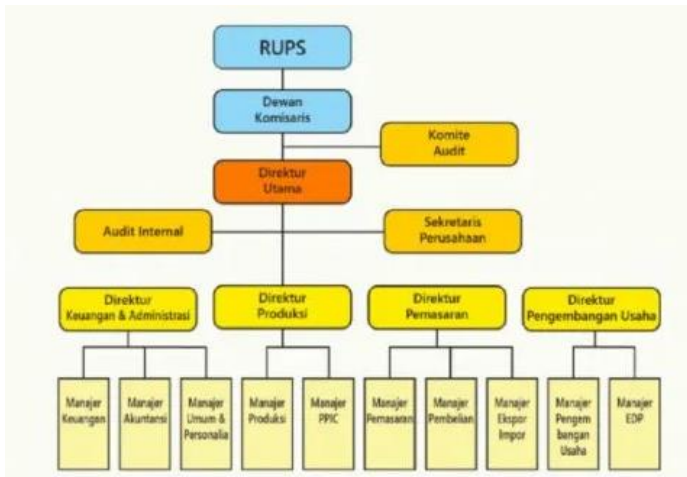
- Perusahaan yang menggunakan bentuk ini adalah perusahaan yang besar dengan kompleksitas pekerjaan yang tinggi.
- Menerapkan bentuk organisasi lini dan staff pada tingkat dewan komisaris dan bentuk fungsional untuk level middle manager.
- Terdapat staff ahli yang akan memberikan saran atau nasihat dalam menunjuk pejabat fungsional.
- Pekerjaan fungsional yang dilakukan adalah pekerjaan yang berhubungan dengan orang banyak dan pihak eksternal.



Gambar 4. 8 Struktur Organisasi Garis, Staff dan Fungsional
(Sumber: <https://renitafebriyanti.wordpress.com/2015/11/07/101/>)

4.2.6. *Committee Organization (Organisasi Komite)*

Organisasi komite merupakan bentuk organisasi di mana tugas kepemimpinan dilakukan secara kolektif yang biasanya disebut dengan dewan komite. Organisasi ini terdiri dari pimpinan komite yang memiliki hak yang sama dalam mengambil keputusan dan staff komite yang memiliki wewenang untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan keputusan dewan komite. Dalam menjalankan perusahaan organisasi komite dapat dilihat dalam bentuk perusahaan yang sudah *go public*, di mana para pemegang saham akan menjadi dewan komite. Dalam kegiatan menjalankan organisasi komite, keputusan besar mengenai perusahaan akan dilakukan secara musyawarah, dan akan berlaku apabila disetujui oleh semua dewan komite, sehingga dalam bentuk organisasi ini tidak akan timbul yang namanya pimpinan yang diktator ataupun otoriter.



Gambar 4. 9 Struktur Organisasi Komite
(Sumber: <https://tambahpinter.com/struktur-organisasi/>)

Ciri-ciri Organisasi Komite, staff dan Fungsional

- a. Adanya pembagian tugas yang jelas.
- b. Semua anggota memiliki wewenang yang sama.
- c. Tugas dan tanggung jawab pimpinan dilaksanakan secara kolektif.
- d. Pelaksanaan tugas dilaksanakan berdasarkan bidang tugas tertentu dan dilaksanakan dalam bentuk tugas yang jelas.
- e. Keputusan yang diambil merupakan keputusan semua anggota dewan komite.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Jaenudin. 2018. *Manajemen Perkantoran dan Bisnis*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- belajarekonomi.com. (2023, 28 Maret). *Struktur Organisasi*. Diakses pada 5 Juni 2023, dari <https://belajarekonomi.com/struktur-organisasi/>
- blog.ub.ac.id. (20`4, 28 Februari). *Macam-macam Bentuk Struktur Organisasi*. Diakses pada 5 Juni 2023, dari <http://blog.ub.ac.id/dichopradipta/2014/02/28/macam-macam-bentuk-struktur-organisasi/>
- Febriyanti Renita. Wordpress.com. (2015, 7 November). *Organisasi Lini, staff dan fungsional*. Diakses pada 5 Juni 2023, dari <https://renitafebriyanti.wordpress.com/2015/11/07/101/>
- kompas.com. (2021, 24 Juni). *Organisasi Lini Pengertian, struktur, ciri, kelebihan dan kekurangan*. Diakses pada 5 Juni 2023, dari <https://www.kompas.com/skola/read/2021/06/24/140000969/organisasi-lini-pengertian-struktur-ciri-kelebihan-dan-kekurangan>
- Liang Gie The. 2012. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Tambahpinter.com. (2020, 11 September). *Struktur Organisasi*. Diakses pada 5 Juni 2023, dari <https://tambahpinter.com/struktur-organisasi/>

BAB 5

LINGKUNGAN MANAJEMEN

Oleh Indria Guntarayana, S.E., M.M., M.AB., M.Mis

5.1. Pendahuluan

Organisasi adalah sistem terbuka. Sebagai sistem terbuka, Lingkungan Manajemen pengaruhi totalitas pembedahan organisasi serta strategi Manajemen, baik input, expositions transformasi ataupun yield. Jadi terdapat ikatan antara organisasi dengan Lingkungannya. Terdapat 2 tipe Lingkungan Manajemen, ialah Lingkungan Eksternal serta Lingkungan Inside. Lingkungann Eksternal bisa jadi kesempatan ataupun ancaman sedangkan Lingkungan pengaruhi aktivitas manajerial, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Jadi energi paham serta penyesuaian kebijakan Manajemen terhadap Lingkungan jadi berarti serta memastikan kelangsungan hidup organisasi.

Salah satu indikatorr efektivitas organisasi bisa dilihat dari daya adaptasi organisasi yang bersangkutan terhadap Lingkungannya, ialah sepanjang mana organisasi paham terhadap pergantian Lingkungan Eksternal. Oleh karenaa itu kerap dikemukakan kalau sesuatu kriteria daya guna wajib menggambarkan ikatan timbal balik antara organisasi dengan Lingkungannya yang lebih luas, dimana organisasi itu terletak. Buat itu butuh dimengerti mungkin mengelola faktor Lingkungan Manajemen supaya senantiasa dipertahankan selaku kesempatan serta kekuatan serta diminimalkan, bila tidak dihilangkan, selaku hambatan ataupun kelemahan.

5.2. Definisi Pengelolaan Lingkungan

Yang di maksud dengan lingkungan manajemen merupakan seluruh kondisi eksternal sesuatu industri, industri, organisasi yang berhubungan serta pengaruhi aktivitas Manajemen dalam sesuatu industri, industri, organisasi. Lingkungan Eksternal pengaruhi metode berpikir pemimpin organisasi, pengaruhi pekerja, karyawan dalam organisasi serta sebagainya. Kebalikannya, organisasi, industri pula pengaruhi Lingkungan sekitarnya, misalnya metode berpikir orang, pengaruhi kehidupan sosial, politik serta sebagainya. Oleh karena itu, baik bidang Manajemen ataupun aplikasi Manajemen tidak bisa dikira selaku sistem tertutup. Dengan demikian seluruh manajer tidak cuma fokus pada Lingkungan inside organisasi , namun pula Lingkungan Eksternal. Manajer wajib paham terhadap pergantian, sanggup mengenali, menganalisis, mengevaluasi, mendiagnosa serta bereaksi terhadap kekuatan Lingkungan , baik kesempatan ataupun ancaman/ hambatan yang bisa pengaruhi aktivitas Manajemen.

Riset Manajemen secara tradisional berfokus pada aspek dalam organisasi— selaku pemikiran sistem tertutup— semacam memusatkan, memotivasi, serta mengatur karyawan. Pemikiran klasik, sikap, serta ilmiah Manajemen berfokus pada aspek urusan inside industri di mana manajer mempunyai kendali langsung. Pemikiran ini akurat namun tidak lengkap. Supaya efisien, manajer wajib memantau serta menjawab Lingkungann selaku pemikiran sistem terbuka. Bab ini memandang lebih dalam pada bermacam bagian komponen Lingkungan Eksternal serta gimana perincian ini mempengaruhi organisasi. Kamu pula hendak memandang bagian utama dari Lingkungan inside organisasi, ialah budaya industri.

Lingkungan Manajemen merupakan salah satu aspek serta objek yang berhubungan serta bisa pengaruhi sesuatu organisasi serta pula bisa dipengaruhi oleh sikap yang terjalin

dalam organisasi itu sendiri serta hendak pengaruhi serta berakibat pada pembedahan industri ataupun organisasi (Krisnandi et .al, 2019, perihal.. 31).

Tiap organisasi akan berinteraksi dengan Lingkungan tempatnya beroperasi. Karena Lingkungan senantiasa berganti, hingga organisasi yang bertahan merupakan organisasi yang sanggup menyesuaikan diri dengan pergantian Lingkungan . Kebalikannya, organisasi hendak sirna bila pertumbuhan ataupun pergantian Lingkungan dekat tidak dicermati. Pengelolaan Lingkungan itu sendiri ialah sesuatu kekuatan yang secara langsung ataupun tidak langsung hendak pengaruhi kinerja organisasi. Sebaliknya bagi Prasetyono dkk (dalam Farabi, 2020, hlm. 227) Pengelolaan Lingkungan merupakan pola keadaan ataupun aspek bidang dalamnya serta Eksternal yang pengaruhi ataupun menuju pada keahlian buat mengenali kekuatan, kelemahan, kesempatan ataupun ancaman untuk kehidupan serta pembangunan. organisasi yang relevan dengan *compositions* ataupun pengoperasian keputusan strategis. Sebaliknya bagi Susilowati serta Basuki (dalam Franli, Benhard serta Farlane, 2016, hlm. 145) Pengelolaan Lingkungan merupakan seluruh suatu yang terdapat di Lingkungan Hidup serta bisa pengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung seorang ataupun sekelompok orang dalam melaksanakan aktivitasnya.

Bisa disimpulkan kalau Lingkungan Manajemen merupakan seluruh suatu yang terjalin di dalam organisasi itu sendiri serta bisa mempengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung seorang maupun sekelompok orang dalam melaksanakan aktivitasnya sehingga berakibat pada jalannya organisasi itu sendiri.

5.3. Jenis/Kategori Lingkungan Manajemen

5.3.1. Lingkungan dalam

Lingkungan inner adalah faktor kunci dan kekuatan dalam organisasi yang mempengaruhi operasi organisasi. Lingkungan inner digunakan oleh organisasi untuk mencapai

tujuannya. Lingkungan inner juga disebut sebagai pemangku kepentingan organisasi. Ada beberapa komponen dalam Lingkungan dalam(*inner*), yaitu:

1. Manusia, Sumber daya manusia merupakan elemen penting dari Lingkungan inner dan merupakan aset organisasi yang *withering* penting dibandingkan dengan elemen Lingkungan interior lainnya. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah apa yang membuat sumber daya lain dari suatu organisasi bekerja. Manusia menjadi engine penggerak aktivitas manajerial.
2. Keuangan di antara sumber penting dalam operasi setiap jenis organisasi, baik yang berorientasi laba maupun yang tidak berorientasi laba, sumber keuangan merupakan aspek penting.
3. Fisik, Sumber daya fisik terkait dengan barang fisik, seperti bangunan, fasilitas, lokasi, Lingkungan , sarana dan prasarana dan bahan baku.
4. Budaya Organisasi dan Sistem Nilai Budaya organisasi merupakan nilai dasar atau dominan yang secara bersama-sama didukung dan diterima oleh seluruh anggota. Hal ini akan mempengaruhi dan membentuk perilaku setiap anggota untuk menampilkan perilaku kerja yang *withering* efektif.

Budaya dapat memiliki dampak positif atau negatif terhadap efektivitas organisasi. Dampak positif bila Budaya mendukung tujuan organisasi karena telah dimiliki bersama secara luas, dan dimiliki secara mendalam oleh anggota organisasi. Dampak negatif karenaa Budaya disebarluaskan dan telah diinternalisasi tetapi mempengaruhi perilaku ke arah yang tidak memajukan tujuan organisasi.

5.3.2. Lingkungann Eksternal/Eksternal

Doorman mendefinisikan Lingkungan Eksternal sebagai "sekumpulan kekuatan dan kondisi di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya". Sedangkan definisi lain mengatakan bahwa kekuatan utama di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi produk atau jasa secara signifikan berhasil disebut Lingkungan Eksternal. Lingkungan Eksternal dapat dibedakan menjadi dua, yaitu Lingkungan khusus atau khusus dan Lingkungann umum.



Gambar 5.3 1 Lingkungann Eksternal dan Internal

Sumber :

[http://staffnew.uny.ac.id/upload/132319413/pendidikan/Bab+3+Lingkungan +Organisasi.pdf](http://staffnew.uny.ac.id/upload/132319413/pendidikan/Bab+3+Lingkungan+Organisasi.pdf)

1. Lingkungann Spesifik, Lingkungan khusus adalah "kekuatan yang memiliki potensi tinggi untuk mempengaruhi organisasi secara langsung". Biasanya Lingkungan atau tugas tertentu memiliki pengaruh besar pada organisasi. Setiap kali Lingkungan tugas menjadi bagian dari perhatian Manajemen karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi efektivitas organisasi. Lingkungan spesifik suatu organisasi dapat bervariasi tergantung pada jenis kegiatan atau dominan yang dipilihnya. Space mengacu pada region pilihan organisasi untuk dirinya sendiri mengenai produk (barang dan jasa)

yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Inilah mengapa *space* organisasi penting karenaa menentukan titik ketergantungan organisasi pada Lingkungan khususnya dan mengubah Lingkungan berarti mengubah Lingkungann spesifik. Pelanggan, pesaing, pemasok, *wholesaler*, pemerintah, serikat pekerja adalah elemen penting dari Lingkungann khusus organisasi yang dapat memengaruhi dan menekan tindakan organisasi dan manajerial.

- a. Pelanggan produk atau layanan dari organisasi ditujukan kepada pelanggan dan klien (pelanggan dan klien) dari organisasi adalah individu dan organisasi atau lembaga yang membeli dan menggunakan produk/atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin besar jumlah pelanggan dan klien maka akan semakin menguntungkan organisasi, sebaliknya jika jumlah pelanggan berkurang maka akan menjadi ancaman bagi organisasi;
- b. Setiap organisasi membutuhkan berbagai sumber daya yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Pihak yang menyediakan sumber daya tersebut disebut pemasok;
- c. Seller organisasi tidak hanya membutuhkan pemasok yang menyediakan berbagai bahan yang dibutuhkan, tetapi juga mendistribusikan keluaran atau produk berupa barang atau jasa kepada masyarakat dan ke seluruh pelosok daerah. Keberhasilan *wholesaler* akan menentukan keberhasilan kinerja organisasi;
- d. Pesaing, pesaing (kompetitor) adalah unsur kekuatan Lingkungann Eksternal yang secara langsung mempengaruhi aktivitas manajerial. Pangsa pasar produk organisasi sangat dipengaruhi oleh pesaing dan kemampuan organisasi untuk merebutnya dari pesaing;

- e. Pemerintah, Instansi pemerintah menyediakan layanan dan memantau hukum dan peraturan di tingkat lokal dan nasional. Intervensi pemerintah melalui peraturan perundang-undangan terhadap organisasi bisnis memang menjadi perdebatan antara pihak yang berpendapat bahwa intervensi pemerintah dalam dunia usaha telah mengekang kebebasan berusaha dan pihak yang berpendapat bahwa pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan Lingkungan dari pengaruh persaingan usaha;
- f. Serikat pekerja, Tenaga kerja karyawan merupakan unsur yang memiliki pengaruh langsung terhadap kegiatan manajerial. Setiap organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan motivasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Pasokan tenaga kerja ada dan dibentuk oleh Lingkungan Eksternal organisasi. Dalam hal tenaga kerja, harus dilakukan upaya untuk menciptakan keseimbangan antara penawaran dan permintaan jenis tenaga kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika permintaan melebihi pasokan, ketidakseimbangan dapat mengakibatkan biaya tenaga kerja yang tinggi.
- g. Lembaga Keuangan, organisasi banyak bergantung pada lembaga keuangan (financial association) seperti Bank Umum, Bank Investasi, Asuransi Perubahan, untuk mempertahankan dan atau memperluas kegiatan usaha. Lembaga keuangan tersebut wajib mendapatkan dana pinjaman untuk membiayai kegiatan yang sedang dan akan dilakukan;
- h. Media, kegiatan ekonomi dan bisnis selalu diberitakan oleh media. Jika berita tersebut merupakan hal negatif dari suatu organisasi, maka akan merugikan organisasi yang bersangkutan.

Sebaliknya, jika yang diberitakan adalah hal yang positif, maka akan meresahkan.

2. Lingkungan Umum (Broad environment), Unsur Lingkungan Eksternal yang berpengaruh secara tidak langsung (*Parts Of Roundabout Movement Environment*) atau yang mempengaruhi Manajemen/organisasi disebut sebagai Lingkungan umum, yaitu "kekuatan yang biasanya mempengaruhi tugas Eksternal organisasi". Disebut tidak langsung atau mungkin mempengaruhi karena pengaruhnya terhadap kegiatan organisasi atau Manajemen timbul melalui unsur Lingkungann yang mempunyai pengaruh langsung. Misalnya, krisis ekonomi akan mempengaruhi daya beli konsumen. Jadi, Lingkungan umum mencakup kondisi yang berdampak pada kegiatan manajerial dan organisasi, tetapi relevansinya tidak begitu jelas dibandingkan dengan Lingkungan tugas. Berikut ini adalah elemen penting dari Lingkungan umum organisasi:

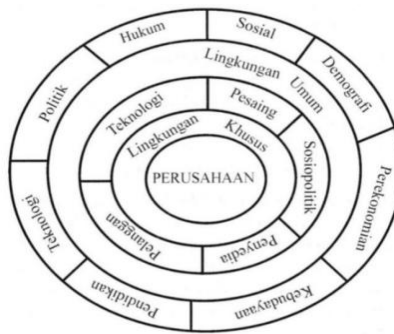
- a. Kekuatan Ekonomi, setiap organisasi mengubah sumber daya mentah menjadi barang dan atau jasa. Sumber mentah berasal dari Lingkungan ekonomi dan hasil produksi juga ditujukan kepada Lingkungan ekonomi. Beberapa region yang membentuk Lingkungan ekonomi terdiri dari jenis organisasi ekonomi (baik milik pribadi atau publik), perencanaan ekonomi terpusat atau terdesentralisasi, kebijakan keuangan, karakteristik konsumsi, resesi, depresi, deregulasi, kenaikan atau penurunan harga, inflasi;
- b. Kekuatan Politik, setiap organisasi beroperasi di dalam dan melalui berbagai sistem politik. Jadi interaksi antara organisasi dan Lingkungan politik menunjukkan pengaruh timbal balik. Di satu sisi, organisasi mencoba mempengaruhi works dan sistem politik, misalnya lembaga politik yang bertindak sebagai pembuat aturan untuk

kepentingan dan keuntungan operasi. Di sisi lain lembaga politik, seperti badan hukum membuat peraturan yang mengatur kegiatan organisasi, misalnya perlindungan, persaingan, tingkat harga. Beberapa space Lingkungann politik adalah iklim politik umum masyarakat, sistem pemerintahan, tingkat konsentrasi kekuasaan politik, dan sistem partai politik;

- c. Kekuatan Hukum, berbagai peraturan pemerintah mempengaruhi kegiatan manajerial dan organisasi secara umum. Tidak mungkin suatu organisasi beroperasi tanpa memiliki landasan hukum dan atau bertentangan dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Undang khusus tentang pembentukan, perpajakan, dan penuntutan organisasi serta layanan pemerintah;
- d. Kekuatan Sosial, dimensi sosial atau sektor Lingkungan Hidup dikaitkan dengan struktur kelas, demografi, yaitu karakteristik wilayah geografis tertentu, pola mobilitas, gaya hidup, dan lembaga sosial tradisional termasuk sistem pendidikan, praktik keagamaan, perdagangan, dan profesi. Beberapa space Lingkungan demografis dapat disebut populasi, angka kelahiran, distribusi, usia dan jenis kelamin, tingkat pendapatan, tingkat pendapatan;
- e. Kekuatan Budaya, terkait dengan sektor atau dimensi budaya meliputi isu seperti sejarah, tradisi, harapan untuk perilaku, norma, kepercayaan dan nilai masyarakat di mana organisasi beroperasi. Variabel budaya tersebut mempengaruhi perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya dan perilaku konsumen dalam menilai dan menggunakan produk organisasi;
- f. Kekuatan Teknologi
- g. Teknologi dari perspektif Manajemen sering diperdebatkan. Namun secara umum teknologi

didefinisikan sebagai "semua alat dan ide yang tersedia untuk memperluas jangkauan fisik dan mental alami umat manusia". Tersedia sistem dan teknologi yang dimaksudkan untuk menghasilkan barang dan jasa secara lebih efektif dan efisien;

- h. Kekuatan Lingkungan dan Alam, dimensi atau sektor alam meliputi alam dan sumber daya alam. Juga menyangkut pernyataan umum tentang sifat dan kondisi alam atau Lingkungan fisik, termasuk tingkat environmentalisme, yaitu ekspresi dan demonstrasi kepedulian publik terhadap kondisi alam atau Lingkungan fisik;
- i. Kekuatan Lingkungan Around the world, salah satu dari sekian banyak perubahan Lingkungan Eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi adalah globalisasi. Lingkungan overall atau internasional mencakup aspek Lingkungan yang melintasi batas negara atau terorganisasi dalam skala around the world.



Gambar 5.3 2 Lingkungann Eksternal Umum dan Khusus

Sumber: <http://vini.stiemj.ac.id/wp-content/uploads/Makalah-pengantar-bisnis-converted.pdf>

Dalam menganalisis Lingkungan secara umum, Anda dapat menggunakan Analisis PESTLE yang membantu memberikan gambaran luas tentang Lingkungan Manajemen secara keseluruhan melalui berbagai sudut pandang, khususnya

di Lingkungan bisnis. Selain itu, gambaran umum ini juga akan membantu organisasi merancang rencana yang kompetitif bahkan melebihi pesaing. Berikut adalah beberapa pertanyaan untuk menerapkan analisis PESTEL, antara lain: Bagaimana situasi politik negara? Bagaimana hal itu akan mempengaruhi industri? Apa kebijakan ekonomi yang mempengaruhi industri/bisnis? Seberapa pentingkah budaya pelanggan/pemangku kepentingan? Inovasi teknologi apa yang mungkin muncul dan memengaruhi struktur pasar? Apa Lingkungan saat ini

Politik	Ekonomi	Sosial	Teknologi	Legal (Hukum)	Environmental (Lingkungan)
Kebijakan Pemerintah	Pertumbuhan Ekonomi	Distribusi Pendapatan	Pengaruh Perubahan Internasional	Kebijakan perpajakan	Bencana alam
Stabilitas Politik	Tingkat Pengangguran	Pengaruh Demografi wilayah	Perubahan Teknologi Informasi	Hukum cipta kerja	Kebijakan dan peraturan daerah
Pengaruh Global	Kebijakan Moneter	Faktor Gaya Hidup Masyarakat	Dampak perkembangan informasi	Kebijakan Industri	Daya beli konsumen
Potensi Perubahan Kebijakan	Keberadaan Konsumen			Keselamatan dan kesehatan kerja karyawan	Perubahan iklim
Pengaruh Global					

Bagan 5.3 1 Analisa Lingkungann PESTLE

Sumber : <https://samahitawirota.com/analisis-pestel-sebagai-alat-kesuksesan-bisnis/>

5.4. Manfaat Manajemen Lingkungan

Lingkungan mendefinisikan Lingkungan untuk manajer, dan manajer harus menerapkan Lingkungann ini agar organisasi dapat beradaptasi. Inilah Manfaat Mengetahui Pengelolaan Lingkungann, yaitu bagian

- 1. Membantu Penilaian Peluang Bisnis** Perlu mengungkapkan bahwa tidak ada organisasi bisnis lain yang memiliki mata uang negatif. Chief harus dapat mengidentifikasi perubahan yang dapat digunakan untuk memilih berbagai bisnis saat ini jika Anda memilih untuk mengakui dan mengevaluasi informasi ini dengan cara yang berarti. Seorang wiraswasta yang dapat berempati dan membantu orang lain dalam Lingkungan bisnis juga dapat meminimalkan keuntungan pada tingkat yang lebih rendah. Namun demikian, masyarakat Indonesia harus berkumpul di pangkalan ojek untuk mendapatkan layanan ojek. Gojek menjelaskan hal ini dan menjelaskan cara menggunakan formulir online untuk mengumpulkan informasi. Selain itu, Gojek menjelaskan cara menggunakan formulir online untuk transportasi di pagi hari. Sehubungan dengan hal tersebut, Gojek dapat dimanfaatkan dengan menyediakan layanan transportasi online berkualitas tinggi yang memungkinkan individu untuk mengakses ojek.
- 2. Manfaatkan hari dengan cara yang baik.** Jika Manajemen mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh Lingkungan Organisasi, maka mereka akan mampu menghasilkan jumlah hari yang dapat digunakan untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Akibatnya, perilaku ini dapat mendorong pengguna untuk menggunakan hari melacak atau memantau sumber untuk memenuhi barang dan jasa

3. Menghadapi Perubahan Untuk Mencapai Tujuan dengan hasil yang lebih baik, terkadang seseorang dituntut untuk melakukan perubahan, baik dalam skala besar maupun kecil, tidak terkecuali organisasi dan perusahaan. Menghadapi Perubahan Untuk Pria Namun, banyak juga orang yang sepertinya tidak mempedulikan hal ini karenaa berada di posisi yang sama saat itu. Merupakan tanggung jawab administrator untuk menerapkan prosedur yang harus dilakukan setiap hari. Bagaimana strategi ini bisa diterapkan, Lantas? Tidak ada bukti bahwa Manajer memiliki alergi terhadap perubahan. Ada banyak orang yang tidak sesuai dengan norma atau tidak menyukai apa yang mereka lihat sebagai norma. Ini karena apa yang mereka lihat sebagai norma tidak selalu demikian, jadi mereka bekerja dengan Manajemen. Salah satu hal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi waktu-waktu yang kemungkinan besar tidak akan menghasilkan perubahan. Setelah itu, kami dapat menyampaikan hal yang perlu diubah kepada tim. Jika tim seperti ini tidak dapat berfungsi, organisasi juga dapat gagal berfungsi. Hal pertama yang dilakukan Manajer ketika mendemonstrasikan bagaimana melakukan suatu tugas di ruang Manajemen adalah mengidentifikasi hal-hal yang perlu dilakukan, seperti apa yang harus diajarkan kepada mereka. Setelah itu, orang tersebut harus bisa mendiskusikannya dengan orang yang perubahannya. Ketika seseorang tidak memahami arti dari perubahan tersebut, jika persepsi tentang perubahan tersebut tidak jelas, dan jika orang tersebut tidak memahami arti keempat dari perubahan tersebut, maka orang tersebut juga dapat menjadi frustrasi. Agar seseorang dapat melaksanakan tugas yang menantang dan memakan waktu, manajer perlu menentukan ruang lingkup tugas. Akibatnya, Manajemen perlu melakukan perubahan untuk mencapai target yang lebih menguntungkan.

4. **Bantuan dalam Perencanaan**, jika seorang manajer menyewa rencana, dia akan menggunakannya untuk mencari tempat duduk di meja, merencanakan perubahan berdasarkan apa yang diharapkan manajer untuk terjadi, menghilangkan segala kekurangan dari perubahan itu sendiri, dan menggunakan rencana untuk melaksanakan rencana. perubahan. Dengan menerapkan perencanaan dan gambarkan perubahan Lingkungan yang ada saat ini, Manajemen dapat mengurangi beban situasi secara keseluruhan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, adanya perencanaan yang matang memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi dan menghilangkan hal mana saja yang menyebabkan terhambatnya kemajuan Perusahaan
5. **Membantu Bisnis meningkatkan Kinerjanya**. Dalam dunia kerja, Manajemen terkadang akan mengatakan bahwa penyebab buruknya kinerja adalah kesalahan karyawan, bukan kesalahan manajer. Akibatnya, kinerja buruk dapat dicapai melalui sistem kerja yang lemah, dikelola dengan buruk, dan belum teruji. Alhasil, SDM yang buruk tidak memiliki kesalahan karyawan. Karenaa fakta bahwa aturan bawaan dan kinerja target tidak konsisten, kegagalan ini dapat digunakan oleh manajer. Manajemen pameran yang efektif dapat memberikan metode hemat biaya untuk mengidentifikasi kinerja organisasi.
6. **Identifikasi Ancaman dan Sinyal Peringatan Dini** Manajer yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi Lingkungan Manajemen dapat digunakan untuk mengidentifikasi lebih dari satu kategori atau kategori individu. Informasi Lingkungann Perusahaan yang tersedia saat ini dan berkualitas dapat digunakan sebagai sarana pengorganisasian organisasi untuk tujuan pengembangan strategi.Tolok ukur sumber daya (Assets) can be found at expositions by Pengelolaan

Lingkungann, ranging from kinerja sumber daya bahan baku to sumber daya information to sumber daya technology to sumber daya manusia.

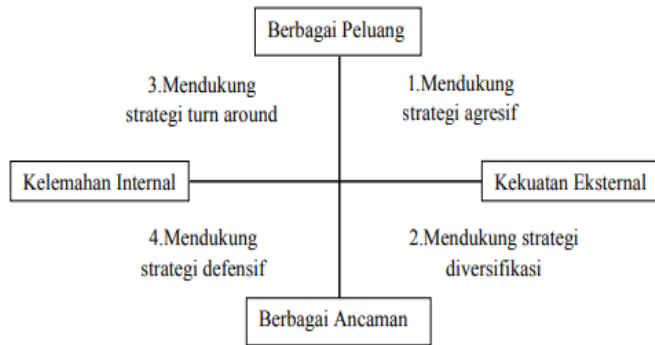
5.5. Analisis Manajemen Lingkungan

Analisis Lingkungan harus dilakukan oleh anggota tim Manajemen, khususnya penanggung jawab organisasi dan stafnya. Istilah "Analisis Lingkungan " (disebut juga "Analisis Interior dan Eksternal" atau "Analisis Lingkungan ") mengacu pada proses menganalisis suatu bangunan melalui kacamata analisis SWOT. Analisis ini berfokus pada kualitas dan efisiensi interior organisasi serta eksteriornya (Wheelen: 2012).

Dengan melakukan analisis SWOT, Anda dapat mengumpulkan data berdasarkan konteks saat ini dan jumlah total karyawan. Analisis kekuatan dan kelemahan dilakukan untuk organisasi internal, sedangkan analisis peluang dan ancaman dilakukan untuk organisasi Eksternal. Menurut Michael E. Doorman (1994), faktor-faktor berikut berkontribusi terhadap rendahnya tingkat produktivitas di sektor industri:

1. Ancaman adalah contoh yang baik.
2. Produsen produk.
3. Daya tawar pembeli.
4. Tawar menawar pemasok kekuatan.
5. Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada

Analisis SWOT adalah membantu sistematis dari berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada log yang memungkinkan jumlah uang dan upaya sekecil mungkin, serta jumlah waktu dan upaya sekecil mungkin. Rangkuti, 2001, hlm. 18)



Sumber : Rangkuti, 2001.

Gambar 5.5.4 Diagram Analisa SWOT

1. Analisis Lingkungan Interior: Berapa banyak waktu dan usaha yang dihabiskan untuk Analisis Interior? Itu didasarkan pada jumlah hari yang dihabiskan untuk organisasi, termasuk tim Manajemen. Hal ini penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Selain S dan W analisis SWOT, ini dapat digunakan untuk menentukan apa yang dapat dilakukan (atau sedang dilakukan) organisasi.
2. Analisis Bahasa Eksternal (Eksternal: Apa kekuatan dan kelemahan analisis SWOT? Kekuatan dan kelemahan tersebut meliputi Lingkungan , hambatan, atau ancaman. Hal ini penting karena jika komunikasi Eksternal rendah, dapat menjadi faktor kritis dalam efektivitas manajerial karena komunikasi Eksternal menggunakan bahasa dalam Manajemen.

Jika kondisi Eksternal berubah, berarti analisis Lingkungan Eksternal untuk menentukan apa yang mungkin dilakukan organisasi. Misal sebagai bagian dari yang lain; Pada tahun 1970-an dan 80-an, krisis energi melibatkan organisasi yang bekerja untuk menyebarkan berita tentang berbagai bentuk bakar, seperti minyak yang berorientasi matahari. Selain ancaman, riset ekonomi penting karena pemerintah

mengontrol uang. Sejauh mana Lingkungan Eksternal mempengaruhi atau menjadi peluang, ancaman, dan kendala bagi tugas manajer tergantung pada jenis, skala, dan tujuan organisasi. Ketika analisis organisasi Eksternal dan internal dilakukan dengan cara yang berbeda, analisis linguistik dapat dilakukan dengan lebih efektif. Ini dapat digunakan sebagai kontribusi untuk mengumpulkan informasi tentang apa yang perlu dilakukan. Hal pertama yang perlu dilakukan adalah kunci keberhasilan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Untuk mempelajari lebih lanjut tentang hal-hal yang perlu dilakukan oleh organisasi, beberapa kunci berbeda dapat digunakan untuk mempelajari lebih lanjut tentang hal-hal yang perlu dilakukan, seperti:

1. Menganalisis Lingkungan Eksternal dalam hal peluang, ancaman, dan kendala dengan cara yang relevan dan perlu;
2. Keputusan konsisten dengan sumber daya organisasi, baik masa lalu maupun masa depan;
3. Risiko yang terkait dengan putusan tersebut sangat signifikan;
4. Aspirasi dan harapan manajer kunci lembab.

IFAS EFAS	S (Strength) Tentukan faktor2 kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor2 kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal	Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 5.5 Bagan Analisis IFAS dan EFAS

Sumber: <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/183>

5.6. Individu dan Lingkungan Manajemen

Lingkungan Manajemen akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, baik melalui pemberian penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan atau dengan sanksi perilaku yang tidak diinginkan, dan lain sebagainya (Tampubolon, 2019, hlm). 38). Lingkungan Manajemen, termasuk keteladanan dan model kepemimpinan serta cerah bagi organisasi, dapat meningkatkan derajat dan kualitas perubahan perilaku organisasi. "Apa yang diberikan organisasi kepada anggota organisasi dan apa yang diperoleh organisasi". Struktur organisasi dipengaruhi oleh apa yang dapat diatur oleh seorang individu. Perubahan perilaku organisasi cenderung lebih efektif, meskipun terdapat faktor insentif yang signifikan. Akibatnya, sebuah organisasi atau gagal yang tidak berfungsi tidak dapat membedakan antara bahaya yang buruk dan bahaya yang baik.

Menurut Tampubolon (2019, p. 39), Lingkungan Manajemen dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi guna menentukan standar yang dapat dicapai. Organisasi secara keseluruhan diatur oleh visi organisasi, yang memungkinkan adanya partisipasi yang luas. Selain itu, dapat menjadi faktor penguatan kecerdasan emosional dan anggota organisasi yang kuat yang akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan. Apabila interaksi antara individu dengan Lingkungannya dalam suatu organisasi, dapat berjalan dengan baik. Perilaku kerja yang sama dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan organisasi untuk menjangkau individu yang bersangkutan, yaitu secara keseluruhan.

5.6.1. Individu Bertahan Hidup Dalam Organisasi.

Jika seseorang memiliki interaksi yang berisiko dengan orang lain (organisasi), orang tersebut pada akhirnya akan bergabung dengan organisasi tersebut. Untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, individu perlu memiliki tingkat nuansa yang tinggi.

5.6.2. Individual Bekerja

Hal ini merupakan interaksi positif dalam Manajemen, dimana jika seorang individu berada dalam Manajemen, mereka akan dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk membantu keberhasilan organisasi. Hal ini tentunya sebagai bagian dari cara untuk dapat mewujudkan misi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hartini dkk. (2021, hal), anggota staf organisasi yang ideal adalah orang yang memiliki kepribadian positif yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau anggotanya (Hartini et al., 2021, hal). 37).

5.7. Hubungan Organisasi dan Lingkungan

Lingkungan mengidentifikasi manajer organisasi yang memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan kebutuhan Lingkungan

1. Ketidakpastian Lingkungan ketidakpastian adalah fakta bahwa seorang manajer tidak memiliki akses informasi tentang faktor Lingkungan untuk menentukan dan mengelola kebutuhan dan perubahan. Organisasi harus mengelola Lingkungann agar efektif. Dengan kata lain, jika seseorang memiliki pengalaman buruk dengan bahasa, mereka tidak akan dapat menilai situasinya dan tidak akan dapat mengetahui mengapa itu buruk sejak awal. Jika seseorang memiliki pengalaman buruk dengan bahasa, mereka tidak akan dapat mengetahui mengapa hal itu buruk sejak awal, dan mereka tidak akan dapat mengetahui mengapa hal itu buruk pada tahap kedua. tepat.
2. Beradaptasi Dengan Lingkungan Jika sebuah organisasi menghadapi peningkatan tuntutan mengenai persaingan, pelanggan, pemasok, atau peraturan pemerintah, manajernya dapat menggunakan beberapa strategi untuk

beradaptasi dengan perubahan ini, termasuk 'peran lintas batas', kemitraan antarorganisasi, dan kombinasi atau usaha patungan.

- a. Yang dimaksud dengan “Peran Lintas Batas” adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu atau departemen yang mengkoordinasikan kegiatan organisasi dengan satu atau lebih anggota panitia Eksternal. Mendeteksi, mengumpulkan informasi mengenai kejadian, dan mengidentifikasi struktur organisasi organisasi Lingkungann.
- b. Strategi yang paling umum untuk mengadaptasi Lingkungann antar organisasi adalah dengan menggunakan batasan yang ada dan tetap konsisten dengan organisasi yang ada.
- c. Usaha Patungan dan Penggabungan Ketika dua organisasi atau lebih saling bekerjasama, maka akan terjadi pelanggaran. Usaha patungan bervariasi antara dua atau lebih strategi atau program organisasi.

5.8. Lingkungan dan Budaya

Pengaruhnya lebih besar bagi karyawan internal dibandingkan karyawan Eksternal. Kemungkinan akan ada variasi di antara organisasi; Namun, jika sebuah organisasi dalam industri yang sama beroperasi dengan cara yang sama, maka akan memiliki karakteristik bisnis yang sama.

1. Dalam budaya adaptif, manajer memperhatikan pelanggan dan orang serta bagian internal yang menghasilkan perubahan yang menguntungkan. Dalam kasus bisnis yang tidak mampu beradaptasi, Manajemen cenderung melupakan dirinya sendiri dan gagal memperbaiki risiko dan kinerja.
2. Jenis Budaya, Jenis budaya adalah hubungan yang terjalin antara Budaya, strategi, dan Lingkungan dalam

kaitannya dengan kategori utama Budaya. Kategorisasi berikut diterapkan dalam dua dimensi:

1. Jenis komunikasi Eksternal yang kedua mencakup keandalan atau stabilitas.
2. Jenis ketiga dari strategi bisnis berfokus pada internal atau Eksternal

5.9. Kategori Lingkungan

Berikut kategori kategori Lingkungan Empat Pengelola yang menonjol dari kategori sebelumnya:

1. Muncul adaptasi di ruang tamu yang memiliki tingkat respons rendah dan probabilitas keberhasilan rendah;
2. Budaya slogan, cocok untuk organisasi yang sangat peduli melayani pelanggan tertentu di Lingkungan Eksternal, tetapi tidak membutuhkan fleksibilitas dan perubahan yang cepat;
3. Budaya klan, memiliki fokus internal pada keterlibatan dan partisipasi karyawan untuk memenuhi perubahan kebutuhan Lingkungan;
4. Birokrasi, memiliki fokus dan orientasi batin yang konsisten dalam kondisi stabil.

Untuk menyoroti fakta bahwa faktor penentu adalah nomor satu, Dalam hal pengelolaan bisnis milik perusahaan bernama Budaya, ada beberapa cara yang bisa digunakan. Salah satu metode ini disebut "kompas perilaku karyawan", dan melibatkan penempatan karyawan di berbagai pengaturan agar dapat menyelesaikan tugas yang ada secara bersamaan

Agar lebih mudah beradaptasi dengan interaksi Eksternal dan internal, salah satu aspek terpenting Manajemen bisnis adalah mematuhi standar dan pedoman yang ditetapkan Penanggung jawab bisnis adalah orang yang menggunakan gambar dan simbol untuk melindungi bisnis perusahaan. Budaya dilindungi oleh Pemimpin Budaya dengan dua cara, yaitu:

1. Pemimpin Budaya mengartikulasikan visi Budaya organisasi yang diyakini karyawan dan yang menghasilkan antusiasme terbesar. Hal ini bertujuan agar peserta dapat mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai internal yang dimiliki oleh karyawan dan ditujukan untuk digunakan oleh karyawan;
2. Pemimpin Budaya harus tekanan pada kegiatan sehari-hari yang tekanan kunjungan Budaya. Proses kerja dan sistem pembelian harus dipahami oleh para pemimpin agar dapat memahami dan memahami nilai. Tindakan biasanya berbentuk organisasi khusus dengan struktur uniknya sendiri, seperti ungkapan "bertemu

5.10. Sistem Manajemen Lingkungan

Regular Organization System (EMS) adalah bagian dari keseluruhan sistem Manajemen yang berfungsi memelihara dan mencapai tujuan kebijakan Lingkungan (BBS 7750, dalam ISO 14001 by Sturm, 1998). Sistem Manajemen Lingkungan didefinisikan sebagai struktur organisasi, tanggung jawab, praktik, prosedur, dan sumber daya untuk menentukan dan menerapkan Kebijakan Lingkungan (English Rules Association (1992) dalam Phan dan Baird (2015)). Penerapan EMS memberikan berbagai manfaat, antara lain berkurangnya risiko Lingkungan yang dihadapi perusahaan, kepatuhan Manajemen yang lebih baik terhadap peraturan, peningkatan pemanfaatan sumber daya dan karyawan, perbaikan dan peningkatan reputasi publik (Phan dan Baird (2015)). Penerapan sistem Manajemen Lingkungan yang efektif dapat dicapai jika ada komitmen mutlak dari Manajemen puncak.

Komitmen tersebut berkontribusi pada alokasi hari untuk tahapan pelaksanaan dan penetapan. 2004 Hukum Putih). Sistem Manajemen *lingua franca*, atau keseluruhan, menunjukkan bahwa *lingua franca* perlu dilibatkan dalam

berbagai fungsi organisasi, termasuk produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan. Semua fungsi perusahaan, besar atau kecil, memiliki tanggung jawab dan peran dalam pengelolaan Lingkungan

ISO 14001 merupakan rangkaian dari ISO 14000 yang mengatur Standar Manajemen Lingkungan . Standar ISO 14001 adalah seperangkat pedoman yang harus diikuti oleh tim Manajemen perusahaan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Menurut Withelaw (2004), prinsip-prinsip berikut ini harus diikuti ketika mengimplementasikan ISO 14001: kewirausahaan sebagai sarana mengatasi peraturan; komite perusahaan peduli dalam konteks Lingkungann; dan Manajemen risiko Lingkungann.

Di antara kelemahan sistem Manajemen Lingkungan adalah: Peningkatan kepatuhan, Pencegahan Polusi, Konservasi Sumber Daya, Pelanggan/pasar baru, Peningkatan efisiensi/pengurangan biaya, Peningkatan moral karyawan, Peningkatan Citra, Peningkatan keunggulan kompetitif, dan Peningkatan kecelakaan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Farabi, M. N. El. (2020). Ketidakpastian Lingkungan Manajemen berimplikasi terhadap pemilihan sistem pengendalian manajemen. *Journal of Applied Business and Economics (JABE)*, 7(2), 225–238.
- Franli, L., Bernhard, T., & Franle, S, R., (2016). Pengaruh Lingkungan Manajemen, Komitmen dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. *EMBA*, 4(1), 143-152.
- Freddy Rangkuti. 2001. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 1998. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Jakarta : Erlangga.
- Hartini dkk. (2021). Perilaku organisasi. Bandung: Penerbit Widina.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.
- Tampubolon, M.P. (2019). Change management (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi). Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Silalahi, Ulber. 2013. Asas-Asas Manajemen. Bandung: PT Refika Aditama
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David “Strategic Management and Business Policy”, thirteenth edition, New York: Pearson, 2012
- Phan, Thanh Nguyet dan Baird, Kevin. 2015. The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental Performance. *Journal of Environmental Management* 160 (2015) 45e56
- Porter, Michael E. 1994. Intisari, Sebuah Rancangan Manajerial Global. Edisi Enam. Jilid Satu. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Kathryn M. Bartol, dkk., Management ; A Pasific Rim Fokus., Mc Graw-Hill Book Company Sydney., 1995. pp. 95

- Andrew J. DuBrin., Essentials of Management., 2d Edition., South-Western., Cincinnati, Ohio., 1990. pp 12.
- Stephen P. Robins & Debu Mukerji., Managing Organisations; New
- Robbins, Stephen P. 1994. Teori. Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. Alih Bahasa Jusuf Udayana. Prentice-Hall, Inc. Penerbit Arcan
- Whitelaw, K., 2004. ISO 14001 Environmental Systems Handbook, second ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

BAB 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Dr. Roy Setiawan

6.1. Pendahuluan

Pengambilan keputusan adalah proses mental yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam memilih opsi atau tindakan yang paling memungkinkan untuk dicapai dalam situasi tertentu. Keputusan ini didasarkan pada evaluasi informasi yang tersedia, tujuan yang ingin dicapai, dan pertimbangan berbagai faktor yang relevan.

Proses pengambilan keputusan biasanya melibatkan beberapa langkah, antara lain:

1. Mengidentifikasi masalah atau tujuan yang ingin dicapai.
2. Mengumpulkan informasi yang relevan terkait masalah atau tujuan tersebut.
3. Menganalisis informasi yang telah dikumpulkan dan mengevaluasi opsi yang tersedia.
4. Memilih opsi yang paling sesuai dengan informasi dan pertimbangan yang ada.
5. Melaksanakan keputusan yang telah diambil.
6. Melakukan evaluasi terhadap hasil keputusan yang diimplementasikan.

Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu atau kolektif, tergantung pada konteks dan tingkat kompleksitas keputusan yang dihadapi. Proses ini dapat didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, intuisi, analisis logis, dan pertimbangan etika. Penting untuk diingat bahwa pengambilan

keputusan tidak selalu menghasilkan hasil yang pasti atau benar. Terkadang, keputusan yang diambil dapat mengandung ketidakpastian dan risiko. Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan terhadap keputusan yang telah diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan..

6.2. Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan memiliki signifikansi yang besar dalam kehidupan pribadi, profesional, dan organisasional. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengambilan keputusan penting:

Mencapai tujuan: Pengambilan keputusan membantu kita untuk merumuskan tujuan yang ingin dicapai dan menentukan tindakan yang perlu diambil untuk mencapainya. Keputusan yang tepat dapat membantu kita melangkah menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

1. Efisiensi dan produktivitas: Pengambilan keputusan yang baik memungkinkan penggunaan sumber daya secara efisien. Dengan mengevaluasi berbagai opsi, kita dapat memilih alternatif yang paling efektif dan menghindari pemborosan waktu, energi, atau sumber daya yang berharga.
2. Menghadapi masalah: Pengambilan keputusan membantu dalam mengatasi masalah yang muncul dalam kehidupan sehari-hari, baik itu masalah pribadi maupun profesional. Dengan memahami akar masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, dan memilih opsi yang tepat, kita dapat menemukan solusi yang efektif.
3. Mengelola risiko: Keputusan yang baik membantu kita dalam mengelola risiko. Dalam pengambilan keputusan, kita dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul dari setiap opsi yang ada, mengevaluasi peluang dan dampaknya, serta mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk mengurangi risiko tersebut.

4. **Pertumbuhan dan pembelajaran:** Proses pengambilan keputusan memberi kita peluang untuk belajar dan berkembang. Melalui evaluasi dan refleksi terhadap keputusan yang telah diambil, kita dapat memperoleh wawasan baru, meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, dan memperbaiki kinerja di masa depan.
5. **Meningkatkan kepercayaan diri:** Kemampuan untuk membuat keputusan yang efektif dan rasional dapat meningkatkan kepercayaan diri kita. Dengan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan mengambil tindakan yang tepat, kita menjadi lebih yakin dalam menghadapi tantangan dan mengambil tanggung jawab.
6. **Pengelolaan waktu yang lebih baik:** Pengambilan keputusan yang cepat dan efisien membantu kita mengelola waktu dengan lebih baik. Dengan memiliki kerangka kerja dan kriteria yang jelas, kita dapat menghindari terjebak dalam kebimbangan yang berkepanjangan dan mengambil langkah-langkah yang tepat dengan cepat.

Dalam keseluruhan, pengambilan keputusan adalah keterampilan penting yang memengaruhi banyak aspek kehidupan kita. Dengan memahami pentingnya pengambilan keputusan yang baik, kita dapat meningkatkan kemampuan kita dalam membuat keputusan yang efektif dan mengelola hidup dengan lebih baik. Pengambilan keputusan tidak selalu terlepas dari risiko. Berikut adalah beberapa risiko yang mungkin terkait dengan proses pengambilan keputusan:

1. **Ketidakpastian:** Ketidakpastian adalah risiko yang muncul ketika informasi yang tersedia tidak lengkap atau tidak dapat diprediksi dengan pasti. Ketidakpastian dapat menyebabkan ketidakmampuan untuk memprediksi hasil keputusan dengan akurasi. Keputusan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian dapat memiliki konsekuensi yang tidak diharapkan.

2. Risiko yang berkaitan dengan informasi: Keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang salah, tidak lengkap, atau tidak akurat dapat mengarah pada hasil yang tidak diinginkan. Risiko ini dapat terjadi jika informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan tidak diverifikasi dengan baik atau jika ada kegagalan dalam mengumpulkan informasi yang relevan.
3. Risiko psikologis: Terdapat berbagai bias dan kesalahan kognitif yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan, seperti kecenderungan untuk mengandalkan pemikiran konfirmasi, pemikiran kelompok, penundaan pengambilan keputusan, atau dipengaruhi oleh emosi. Risiko ini dapat mengakibatkan penilaian yang bias dan keputusan yang tidak rasional.
4. Risiko sosial dan politik: Keputusan seringkali diambil dalam konteks sosial dan politik, baik dalam skala individu maupun organisasi. Faktor-faktor seperti kepentingan pribadi, tekanan kelompok, atau pertimbangan politik dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Risiko ini dapat mengurangi objektivitas dan integritas dalam proses pengambilan keputusan.
5. Risiko dampak jangka panjang: Keputusan yang diambil mungkin memiliki konsekuensi jangka panjang yang tidak terlihat pada awalnya. Keputusan yang tampaknya menguntungkan dalam jangka pendek dapat memiliki dampak negatif yang signifikan dalam jangka panjang. Risiko ini dapat muncul jika tidak memperhatikan aspek-aspek seperti dampak lingkungan, dampak sosial, atau keberlanjutan.
6. Risiko kegagalan implementasi: Meskipun keputusan yang diambil secara teoritis dapat masuk akal, ada risiko bahwa implementasinya tidak berhasil. Faktor-faktor seperti ketidakpatuhan, kesulitan teknis, atau perubahan kondisi dapat menyebabkan keputusan yang baik pada awalnya tidak berhasil dilaksanakan dengan baik.

Penting untuk mengenali risiko-risiko ini dan mengadopsi pendekatan yang hati-hati dalam pengambilan keputusan. Pengumpulan informasi yang baik, evaluasi yang rasional, pemikiran kritis, dan pertimbangan terhadap risiko-risiko yang mungkin terjadi dapat membantu mengurangi kemungkinan dampak negatif dari keputusan yang diambil.

6.3. Jenis dan Teknik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan berbagai kriteria. Berikut adalah beberapa jenis pengambilan keputusan yang umum:

1. Pengambilan keputusan rutin: Jenis pengambilan keputusan ini terkait dengan tugas-tugas sehari-hari yang sudah terstruktur dan berulang. Keputusan rutin didasarkan pada kebiasaan, aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Contohnya adalah mengikuti jadwal rutin harian atau mengikuti prosedur penggajian.
2. Pengambilan keputusan taktis: Pengambilan keputusan taktis terkait dengan situasi yang lebih kompleks dan memerlukan pertimbangan yang lebih mendalam. Keputusan taktis seringkali terkait dengan tujuan jangka menengah dan melibatkan penyeimbangan antara berbagai faktor dan keterbatasan yang ada. Contohnya adalah pengaturan strategi pemasaran perusahaan atau penentuan alokasi sumber daya proyek.
3. Pengambilan keputusan strategis: Pengambilan keputusan strategis merupakan jenis pengambilan keputusan yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang suatu organisasi. Keputusan strategis melibatkan analisis menyeluruh tentang lingkungan eksternal dan internal, serta dampak jangka panjangnya. Contohnya adalah pengambilan keputusan tentang pengembangan produk baru, ekspansi ke pasar baru, atau restrukturisasi organisasi.

4. Pengambilan keputusan individu: Pengambilan keputusan individu terjadi ketika satu orang membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan orang lain. Keputusan ini dapat didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan preferensi individu. Contohnya adalah memilih makanan di restoran atau membeli pakaian.
5. Pengambilan keputusan kelompok: Pengambilan keputusan kelompok melibatkan beberapa orang yang bekerja bersama untuk mencapai keputusan yang konsensus atau mayoritas. Keputusan ini melibatkan diskusi, sharing informasi, dan pemilihan opsi terbaik berdasarkan kolaborasi. Contohnya adalah rapat tim untuk memutuskan pendekatan proyek atau keputusan keluarga tentang rencana liburan.
6. Pengambilan keputusan intuitif: Pengambilan keputusan intuitif didasarkan pada insting atau intuisi alami seseorang. Keputusan ini tidak didasarkan pada analisis atau pemikiran logis yang mendalam, tetapi lebih pada perasaan dan pengalaman pribadi. Contohnya adalah mengikuti naluri dalam situasi darurat atau mengandalkan insting dalam membuat keputusan bisnis cepat.

Perlu dicatat bahwa pengambilan keputusan dapat terjadi dalam kombinasi jenis-jenis di atas tergantung pada konteks, kompleksitas, dan karakteristik keputusan yang dihadapi.

Ada berbagai teknik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Pemilihan teknik yang tepat tergantung pada kompleksitas keputusan, ketersediaan informasi, preferensi pribadi, dan sumber daya yang tersedia. Berikut adalah beberapa teknik yang umum digunakan dalam pengambilan keputusan:

1. Analisis SWOT: Teknik ini melibatkan analisis kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) terkait dengan situasi atau keputusan yang dihadapi. Ini membantu dalam memahami keadaan saat ini, mengevaluasi faktor

internal dan eksternal, serta mengidentifikasi keputusan yang paling sesuai.

2. Analisis cost-benefit: Dalam analisis ini, manfaat dan biaya dari setiap opsi atau tindakan dipertimbangkan secara sistematis. Manfaat dan biaya dapat dinyatakan dalam berbagai bentuk, seperti keuntungan finansial, dampak sosial, atau waktu yang diperlukan. Tujuannya adalah memilih opsi yang memberikan manfaat terbesar dengan biaya terendah.
3. Analisis risiko: Teknik ini melibatkan identifikasi dan penilaian risiko yang terkait dengan setiap opsi atau tindakan yang mungkin diambil. Risiko dapat dianalisis dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya dan dampaknya. Hal ini membantu dalam memahami konsekuensi potensial dari keputusan dan memungkinkan pengurangan risiko melalui strategi mitigasi yang tepat.
4. Pohon keputusan: Teknik pohon keputusan (decision tree) menggunakan representasi grafis berbentuk pohon untuk menggambarkan berbagai opsi, keputusan, dan kemungkinan hasil yang terkait. Teknik ini membantu dalam menganalisis secara sistematis konsekuensi dari setiap opsi dan membantu pengambil keputusan untuk memilih jalan terbaik berdasarkan informasi yang tersedia.
5. Analisis multi-kriteria: Teknik ini melibatkan pemodelan dan analisis berbagai kriteria yang penting dalam pengambilan keputusan. Setiap kriteria diberi bobot dan opsi dievaluasi berdasarkan kriteria-kriteria tersebut. Teknik ini membantu dalam mengatasi kompleksitas dan mempertimbangkan preferensi yang berbeda dalam pengambilan keputusan.
6. Brainstorming: Brainstorming adalah teknik yang melibatkan diskusi kelompok yang intensif untuk menghasilkan ide-ide dan opsi-opsi baru. Ini dapat membantu dalam mengidentifikasi berbagai alternatif dan sudut pandang yang berbeda. Brainstorming dapat

mendorong kreativitas, pemikiran lintas-disiplin, dan pertukaran informasi yang luas.

7. Analisis menggunakan data dan statistik: Jika data yang relevan tersedia, analisis data dan statistik dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan. Teknik ini melibatkan pengumpulan, pemrosesan, dan analisis data untuk mendapatkan wawasan yang objektif dan informasi yang akurat.

Penting untuk diingat bahwa tidak ada teknik pengambilan keputusan tunggal yang cocok untuk setiap situasi.

6.4. Isu-Isu Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, beberapa isu mungkin timbul yang dapat mempengaruhi kualitas dan hasil keputusan tersebut. Berikut adalah beberapa isu umum yang sering dihadapi dalam pengambilan keputusan:

1. Ketidakpastian: Ketidakpastian adalah salah satu isu kunci dalam pengambilan keputusan. Informasi yang tidak lengkap atau tidak dapat diprediksi dengan pasti dapat membuat sulitnya memperkirakan hasil yang tepat dari setiap opsi. Ketidakpastian dapat mempengaruhi kepercayaan dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan risiko kesalahan.
2. Bias dan kesalahan kognitif: Individu cenderung terpengaruh oleh bias dan kesalahan kognitif dalam pengambilan keputusan. Bias seperti konfirmasi (mencari informasi yang mendukung pandangan yang ada), efek pembeda (memberikan bobot yang lebih tinggi pada informasi baru), atau pemikiran kelompok (pengaruh pandangan mayoritas) dapat mengaburkan penilaian objektif dan mengarah pada keputusan yang tidak optimal.

3. Overconfidence (kepercayaan berlebihan): Kepercayaan diri yang berlebihan dapat mengganggu proses pengambilan keputusan. Individu mungkin terlalu yakin dengan keputusan mereka tanpa mempertimbangkan risiko atau alternatif yang mungkin lebih baik. Hal ini dapat menyebabkan keputusan yang tidak rasional atau mengabaikan informasi penting.
4. Konflik kepentingan: Dalam konteks organisasi atau kelompok, konflik kepentingan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Keputusan dapat dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, politik organisasi, atau interaksi antar kelompok. Konflik kepentingan dapat mengaburkan tujuan organisasi atau mengarah pada keputusan yang tidak adil atau tidak efektif.
5. Informasi yang tidak akurat atau terbatas: Keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat atau terbatas dapat menyebabkan kesalahan dalam penilaian. Ketika informasi yang relevan tidak tersedia atau dikumpulkan secara tidak memadai, keputusan dapat didasarkan pada asumsi yang salah atau pemahaman yang terbatas.
6. Kompleksitas: Keputusan yang kompleks dengan banyak faktor dan interdependensi dapat menghadirkan tantangan tersendiri. Menganalisis dan memahami semua variabel yang terlibat, serta memperhitungkan dampak dan keterkaitan di antara mereka, bisa menjadi rumit. Kompleksitas dapat menyulitkan evaluasi alternatif dan mencapai konsensus.
7. Tekanan waktu: Ketika pengambilan keputusan harus dilakukan dalam batasan waktu yang ketat, tekanan waktu dapat mempengaruhi kualitas keputusan. Pada saat-saat seperti itu, individu cenderung mengambil keputusan yang lebih cepat dan kurang mempertimbangkan secara menyeluruh.

Mengenali isu-isu ini dan menyadari potensi dampaknya dapat membantu dalam mengatasi tantangan dalam pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan, ada beberapa kesalahan yang umumnya perlu dihindari agar keputusan yang diambil lebih efektif dan akurat. Berikut adalah beberapa kesalahan yang harus dihindari dalam pengambilan keputusan:

1. Analisis yang terlalu cepat: Kesalahan ini terjadi ketika pengambil keputusan membuat kesimpulan terlalu cepat tanpa melakukan analisis yang memadai. Penting untuk memberikan waktu yang cukup untuk mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisisnya secara menyeluruh, dan mempertimbangkan berbagai opsi sebelum membuat keputusan.
2. Pemikiran hitam-putih: Kesalahan ini terjadi ketika pengambil keputusan melihat situasi dalam istilah yang terlalu simplistik, dengan hanya ada dua pilihan yang diametral berlawanan. Dalam banyak kasus, dunia nyata lebih kompleks dan memiliki nuansa yang lebih banyak. Penting untuk mengakui bahwa ada spektrum opsi di antara dua ekstrem dan mempertimbangkan variasi tersebut.
3. Keputusan berdasarkan emosi semata: Kesalahan ini terjadi ketika keputusan dibuat berdasarkan emosi pribadi, alih-alih didasarkan pada fakta, data, dan analisis yang objektif. Emosi yang kuat dapat mempengaruhi penilaian dan mengaburkan rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Penting untuk memisahkan emosi pribadi dari proses pengambilan keputusan dan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang obyektif.
4. Pengabaian atau penyelewengan informasi: Kesalahan ini terjadi ketika informasi yang relevan diabaikan atau disaring untuk membenarkan keputusan yang sudah diambil sebelumnya. Ini dapat mengarah pada bias konfirmasi di mana informasi yang mendukung

keputusan yang diinginkan diterima, sementara informasi yang bertentangan diabaikan. Penting untuk tetap terbuka terhadap informasi yang berbeda dan mempertimbangkan semua fakta yang ada.

5. Tumpang tindih bias: Tumpang tindih bias terjadi ketika pengambil keputusan mempertimbangkan investasi atau kerugian masa lalu ketika harus membuat keputusan saat ini. Keputusan sebelumnya harus dievaluasi berdasarkan kondisi dan konteks saat itu, bukan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan saat ini. Menghindari bias ini membantu untuk tetap fokus pada informasi dan kondisi yang relevan saat ini.
6. Keputusan berdasarkan otoritas atau opini mayoritas: Kesalahan ini terjadi ketika keputusan diambil hanya berdasarkan otoritas atau pendapat mayoritas, tanpa mempertimbangkan informasi atau analisis yang mendalam. Penting untuk melakukan evaluasi sendiri, mempertimbangkan berbagai perspektif, dan melakukan pemikiran kritis sebelum membuat keputusan.
7. Tidak memperhitungkan risiko: Kesalahan ini terjadi ketika pengambil keputusan tidak memperhitungkan risiko yang terkait dengan setiap opsi yang dipertimbangkan. Penting untuk melakukan analisis risiko yang komprehensif, mengidentifikasi potensi konsekuensi negatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Gino, F. (2023). 3 Strategies for Making Better, More Informed Decisions. Harvard Business Review. USA.
- Nut. P.C, Wilson, D.C. (2010). Handbook of Decision Making. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., Judge T. A. (2022). Organizational Behaviour 19th Edition. Pearson. United Kingdom.

BAB 7

MANAJEMEN STRATEGI

Oleh Dr. Baso Sardian, S.E., M.M

7.1. Pendahuluan

Tujuan dalam sebuah bisnis dapat diraih dengan dibutuhkannya kesabaran, tetap pada pendirian dalam kata bersifat konsisten dan perencanaan yang harus dipikir jauh sebelum melakukan bisnis. Dalam hal ini seorang pebisnis harus betul-betul mempersiapkan yang namanya manajemen strategi dan dapat diaplikasikan dalam mewujudkan tujuan seorang pebisnis dalam pencapaian yang diharapkan, agar perusahaan yang didirikan menghasilkan kinerja yang efisien dan efektif.

Dalam manajemen strategi seorang pebisnis dalam suatu perusahaan yang didirikan harus mempunyai visi dan misi agar dalam pengambilan keputusan dapat berjalan sesuai yang diharapkan perusahaan. Pentingnya manajemen strategi yang dimiliki suatu perusahaan agar visi dan misi yang dijalankan dapat meraih kekuatan bisnis dan keuntungan yang diperoleh sesuai yang diharapkan.

Dengan penjelasan diatas maka timbul pertanyaan apa yang dimaksud dengan manajemen strategi sehingga dapat dijelaskan lebih dalam manajemen strategi dari tujuan dan fungsi, manfaat, tahapan dan konsepnya.

7.2. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategi berasal dari dua kata yaitu dari kata manajemen dan kata strategi. Kalau kata manajemen berasal

dari manage dalam bahasa inggeris yang artinya mengatur, mengelola, merencanakan sesuatu. Sehingga manajemen dapat diartikan seni mengatur orang lain yang tidak lepas dari unsur manajemen yaitu 6 M adalah man, money, material, method , machine dan market. Sedangkan kata strategi itu adalah seni pengaturan atau sasaran untuk jangka panjang. Jika digabungkan dari kedua kata maka manajemen strategi merupakan seni atau suatu ilmu dalam pengelolaan, penyusunan, penerapan dan evaluasi keputusan dalam pencapaian hasil dan tujuan organisasi yang dibuat.

Suatu manajemen strategi pada dasarnya merupakan proses yang akan dilakukan dalaam pengambilan keputusan ,menerapkan adanya suatu tindakan dan evaluasi yang akan dilakukan dengan baik dalam pencapaian tujuan untuk jangka panjang dalam suatu perusahaan. Manajemen strategi yang akan diterapkan dalam suatu organisasi agar bisa menghadapi saingan dan memperlihatkan keunggulan perusahaannya . Dalam arti kata manajemen strategi dapat membantu perusahaan menjadi lebih berkembang di masaa mendatang. Untuk lebih terperinci dalam defenisi manajemen strategi agar dapat berkembang menurut beberapa para ahli tentang manajemen strategi yaitu:

Menurut Nawawi Hadari (2020) pendapat ahli pertama yang mendefenisikan manajemen strategi yaitu adanya suatu perencanaan yang berskala besar dan berorientasii dalam pencapaian masa mendatang yang jauh lebih baik dan merupakan keputusan pimpinan tertinggi yang fundamental. Pendapat yang kedua dari para ahli menurut Mulyadi (2007) mengatakan manajemen strategi merupakan sebuah proses yang dilakukan dalam tingkatan manajemen untuk merumuskan dan melaksanakan rencana jangka panjang dalam penyediaan nilai konsumen yang terbaik dalam pewujudan visi organisasi. Pendapat yang ketiga dari Bambang Haryadi (2005), mengemukakan manajemen strategi adalah suatu proses yang disusun secara terstruktur dalam suatu manajemen dan organisasi. , dapat mengimplementasikan serta mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam organisasi terhadap strategi yang dijalankan.

7.3. Tujuan dan Fungsi Manajemen Strategi

Tujuan Manajemen Strategi, tujuan dalam manajemen Strategi perlu untuk dilakukan yaitu

1. Untuk Memberikan arahan Jangka Panjang dalam tujuan yang akan dihasilkan;
2. Untuk membantu organisasi dalam beradaptasi
3. Dapat menjadikan hasil kerja perusahaan dengan efektif dan efisien
4. Dapat mengaplikasikan dan mengevaluasi dalam strategi yang dijalankan dan keputusan yang diambil dengan secara efektif dan efisien
5. Dapat menyusun strategi yang baru sehingga dapat berkembang di masa yang akan datang
6. Untuk membantuu suatu proses pembaharuan atau inovasi dalam perusahaan

Selain tujuan manajemen strategi yang telah dikemukakan diatas juga perlu dilakukan fungsi manajemen strategi yang sangat mempengaruhi berkembangnya organisasi di masa yang akan datang. Fungsi dalam manajemen strategi yaitu:

1. Mengimplementasikan visi dan misi Organisasi
2. Membantu Organisasi dalam mengidentifikasikan Pasar dan Produk
3. Berfokus pada kegiatan positif dalam merek produk
4. Menjaga keteraturan Bisnis
5. Sebagai panduan dalam kegiatan perencanaan dan perbaikan di masa yang akan datang.

Manfaat manajemen strategi sebelum terbentuk perusahaan sangat penting melakukan manajemen strategi. Manfaat utama dalam menjalankan manajemen strategi agar dapat bisa membantu perusahaan kearah yang lebih baik dengan pendekatan logis ,rasional dan sistematis. Selain itu

dapat diuraikan manfaat manajemen strategi menurut David (2011) yaitu:

1. Mengetahui Visi dan Misi Perusahaan, visi dan misi dalam perusahaan sangat penting dibuat agar perusahaan bisa mengaplikasikan perusahaannya dalam pencapaian tujuan Perusahaan;
2. Meningkatkan efisiensi kegiatan operasional, kegiatan operasional merupakan suatu kegiatan yang dilakukan sumber daya manusia atau orang-orang bekerja diperusahaan harus paham dan mengerti uraian dan tugas pokok masing-masing pegawai atau karyawan sehingga SDM dapat bekerja sesuai dengan harapan;
3. Mengetahui dan meminimalkan ancaman eksternal, dalam suatu organisasi perlunya mewaspadai ancaman-ancaman yang khususnya ancaman eksternal Salah satu contoh ancaman eksternal adalah dari kompetitor yang lebih berani. Sehingga dengan menyusun manajemen strategi yang jelas, kemampuan bertahan dan memenangkan persaingan lebih besar;
4. Dapat meningkatkan keuntungan, dalam manajemen strategi dapat bermanfaat untuk meningkatkan keuntungan yang semaksimal yang diperoleh perusahaan. Maka dari itu dalam manajemen strategi perlunya perusahaan mengetahui produk apa yang dibuat, kelebihan dari produk yang dibuat, dan bagaimana cara memasarkan. Sehingga dengan adanya hal ini dilakukan maka dapat meningkatkan keuntungan;
5. Memperluas jangkauan pasar, dalam Manajemen strategi sangat membantu dengan adanya memperluas jangkauan pasar . Dengan memperluas jangkauan pasar maka produk lebih mudah dikenal, produk yang unik, berkualitas dan laku di pasaran
6. Mengembangkan perusahaan, salah satu pencapaian yang diinginkan setiap perusahaan dalam menyusun manajemen strategiis adalah agar dapat tumbuh dan berkembang .

7.4. Tahapan Manajemen Strategi

Dalam menyusun dan menerapkan manajemen strategi maka ada 5 tahapan yang harus dilalui Yaitu

1. Menetapkan Visi dan Misi organisasi dalam suatu organisasi tentunya memiliki visi dan misi yang dibuat dalam membentuk suatu perusahaan dengan mendahulukan tujuan dan strategi yang akan dicapai. Maka tahap yang paling awal dalam perusahaan menyusun visi dan misi perusahaan ke depan. Perlu adanya langkah yang akan dilakukan yaitu 3 langkah. Langkah yang awal atau Perlu langkah pertama menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang . Kedua yaitu mengidentifikasikan proses atau usaha apa yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Ketiga yaitu membagi staf u mengatur SDM yang dimiliki yakni mem ke tugas tertentu untu mencapai pint per.bagi staf tiga langkah. Pertama, menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Kedua, mengidentifikasi proses atau usaha apa saja yang bisa dilakukan untuk mencapai dua tujuan tersebut. Ketiga, mengatur SDM yang dimiliki. Yakni membagi staf ke tugas tertentu untuk mencapai poin pertama tadi.
2. Mengumpulkan dan menganalisis Informasi, tahap berikutnya adalah mengumpulkan informasi lalu menganalisis semua informasi tersebut. Semua informasi ini tentunya berguna untuk mencapai visi yang telah ditentukan di poin pertama.
3. Merumuskan Strategi, tahap ketiga adalah merumuskan strategi, yakni proses menganalisis sumber daya apa saja yang dimiliki. Sekaligus upaya apa saja yang bisa dilakukan untuk mencapai visi berdasarkan semua informasi yang didapatkan di tahap kedua.
4. Menerapkan Strategi, tahap keempat adalah menerapkan strategi yang disusun di tahap ketiga tadi. Sehingga semua daftar usaha yang sudah disusun kemudian perlahan diterapkan. Beberapa mungkin sesuai rencana

dan beberapa lagi sebaliknya, maka harus menyiapkan rencana cadangan sebagai antisipasi.

Melakukan Evaluasi dan Kontrol, pada tahap ini dalam penerapan manajemen strategi perlu adanya evaluasi dan kontrol agar dapat diketahui usaha yang sukses dan mana yang perlu diubah sehingga usahanya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perusahaan yang mampu menghadirkan pembaharuan inovasi, produk yang menarik, dan bermanfaat dan dapat sukses dimanati masyarakat. Sehingga produk yang dibuat memiliki daya jual dan saing yang tinggi sehingga tidak mudah dikalahkan.

Hal ini merupakan nilai tambah Perusahaan yang mampu menghadirkan produk menarik, bermanfaat, dan inovatif tentu sukses menarik minat publik. Sekaligus memiliki daya saing yang tinggi sehingga tidak mudah kalah dalam persaingan. Yang dibuat perusahaan dalam beradaptasi dan menghadapi segala bentuk tantangan dan masalah yang ada di masa yang akan datang. Sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, serta dapat membuka cabang dan anak perusahaan dan dapat memberikan keuntungan yang diharapkan.

Contoh yang dapat kita lihat dalam manajemen strategi dan perusahaan yang telah menjalankan manajemen strategi dengan baik. Namun beberapa yang sudah berhasil mempublikasikan strategi yang dijalankan. Berikut beberapa contohnya:

1. Strategi Perusahaan Apple, siapa yang tidak kenal dengan Apple? Produknya yang mendunia dan laris manis meskipun harga membuat kantong menangis sangat diminati. Sebut saja seperti MacBook, iPhone, dan lain sebagainya. Apple dikenal punya harga tinggi namun mampu memberi kualitas, kemewahan, dan suguhan lain

yang sepadan. Fokus pada kualitas dan bukan pada harga menjadi manajemen strategi yang dijalankan Apple sejak pertama kali berdiri. Inovasi kemudian juga terus dilakukan untuk menghadirkan produk baru dan menciptakan tren terkini. Strategi ini sukses membawa Apple sebagai produk impian semua orang meskipun harganya yang lumayan.;

2. Strategi Perusahaan Xiomi, Xiaomi juga memiliki manajemen strategi yang cerdas. Kali pertama didirikan pada 6 April 2010 di China dan menghadirkan *software* berbasis Android. Xiaomi kemudian menjadi pelopor penyedia smartphone harga miring dengan spesifikasi tinggi. Disaat vendor lain seperti Samsung dan LG menawarkan harga 2 jutaan, Xiaomi saat merilis smartphone pertamanya di tahun 2013/2014 menyuguhkan spesifikasi serupa dengan harga hanya 1 jutaan. Produknya sendiri dipasarkan secara unik, proses rilis dilakukan dengan teknik *flash sale* lewat marketplace. Sehingga konsumen bisa mendapatkan harga lebih murah untuk produk yang dijamin original.

7.5. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategis didasarkan pada pemahaman suatu organisasi yang didasarkan pada visi dan misi nya yang mana ia ingin berada di masa depan dan nilai-nilai yang akan memandu jalannya perusahaan yang akan datang. Konsep manajemen strategi membutuhkan komitmen untuk perencanaan strategis , bagian dari manajemen bisnis yang elibatkan kemampuan suatu organisasi untuk menetapkan tujaun jangka panjang dan jangka pendek yang dibuat perusahaan.

Perencanaan strategis dalam manajemen strategis mencakup perencanaan keputusan strategis kegiatannya, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan

tersebut. Memiliki Konsep yang diterapkan untuk mengelola strategi yang membantu suatu organisasi yang akan dibuat keputusan yang logis dan dapat mengembangkan tujuan baru dalam perkembangan teknologi, pasar, dan kondisi bisnis. Dengan demikian manajemen strategis dapat membantu organisasi , memperoleh keunggulan kompetitif , meningkatkan pangsa pasar dan merencanakan masa depan perusahaan yang lebih baik.

Selain itu manajemen strategis memiliki konsep yang membantu mencapai tujuan yang lambat namun pasti. Secara umum konsep yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan dalam kurun waktu 5 tahun mendatang. Sehingga timbul pertanyaan seperti apa 5 tahun mendatang? Di lima tahun mendatang sudah dapat menjangkau 500 ribu konsumen. Dan timbul pertanyaan apakah akan membuka cabang di kota A dan B?. Dari pertanyaan tersebut tidak langsung 5 tahun , melainkan disusun strategi yang diatur dan dikelola dengan baik. Tidak itu saja perlu melainkan disusun strategi untuk pencapaian jangka pendek dan jangka panjang bila perlu dibuatkan

Hal ini sesuai yang dikemukakan ilmuwan manajemen dari Kanada yakni Henry Mintzberg (1973) dalam bukunya *The Strategic Concept I Five PS For strategi.c* . Memang benar adanya daftar perencanaan untuk mencapai suatu tujuan bisa disusun sedemikian rupa , namun tidak di daftar tersebut melainkan sesuai dengan manajemen perusahaan Memang daftar perencanaan untuk mencapai suatu tujuan bisa diubah. . Sehingga evaluasi pencapaian jangka pendek sangat diperlukan disusun sedemikian rupa, namun tidak bisa harus seperti daftar tersebut. Pada dasarnya manajemen harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan segala bentuk perubahan.

7.6. Proses Manajemen Strategis dan Tahapannya

Proses manajemen strategi adalah metode dimana seorang manajer dapat memahami dan menerapkan strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

di masa yang akan datang. Ada banyak komponen dari proses yang tersebar di seluruh tahap perencanaan strategis,. Paling sering proses perencanaan strategis memiliki 4 fase yaitu analisis strategis, pereumusan strategis, implementansi dan pemantauan.

Selain itu proses manajemen strategi melibatkan analisis, strategi, dan kinerja. Yang dilakukan perusahaan langkah pertama yaitu menganalisis lingkungan eksternal dan organisasi internalnya untuk menentukan kapabilitas dan kompetensi utamanya. Analisis yang menjadi landasan strategi yaitu model strategi yang dilakukan.

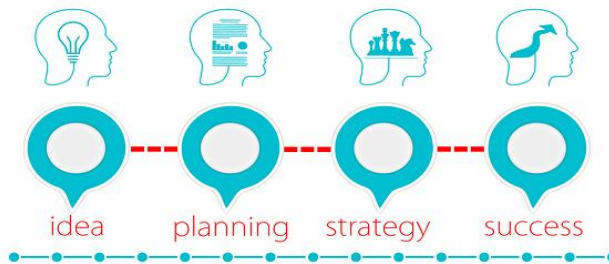
Proses dalam manajemen strategis yang idealnya berpedoman pada pasar, kompetensi, dan lingkungan eksternal Berikut adalah 3 tahapan pada proses penerapan manajemen strategi pada sebuah bisnis. David, 2011

Tahap dan penjelasan 4 fase, diantaranya:

1. Tahap Formulasi, tahap ini perlu adanya pembuatan visi dan misii dalam menentukan internal, melakukan identifikasi menentukan kekuatan serta kelemahan internal, melakukan identifikasi terhadap peluang dan risiko eksternal, sampai pengambilan keputusan strategis. Tahap formulasi merupakan tahap awal yang mencakup kegiatan pembahasan terkait bisnis baru yang bakal dijalankan tau malah diberhentikan;
2. Tahap implementasi, Di tahap ini perusahaan perlu menentukan tujuan dan target yang diinginkan sasarannya . Tahap ini pula perusahaan perlu mengelola kebijakan serta seluruh SDM dan memberikan motivasi. Tidak hanya itu perusahaan perlu adanya pembangunan kulturatau budaya kerja yang akan mampu mendukung manajemen strategi serta menyusun struktur organisasi secara efektif dan efisien.
3. Tahap evaluasi, ada 3 yang terdapat dalam aktivitas utama yang penting yang dilakukan di tahap evaluasi, yakni:
 - a. Menganalisis seluruh faktor internal maupun eksternal;
 - b. Menilai Kinerja;

c. Menentukan tindakan dan keputusan strategi

Tahapan ini diperlukan guna mencermati keberhasilan sebuah strategi atau langkah bisnis yang telah diterapkan. Tahap evaluasi penting untuk dilakukan agar strategi bisnis dapat beradaptasi secara optimal terhadap perubahan apa pun yang terjadi di lini internal maupun eksternal



Gambar 7. 1 Implementasi proses manajemen strategi

(David ,2016)

Implementasi dalam proses manajemen strategi yang tepat akan menghasilkan sistem kerja yang efektif. Perusahaan akan lebih siap menghadapi tantangan dalam persaingan bisnis. Jika Implementasi proses manajemen strategis yang tepat akan menghasilkan sistem kerja yang efektif. Perusahaan lebih siap menghadapi persaingan bisnis jika menerapkan sistem manajemen ini. Akhirnya bisnis mampu mencapai kekuatan tinggi dan dapat mendapatkan keuntungan besar dalam penerapan manajemen strategi.

Menurut David (2009) Grand Strategies atau biasa yang dikenal dengan nama strategi umum atau strategi induk yang dapat memberikan arah tindakan tindakan strategic . Dalam hal ini yang lebih dikenal dengan proses strategic yang penting dilakukan dalam strategi

tersebut. Jadi suatu strategi ini atau dapat dikenal dengan nama strategi induk atau umum yang memedomani yang penting bagi Perusahaan.

Strategi secara umum dan garis besarnya ada terdapat 4 tipe yaitu

1. *Integration Strategies* (Strategi Integrasi)

Strategi integrasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

- a. *Forward Integration (Integrasi Hilir)*, dalam strategi ini merupakan strategi yang akan dilakukan dengan membeli atau menguasai organisasi yang kedekatannya lebih dekat dengan konsumen atau yang berhubungan langsung dengan konsumen contohnya yaitu agen, distributor, pedagang pengecer dan sebagainya. Strategi dalam barang dari sebuah organisasi. Salah satu bentuk yang paling efektif dalam strategi yaitu bentuk franchising atau waralaba. Contohnya: Perusahaan Farmasi dalam Dunia Farmasi yaitu pada apotik kimia Farmasi dan Perusahaan Coca-cola dalam perusahaan botol coca cola di berbagai negara;
- b. *Backward Integration (Strategi Hulu)*, dalam strategi ini merupakan suatu strategi yang akan dilakukan pada perusahaan Strategi ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan membeli atau menguasai supplier atau pemasok. Hal ini dilakukan untuk menghindari kekurangan supply dalam bahan baku, pemasok terlalu mahal atau tidak dapat kebutuhan perusahaannya. Langkah ini merupakan upaya untuk mengamankan jalur pasokan terhadap kebutuhan dalam rangka proses produksinya. Namun demikian, kecenderungan industri besar melakukan aktivitas de-integrasi, yaitu melepas berbagai aktivitas perusahaan pemasok. Tidak tertutup kemungkinan perusahaan menemukan bahwa jenis integrasi ini bukan solusi yang tepat untuk unggul dalam persaingan karena menjadi

semakin membebani keuangan. Contohnya: Harian Jawa Pos yang mendirikan pabrik kertas untuk menjamin ketersediaan pasokan kebutuhan bahan bakunya. Contoh lain, Gudang Garam yang memiliki pabrik kertas rokok di Afrika;

- c. *Horizontal Integration*, strategi ini dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Yang bisa disapat dari strategi ini adalah memperbesar pangsa pasar potensial perusahaan, meningkatkan penjualan dan memperbesar ukuran perusahaan. Caranya dapat dengan akuisisi, merger (penggabungan) dan pengambilalihan perusahaan yang menjadi pesaing. Contohnya : Toko obat Guardian membeli Shop-in, Indofood yang membeli Super Mie dan merger berbagai bank yang membentuk Bank Mandiri.
2. *Intensive Strategies* (Strategi Intensif), strategi ini dapat dikatakan dengan strategi intensif . Strategi ini disebut strategi Strategi ini untuk mensyaratkan berbagai upaya yang untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif dibagi menjadi tiga, yaitu :
 - a. *Market Penetration*, strategi ini dilakukan dalam upaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini dalam pasar melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini umum diterapkan baik sendiri maupun sebagai kombinasi dengan strategi lainnya. Bentuk strategi ini antara lain : meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang-barang promosi secara besar-besaran atau peningkatan upaya-upaya publisitas lainnya. Contoh: Promosi intensif dari

AXIS atau XL yang iklannya banyak dan menarik, penambahan sales di berbagai event untuk menjual produk dan usaha McDonald untuk memberikan berbagai cineramata untuk anak-anak;

- b. *Market development*, strategi ini dilakukan perusahaan sebagai upaya untuk mengenalkan produk atau layanan yang ada kepada wilayah geografis yang baru. Strategi ini juga bisa dalam bentuk memasarkan produk lama dengan sedikit memodifikasi agar lebih menarik dan membuka cabang di kota atau negara baru untuk memperluas jangkauan produk. Globalisasi dan iklim perkembangan pasar internasional semakin kondusif untuk strategi ini. Hal ini dibutuhkan karena tidak jarang persaingan yang sedemikian ketat pada suatu pasar tertentu menyebabkan pengalihan kepada pasar yang baru sehingga dapat tersingkir dari arena bisnisnya. Namun demikian, perlu dicermati bahwa pada wilayah-wilayah tertentu, masuknya para pemain baru menimbulkan pergeseran keseimbangan bisnis yang ada. Tidak jarang para pemain besar akan mengalami tantangan dari pemain lokal dan begiti juga sebaliknya. Contoh : Matahari dan Giant membuka gerai baru ke daerah baru dan Indosat yang membuka gerai baru untuk menjangkau daerah baru;
- c. *Product development*, strategi ini meliputi modifikasi cukup besar atas prosuk lama atau penciptaan prosuk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada. Strategi pengembangan produk digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk mempertahankan reputasi atau merek favorit. Contoh: Rinso mengembangkan berbagai variannya, Sunsilk

dengan formula yang seakan-akan diciptakan oleh penata rambut profesional padahal sama saja dan ponsel yang muncul dengan tipe baru padahal rata-rata hanya modifikasi sedikit dari tipe sebelumnya.

3. ***Diversification Strategies***, strategi ini adalah strategi yang membuat kelompok usaha baru namun tidak sejenis dengan jenis usaha sebelumnya (beda sektor) sebagai usaha pengembangan perusahaan. Strategi ini dinilai kompleks karena usaha yang bergerak pada sektor yang beragam sulit untuk dikelola. Pada 1960-an dan 1970-an strategi ini populer digunakan karena setiap perusahaan ingin semaksimal mungkin agar tidak tergantung pada satu jenis usaha saja, tapi konsep ini surut pada dekade 1980-an. Walau demikian, bukan berarti strategi ini sudah benar-benar hilang. Masih cukup banyak pula perusahaan yang berhasil dengan strategi ini, terutama ketika perusahaan yang bergerak di wilayah yang mengalami kecenderungan menurun seperti ketika Philip Morris, sebuah produsen rokok membeli Kraft General Food, sebuah perusahaan makanan kelompok Nestle. Hal ini dilakukan atas dasar asumsi konsumsi rokok semakin menurun akibat peningkatan kesadaran akan kesehatan dan bahaya rokok. Strategi diversifikasi ini dibagi menjadi beberapa bentuk yaitu :

- a. *Concentric Diversification*, strategi ini adalah akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan pengakuisisi dari segi teknologi, pasar atau produk. Jadi, perusahaan pengakuisisi mencari usaha-usaha baru yang produk, pasar, saluran distribusi, teknologi dan kebutuhan sumber dayanya serupa namun tidak sama dengan yang dimilikinya sekarang yang akuisisinya menghasilkan sinergi tetapi bukan berupa saling ketergantungan sepenuhnya. Contoh: harian

Kompas yang memunculkan berbagai surat kabar, tabloid dan majalah baru;

- b. *Conglomerate Diversification*, berbeda dengan strategi *concentrate diversification* yang mengakuisisi jenis usaha yang sinergi, *conglomerate diversification* tidak mempermasalahan sinergi produk-pasar dengan bisnis yang sedang berjalan. Contoh: ketika Lippobank memutuskan untuk bergerak di sektor properti dan Maspion dengan Maspionbank-nya;
- c. *Horizontal Diversification*, bentuk strategi ini adalah menambah produk atau layanan baru yang tidak berhubungan atau terkait yang telah ada tapi sasarannya (konsumen) sama. Contoh: Garuda Indonesia Airways yang memiliki beberapa jaringan hotel di Indonesia. Jenis usaha hotel tidak terkait dengan penerbangan, namun sasarannya sama. Pengguna layanan maskapai garuda yang pergi ke suatu kota dapat menggunakan layanan hotel yang dimiliki Garuda juga.

4. ***Defensive Strategies***, pada prinsipnya strategi ini ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan bisnis dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit dikontrol dan diprediksi. Biasanya strategi ini digunakan ketika dalam suasana krisis. Oleh karena itu strategi ini sering disebut juga *Survival Strategy*;

- a. ***Joint Ventura***, strategi yang akrab disebut JV ini muncul ketika dua perusahaan atau lebih membentuk suatu kerjasama dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini termasuk defensif karena perusahaan yang melakukan JV tidak berminat untuk mengambil resiko sendiri. Tak jarang pihak-pihak yang melakukan kerjasama membentuk perusahaan baru dengan tujuan menjalankan

kerjasama yang dimaksud. JV bisa terjadi dalam berbagai bentuk seperti jaringan distribusi, kesepakatan lisensi, kesepakatan produksi dan upaya melakukan penawaran bersama guna memenangkan suatu tender. Strategi ini populer karena kemampuannya menciptakan komunikasi dan jaringan kerja untuk melakukan operasi secara global serta dapat menurunkan resiko. Bahkan kesepakatan kerjasama antar perusahaan yang sedang bersaing secara langsung juga terjadi. Biasanya kesepakatan kerjasama merupakan jembatan untuk mensinergikan keunggulan kompetitif di bidang masing-masing, baik itu teknologi, distribusi, riset dasarmaupun kapasitas produksi. Contoh: Kompas dan Poskota melakukan JV yang menghasilkan Harian Surya di Surabaya;

- b. ***Divestasi***, *Divestasi* adalah strategi dengan menjual suatu perusahaan atau komponen utama perusahaan. Sebagai contoh, pada bulan Maret 1992, Goodyear Tire mengumumkan keputusannya untuk menjual bisnis poliesternya kepada Shell Chemical guna menghapuskan utang sebesar \$2,6 miliar. Penjualan ini merupakan bagian dari strategi Goodyear 1991 untuk menekan utangnya sampai di bawah \$2 miliar 18 bulan;
- c. ***Retrenchment***, dalam startaegi ini penciutaan yang dilakukan ketikaa dalam organisasai adanya pengelompokan Kembali yang dilalui dari reduksi biaya dan asset untuk upayaa membalikkann suatu prosess penurunan penjualan dan keuntungan suatu organisasi . Terkadang strategi ini dapat dikenal dengan nama strategi turn around atau reorganisionall. Tujuannya dapat memperkuat kokoh keuanggulan yang dapat membedakan yang dimilikii perusahaan tersebut. Pada masa ini juga, strategi ini merupakan

kegiatan organisasi yang berjalan dengan sumber daya manusia yang terbatas dan akan adanya tekanan berbagai kalangan contohnya peegang saham, pegawai, dan media lainnya. Bentuk penciutannya seperti adanya penjualan asset dalam mendapatkan dana tunai , pemangkasan produk, menutup bisnis yang dianggap kurang diuntungkan, pengurangan sumber daya manusia , dan penerapan system control pengeluaran biaya. Misalnya: pada tahun 1998 adanya keputusan hubungan kerja atau PHK secara besar-besaran pada krisis moneter.

Dengan demikian dalam manajemen strategi suatu hal terpenting untuk dapat dipersiapkan organisasi dapat terus tumbuh dan berkembang di masa mendatang. Untuk itu pencapaian manajemen yang baik semuanya dapat teratasi sehingga tahap yang dilakukan dalam manajemen strategi tidak terlewat dan tidak berjalan sesuai rencana .

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Hariadi, Strategi Manajemen, Penerbit Bayumedia Publishing, 2005
- David, Fred R and David, Forest R. Strategic Management: Concept and Cases (16th edition). New Jersey: Prentice Hall-International, 2009.
- David, Fred R, 2011. Strategic Management, Buku 1. Edisi 12 Jakarta
- David, Fred. R. 2016. Manajemen Strategik, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakarta
- Hadari Nawawi .*Manajemen Strategi*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta. 2005
- Hunger J. David dan Thomas L. Wheelen 2001. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta : Julianto Agung.
- Mulyadi , Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Penerbit salemba Empat Jakarta, 2007.

BAB 8

MANAJEMEN PRODUKSI

Oleh Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.

8.1. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia tidak dapat terlepas dari penggunaan berbagai barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhannya. Berbagai kebutuhan dan perubahan masyarakat telah melahirkan berbagai industri manufaktur dan jasa. Beberapa produk dan layanan dapat digunakan secara langsung, sementara yang lain memerlukan pemrosesan untuk kembali. Ketersediaan produk dan jasa dalam masyarakat sangat erat kaitannya dengan proses pembangunan (proses produksi dan operasional). Proses penciptaan barang dan jasa dalam suatu organisasi adalah kegiatan yang menambah nilai guna suatu barang dan jasa itu sendiri. Dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan individu dan kelompok dengan menggunakan berbagai sumber daya yang ada. Setiap bisnis pada suatu perusahaan atau organisasi berusaha untuk menghasilkan produk dan layanan terbaik dalam memenuhi kebutuhan khalayak banyak, sehingga dapat terus bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

Manajer operasi melakukan tugas-tugas manajemen seperti perencanaan, organisasi, implementasi, dan kontrol. Manajer operasi di perusahaan industri, manufaktur, dan jasa melakukan pekerjaan serupa yang membutuhkan keahlian teknis, nilai konseptual, dan nilai etika. Manajer operasi berada pada posisi yang sama dengan manajer area fungsional lainnya.

Dalam produksi barang dan jasa, ketiga fungsi tersebut saling terintegrasi untuk menjamin kelangsungan organisasi, termasuk pemasaran, operasi dan produksi, serta keuangan. Setiap organisasi tidak terlepas dari peran tiga entitas, baik produksi maupun jasa, seperti pabrik, niaga, hotel, bank, dan rumah sakit. Diagram di bawah ini menunjukkan bagaimana ketiga bagian tersebut cocok untuk berbagai jenis bisnis (Assauri, 2016).

8.2. Fungsi dan Konsep Manajemen Produksi

Fungsi produksi adalah bagian dari organisasi, yang berkaitan dengan transformasi dari berbagai input menjadi output yang dibutuhkan (produk) yang memiliki tingkat kualitas yang disyaratkan. Produksi didefinisikan sebagai konversi langkah demi langkah dari satu bentuk bahan menjadi bentuk lain melalui proses kimia atau mekanis untuk menciptakan atau meningkatkan kegunaan produk bagi pengguna. Jadi produksi adalah proses penambahan nilai. Pada setiap tahap pengolahan akan ada penambahan nilai. Dalam kegiatan produksi terdapat faktor produksi berupa input. Input dan output saling berhubungan dan terkait erat. Hubungan seperti itu dinyatakan dalam fungsi produksi. Untuk mencapai hasil produksi. Ada dua periode produksi yang optimal: jangka pendek dan jangka panjang. Singkatnya, ada input tetap dan input variabel. entri tetap adalah modal, sedangkan variabelnya adalah tenaga kerja. Untuk kegiatan tersebut produktivitas tenaga kerja maksimum dapat ditambahkan ke batas tertentu. Jika melebihi batas, produktivitas akan menurun. Pada jangka panjang, modal dan tenaga kerja merupakan input variabel, sehingga nilainya dapat berubah. Jika produsen ingin menambah hasil produksi maka ia dapat menambah modal produksi dan tenaga kerjanya meningkatkan modal produksi dan tenaga kerja.

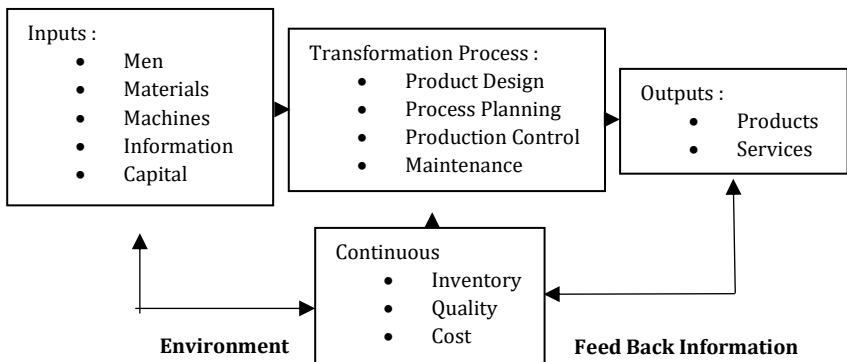
8.3. Sistem Manajemen Produksi

Sistem produksi suatu organisasi adalah bagian yang menghasilkan produk-produk. Ini adalah aktivitas dimana

sumber daya, yang mengalir dalam sistem yang ditentukan, digabungkan dan diubah secara terkendali untuk menambah nilai sesuai dengan kebijakan yang dikomunikasikan oleh manajemen. sistem produksi yang disederhanakan ditunjukkan di bawah ini.

Sistem produksi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Produksi adalah kegiatan yang terorganisasi, sehingga setiap sistem produksi mempunyai tujuan.
2. Sistem mengubah berbagai masukan menjadi keluaran yang bermanfaat.
3. Tidak beroperasi secara terpisah dari sistem organisasi lainnya.
4. Terdapat umpan balik tentang aktivitas, yang penting untuk mengontrol dan meningkatkan kinerja sistem.



Gambar 8. 1 Diagram Skme Sistem Produksi

8.4. Faktor Manajemen Produksi

Faktor Produksi Dalam suatu proses produksi dibutuhkan input yang berupa faktor-faktor produksi yaitu alat atau sarana agar kegiatan berjalan dengan lancar. Sehingga, jika faktor produksi tidak ada, maka proses produksi juga tidak akan berlangsung. Faktor-faktor produksi antara lain adalah Capital atau modal, Labour atau tenaga kerja, Skill atau keahlian atau kemampuan, dan Land atau tanah.

Capital atau modal yang sering terlintas dipikiran biasanya dalam bentuk uang. Namun, modal juga bisa berupa alat-alat seperti mesin untuk membuat barang atau jasa, ataupun juga dapat berupa bangunan atau gedung yang akan digunakan untuk kegiatan operasional usaha tersebut. Labour atau tenaga kerja dibutuhkan untuk menjalankan operasional alat-alat yang tersedia agar proses produksi berlangsung dengan semestinya, para tenaga kerja bekerja dengan menggunakan skill atau keahlian atau kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan Land atau tanah merupakan lahan yang mengandung sumber daya alam atau bahan baku yang nantinya akan diolah dalam proses produksi.

8.5. Teori Manajemen Produksi

Dalam suatu proses produksi, terdapat proses produksi yang terjadi dalam kurun waktu tertentu yang terbagi menjadi dua yaitu :

8.5.1. Produksi dalam jangka pendek

Produksi dalam Jangka Pendek Jangka pendek merupakan kurun waktu yang terjadi ketika salah satu atau lebih faktor produksi yang tidak bisa diubah atau tetap. Faktor-faktor yang tidak dapat diubah disebut juga fixed input atau masukan tetap. Fixed input dalam jangka waktu ini umumnya adalah capital atau modal. Modal bersifat tetap karena jumlahnya tetap dan tidak akan berpengaruh terhadap banyaknya hasil produksi. Sedangkan tenaga kerja bersifat variabel karena penggunaannya berubah sesuai dengan banyaknya hasil produksi. Misalnya saat produsen A ingin meningkatkan banyaknya hasil produksi perusahaannya dalam jangka pendek, maka yang bisa ia lakukan adalah menambah jumlah tenaga kerjanya. Ia tidak bisa menambah alat-alat seperti

mesin, karena ini hanya dalam jangka pendek atau tidak akan selamanya;

8.5.2. produksi dengan satu input variabel

Pertama, Produk total merupakan jumlah total dari semua hasil produksi dalam periode tertentu. Produk total akan berubah sesuai dengan banyaknya faktor produksi variabel yang digunakan. Kurva yang menunjukkan hubungan antara produksi total dengan satu faktor produksi variabel sedangkan faktor lainnya dianggap tetap adalah Kurva Produksi atau Total Product (TP). Kurva tersebut dinotasikan sebagai berikut :

$$TP = f(X)$$

Dimana TPP merupakan output total atau jumlah produksi total, dan X merupakan jumlah input variabel yang digunakan. Misalnya jika hanya terdapat satu macam input variabel yang digunakan yaitu tenaga kerja atau Labour maka dituliskan sebagai berikut :

$$Q = f(L)$$

Dimana Q merupakan tingkat output dan L merupakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Kedua, Produksi Rata-Rata

Produksi rata-rata atau Average Product (AP) adalah jumlah total produksi yang dibagi dengan faktor produksi yang digunakan selama proses produksi. Produksi rata-rata dinotasikan dengan fungsi sebagai berikut :

$$AP = Q/L$$

Q merupakan output total atau jumlah hasil produksi sedangkan L merupakan jumlah Labour atau jumlah tenaga kerja yang digunakan.

Ketiga, Produksi Marginal

Produksi marginal atau Marginal Product (MP) adalah tambahan total hasil produksi yang diakibatkan oleh pertambahan jumlah faktor produksi variabel yang digunakan. Sehingga jika dituliskan dalam persamaan, akan menjadi sebagai berikut :

$$MP = \text{Perubahan output} / \text{Perubahan Input} = \Delta Q / \Delta L$$

8.5.3. Produksi Dengan Dua Input Variabel

Produksi ini merupakan kombinasi antara dua faktor produksi variabel untuk menghasilkan output atau hasil produksi yang sama. Dalam hal ini, kombinasi yang paling mudah adalah antara faktor produksi modal (Capital) dengan tenaga kerja (Labour). Jika terdapat perusahaan yang ingin meningkatkan hasil produksi maka yang bisa dilakukan adalah dengan menambah dua input variabel dan meningkatkan produksi atau menambah dua input variabel tersebut yaitu tenaga kerja dan modal. Jika faktor produksi yang bersifat variabel adalah jumlah tenaga kerja, modal atau peralatan, maka fungsi persamaan yang dapat ditulis adalah

$$Q = f(L, C)$$

Dengan Q sebagai output atau jumlah hasil produksi, L sebagai Labour atau tenaga kerja, dan C sebagai Capital atau modal ataupun peralatan yang mana kedua ini merupakan input variabel. Dalam teori ini, terdapat kurva isoquant yang menunjukkan hasil produksi sama dan garis isoqost yang menunjukkan biaya untuk proses produksi sama.

Pertama, Isoquant (Kurva Produksi Sama)

Isoquant merupakan kurva yang mengkombinasikan antara dua input variabel yang digunakan untuk menghasilkan output atau

hasil produksi yang sama. Isoquant dapat berbentuk seperti kurva indifference dan tidak berupa garis lurus, vertikal maupun horizontal.

Kedua, Isoqost (Garis Ongkos Sama) Kurva ini menggambarkan besarnya biaya yang dikeluarkan oleh produsen selama proses produksi dalam kurun waktu tertentu.

8.6. Produksi Dalam Jangka Panjang

Jangka Panjang suatu proses produksi tidak dapat diperkirakan akan berjalan 10 tahun, 25 tahun, atau bahkan sampai 50 tahun. Sehingga dalam kurun waktu ini semua faktor produksi yang digunakan bersifat variabel atau tidak ada faktor produksi tetap.

8.6.1. Garis Perluasan Produksi

Garis perluasan produksi merupakan isocline atau kurva yang menghubungkan titik-titik yang besar tingkat batas penggantianannya secara teknis sama yang menunjukkan output yang dihasilkan jika harga produksi tetap. Jadi garis ini menunjukkan bagaimana faktor produksi (input) tersebut berubah jika besarnya biaya dari proses produksi (output) tidak berubah dan harga produksinya tetap. Sehingga, jika ada produsen yang melakukan kegiatan produksinya dalam rangka untuk mencapai tujuan akhirnya yaitu memaksimalkan keuntungan yang di dapat maka ia harus mengkoordinasikan produksinya seefektif mungkin dengan menentukan beberapa keputusan yaitu menentukan berapa jumlah output yang harus ia produksi dan menentukan berapa jumlah dan kombinasi seperti apa input ini digunakan.

8.7. Perencanaan Manajemen Produksi

Perencanaan kapasitas produksi

1. Perencanaan kapasitas produksi sangat penting untuk memastikan perusahaan dapat menanggapi permintaan pelanggan secara tepat waktu, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan meminimalkan biaya produksi. Ini juga memungkinkan bisnis untuk lebih efektif menanggapi perubahan permintaan dan pertumbuhan bisnis di masa depan.;
2. Perencanaan dan penjadwalan produksi, perencanaan dan penjadwalan produksi adalah proses yang melibatkan perencanaan kegiatan produksi dan pengalokasian sumber daya untuk memastikan bahwa produksi dilakukan secara efisien, tepat waktu, dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Tujuan perencanaan dan penjadwalan produksi adalah untuk mencapai keseimbangan antara permintaan pelanggan, ketersediaan sumber daya, dan efisiensi operasional.;
3. Perencanaan kebutuhan bahan baku dan komponen, perencanaan kebutuhan bahan baku dan komponen adalah proses untuk menentukan jumlah dan waktu pengadaan bahan baku serta komponen yang diperlukan dalam proses produksi. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan ketersediaan bahan baku dan komponen yang tepat pada waktu yang tepat, menghindari kekurangan atau kelebihan persediaan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya;
4. Perencanaan persediaan dan pengendalian inventaris merupakan dua aspek yang saling terkait dalam manajemen produksi. Perencanaan persediaan melibatkan penentuan jumlah persediaan yang optimal yang perlu disimpan untuk memenuhi permintaan pelanggan dan menjaga kelancaran operasi produksi,

sedangkan pengendalian inventaris berfokus pada pemantauan dan pengendalian persediaan yang ada untuk meminimalkan biaya penyimpanan, menghindari kekurangan stok, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya;

5. Perencanaan tenaga kerja dan alokasi sumber daya. Proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dan alokasi sumber daya manusia serta sumber daya lainnya, seperti mesin, peralatan, dan fasilitas, untuk melaksanakan kegiatan produksi dengan efisien. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mencapai efisiensi operasional.

8.8. Proses Produksi

8.8.1. Pengelolaan dan pengawasan proses produksi

Pengelolaan dan pengawasan jalannya proses produksi adalah langkah penting dalam memastikan bahwa produksi berjalan dengan efisien, sesuai dengan standar kualitas, dan memenuhi target yang ditetapkan. Ini melibatkan pemantauan dan pengendalian setiap tahap produksi untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan produksi, diantaranya:

1. Manajemen kualitas produk dan pengendalian kualitas. Manajemen kualitas produk berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian semua kegiatan yang berkaitan dengan kualitas produk, sedangkan kontrol kualitas berkaitan dengan pemantauan dan pengendalian proses untuk memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan;
2. Pengelolaan aliran material dan produksi. Pengelolaan aliran material dan produksi, juga dikenal sebagai

manajemen rantai pasokan atau supply chain management, melibatkan pengelolaan aliran material, informasi, dan sumber daya secara efisien dari pemasok hingga pelanggan. Tujuannya adalah untuk mencapai kelancaran operasional, mengurangi biaya, memenuhi permintaan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan;

3. Pengendalian waktu produksi dan perbaikan efisiensi. Tujuan dari pengendalian waktu produksi adalah untuk memastikan bahwa produksi berjalan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, sementara perbaikan efisiensi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan dalam proses produksi;
4. Pengelolaan teknologi dan sistem produksi. Pengelolaan teknologi dan sistem produksi melibatkan penggunaan, pengembangan, dan pemeliharaan teknologi serta sistem yang mendukung proses produksi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, kualitas, dan inovasi dalam proses produksi.

8.9. Pengadaan Bahan Baku dan Komponen

Pertama, Pengadaan bahan baku dan komponen

Pengadaan bahan baku dan komponen merupakan proses penting dalam rantai pasokan atau supply chain. Tujuannya adalah untuk memastikan ketersediaan bahan baku dan komponen yang tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dengan kualitas yang baik, dan dengan harga yang kompetitif.

Kedua, Pemilihan pemasok dan manajemen rantai pasok

Pemilihan pemasok dan manajemen rantai pasok adalah proses penting dalam menjaga kelancaran aliran material dan komponen yang diperlukan dalam proses produksi. Pemilihan pemasok yang tepat dan manajemen rantai pasok yang efektif dapat membantu meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko, dan meningkatkan kualitas produk.

Ketiga, Pemantauan kualitas bahan baku dan komponen

Pemantauan kualitas bahan baku dan komponen adalah proses yang melibatkan pengawasan terhadap kualitas bahan baku dan komponen yang digunakan dalam proses produksi. Tujuan utama dari pemantauan ini adalah untuk memastikan bahwa bahan baku dan komponen yang digunakan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Pemantauan kualitas bahan baku dan komponen melibatkan berbagai kegiatan, seperti pengujian, inspeksi, dan pengendalian proses, untuk memverifikasi bahwa bahan baku dan komponen tersebut memenuhi spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode dan teknik pengujian yang sesuai dengan karakteristik dan persyaratan kualitas dari bahan baku dan komponen yang sedang dipantau. Proses pemantauan kualitas ini dapat dilakukan baik secara internal di perusahaan maupun melalui kerjasama dengan pemasok.

Keempat, Negosiasi dan pengelolaan kontrak dengan pemasok. Negosiasi dan pengelolaan kontrak dengan pemasok adalah proses yang melibatkan interaksi antara perusahaan dan pemasok untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak terkait persyaratan pembelian, harga, pengiriman, kualitas, dan aspek lainnya yang terkait dengan kerjasama bisnis.

8.10. Pengendalian Produksi

Pertama, Pengawasan pelaksanaan proses produksi. Pengawasan pelaksanaan proses produksi adalah proses pemantauan dan pengendalian terhadap jalannya proses produksi untuk memastikan bahwa semua kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengawasan ini adalah untuk memastikan bahwa produksi berjalan lancar, efisien, dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

Kedua, Monitoring kinerja produksi dan produktivitas. Monitoring kinerja produksi dan produktivitas adalah proses

pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja operasional dan tingkat produktivitas dalam suatu proses produksi. Tujuannya adalah untuk mengukur dan mengawasi sejauh mana perusahaan berhasil mencapai target produksi, memaksimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam monitoring kinerja produksi, dilakukan pengumpulan data dan informasi terkait dengan berbagai aspek produksi, seperti output produksi, waktu siklus, biaya produksi, penggunaan bahan baku dan tenaga kerja, tingkat kualitas, serta efisiensi operasional. Data tersebut kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan target produksi yang telah ditetapkan atau standar yang telah ditetapkan.

Ketiga, Pengendalian biaya produksi dan efisiensi. Pengendalian biaya produksi dan efisiensi adalah proses untuk mengawasi dan mengelola biaya produksi serta memaksimalkan penggunaan sumber daya dengan tujuan mencapai efisiensi yang tinggi dalam proses produksi. Hal ini melibatkan pengelolaan biaya-biaya yang terkait dengan pembelian bahan baku, tenaga kerja, penggunaan peralatan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi biaya produksi.

Keempat, Pengawasan kualitas produk. Pengawasan kualitas produk adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap karakteristik dan standar kualitas produk yang dihasilkan dalam proses produksi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa produk memenuhi atau melebihi standar kualitas yang ditetapkan dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan.

Kelima, Identifikasi dan penanganan masalah produksi. Proses mengidentifikasi masalah atau hambatan yang terjadi dalam proses produksi dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya. Tujuan dari identifikasi dan penanganan masalah produksi adalah untuk meminimalkan dampak negatif masalah terhadap kinerja produksi, kualitas produk, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

8.11. Perbaikan Proses Produksi

Identifikasi dan analisis pemborosan (waste), Identifikasi dan analisis pemborosan (waste) adalah proses mengidentifikasi dan menganalisis kegiatan atau proses yang menghasilkan pemborosan sumber daya atau tidak memberikan nilai tambah dalam konteks produksi. Pemborosan atau waste dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk pemborosan bahan baku, tenaga kerja, waktu, gerakan, inventaris, atau kegiatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Ada beberapa jenis pemborosan yang umum diidentifikasi dalam konteks produksi, yang dikenal sebagai 7 Pemborosan dalam Lean Manufacturing:

1. Overproduction (Pemborosan dalam produksi berlebihan): Menghasilkan produk lebih dari yang diperlukan oleh pelanggan atau sebelumnya diminta oleh proses berikutnya.
2. Waiting (Menunggu): Waktu yang terbuang karena produk, informasi, atau sumber daya lainnya menunggu pemrosesan selanjutnya.
3. Transportation (Transportasi yang tidak perlu): Pergerakan produk, bahan, atau informasi yang tidak memberikan nilai tambah kepada produk. Inventory
4. (Inventaris yang berlebihan): Menyimpan inventaris lebih dari yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pelanggan atau menjaga proses produksi berjalan.
5. Motion (Gerakan yang tidak perlu): Gerakan fisik yang tidak perlu oleh pekerja atau peralatan selama proses produksi.
6. Overprocessing (Proses produksi berlebihan): Melakukan proses produksi yang tidak diperlukan atau melebihi persyaratan pelanggan.
7. Defects (Cacat): Menghasilkan produk yang tidak memenuhi standar kualitas atau membutuhkan perbaikan tambahan.

Pertama, Implementasi praktik lean manufacturing, Implementasi praktik Lean Manufacturing adalah proses penerapan konsep dan metode Lean dalam operasi dan proses produksi suatu perusahaan. Lean Manufacturing adalah pendekatan yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dengan menghilangkan pemborosan (waste) dalam semua aspek produksi, termasuk waktu, tenaga kerja, material, dan biaya.

Kedua,, Peningkatan kinerja dan efisiensi produksi Peningkatan kinerja dan efisiensi produksi adalah proses mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien dalam operasi produksi suatu perusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan hasil produksi, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan tingkat keuntungan.

Ketiga, Inovasi produk dan proses, Inovasi produk dan proses adalah konsep yang berkaitan dengan pengembangan dan perbaikan kontinu terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut. Inovasi produk berfokus pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau perubahan signifikan pada produk yang sudah ada, sedangkan inovasi proses berfokus pada perbaikan dan perubahan dalam metode produksi atau alur kerja yang digunakan dalam proses produksi. Inovasi Produk: Inovasi produk melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru, konsep baru, atau teknologi baru untuk menciptakan produk yang lebih baik atau memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi. Inovasi produk dapat mencakup perubahan dalam desain, fitur, kualitas, kinerja, kegunaan, atau nilai tambah lainnya yang diberikan kepada pelanggan. Tujuan inovasi produk adalah untuk menciptakan produk yang lebih menarik, relevan, dan bernilai bagi pelanggan, serta memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi Proses: Inovasi proses melibatkan perbaikan dan perubahan dalam metode produksi, alur kerja, atau teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produksi. Inovasi proses dapat

melibatkan penggunaan teknologi baru, pengembangan sistem otomatisasi, penyederhanaan alur kerja, pengurangan pemborosan, dan implementasi praktik-praktik Lean Manufacturing atau Six Sigma. Dengan melakukan inovasi proses, perusahaan dapat mencapai penghematan biaya, peningkatan efisiensi produksi, dan peningkatan kualitas produk.

Keempat, Penerapan metodologi Six Sigma dan continuous improvement Penerapan metodologi Six Sigma dan Continuous Improvement adalah dua pendekatan yang sering digunakan dalam pengembangan dan perbaikan kualitas dalam suatu organisasi.

1. Six Sigma: Metodologi Six Sigma adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengurangi variasi dan cacat dalam proses produksi atau layanan suatu organisasi. Pendekatan ini menggunakan pendekatan data-driven dan berfokus pada pengukuran, analisis, perbaikan, dan pengendalian untuk mencapai kualitas yang sangat tinggi. Metodologi Six Sigma melibatkan penggunaan alat dan metode statistik yang kuat, seperti DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) dan DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses yang digunakan mencapai tingkat kualitas yang hampir tanpa cacat (3,4 cacat per juta kesempatan);
2. Continuous Improvement (Perbaikan Berkelanjutan): Continuous Improvement atau perbaikan berkelanjutan adalah pendekatan yang mendorong organisasi untuk terus-menerus meningkatkan proses, produk, atau layanan mereka. Pendekatan ini melibatkan identifikasi masalah, pencarian solusi, dan implementasi perbaikan secara berkelanjutan. Pendekatan ini sering dilakukan melalui siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act), yang melibatkan perencanaan perbaikan, implementasi, pemantauan hasil, dan tindakan perbaikan lebih lanjut. Continuous Improvement mendorong partisipasi semua anggota

organisasi dalam memperbaiki proses dan mencapai hasil yang lebih baik secara berkelanjutan.

8.12. Keselamatan Kerja dan Lingkungan

8.12.1. Manajemen keselamatan kerja dan Regulasi

Manajemen keselamatan kerja dan kepatuhan terhadap regulasi adalah pendekatan dan praktik yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan keamanan, kesehatan, dan keselamatan para pekerja serta mematuhi peraturan dan regulasi yang berlaku terkait dengan keselamatan kerja.

Pertama, Perlindungan lingkungan dalam proses produksi. Perlindungan lingkungan dalam proses produksi adalah tindakan yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan alam selama kegiatan produksinya. Ini melibatkan upaya untuk mengurangi penggunaan sumber daya alam, mengurangi emisi polutan, mengelola limbah dengan baik, dan menerapkan praktik berkelanjutan dalam penggunaan energi.

Kedua, Penerapan praktik berkelanjutan dan ramah lingkungan. Penerapan praktik berkelanjutan dan ramah lingkungan mengacu pada tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan kelestarian lingkungan ke dalam kegiatan operasional mereka. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan dampak positif pada lingkungan alam dan masyarakat sekitarnya, sambil memastikan keberlanjutan jangka panjang dari bisnis.

Ketiga, Pengelolaan limbah dan pengurangan dampak negative. Pengelolaan limbah dan pengurangan dampak negatif mengacu pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola limbah yang dihasilkan selama kegiatan operasional mereka dengan cara yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi dampak negatif limbah terhadap lingkungan, kesehatan manusia, dan masyarakat secara umum.

8.13. Pengawasan dan Evaluasi

8.13.1. Monitoring dan pelaporan kinerja produksi

Pertama, Monitoring dan pelaporan kinerja produksi adalah proses pemantauan dan pengukuran terhadap kinerja produksi organisasi dengan tujuan mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan yang terkait dengan operasional produksi. Hal ini melibatkan pengumpulan data yang relevan, analisis kinerja, dan pelaporan hasil kepada pihak terkait.

Kedua, **Evaluasi keberhasilan produksi**, evaluasi keberhasilan produksi adalah proses penilaian dan analisis terhadap pencapaian tujuan dan kinerja produksi suatu organisasi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana produksi berhasil mencapai target yang ditetapkan dan menentukan apakah proses produksi berjalan efisien, efektif, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ketiga, Analisis data dan informasi produksi, Analisis data dan informasi produksi adalah proses pengumpulan, pemrosesan, dan interpretasi data serta informasi yang terkait dengan produksi suatu organisasi. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kinerja produksi, tren, pola, dan faktor-faktor yang memengaruhi hasil produksi. Dengan menganalisis data dan informasi produksi, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas proses produksi.

Keempat, Pengambilan keputusan berdasarkan data produksi. Pengambilan keputusan berdasarkan data produksi adalah proses penggunaan informasi dan data yang terkait dengan produksi untuk membuat keputusan yang baik dan informasional. Tujuan dari pengambilan keputusan berdasarkan data produksi adalah untuk memastikan keputusan yang diambil didasarkan pada fakta-fakta dan bukti yang ada, bukan hanya pada intuisi atau perkiraan semata.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2016). Manajemen operasi produksi. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*. Sutrisno, S. (2016). Kinerja Penyuluh Pertanian dalam Memberdayakan Petani. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan dan IPTEK*, 12(1), 69-80.
- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2006). *Production and operations management*. New Age International.
- Damayanti, M. L. (2020). Teori produksi. *Teori Produksi*, 1-15.

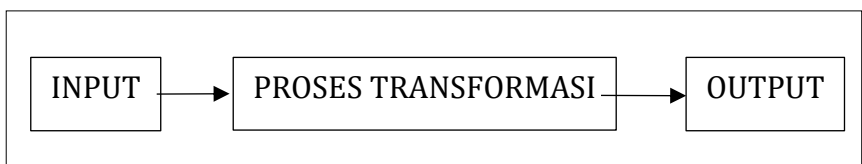
BAB 9

MANAJEMEN OPERASI

Oleh Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak.

9.1. Pendahuluan

Manajemen produksi adalah rangkaian aktivitas manajemen yg saling berkaitan satu menggunakan yg lain, terkait menggunakan pembuatan suatu produk sebagai akibatnya apabila konsep tadi diperluas ke layanan manajemen, maka rangkaian aktivitas manajemen tadi dikenal menjadi manajemen operasi. Secara singkat manajemen operasi merupakan suatu proses ataupun kegiatan dalam membuat suatu produk dengan cara mentransformasi input menjadi output. Transformasi adalah proses mengolah sumber daya untuk mengubah input menjadi output. Proses transformasi dikategorikan dalam enam tipe, yaitu: fisik (*physical*), lokasi (*locational*), pertukaran (*exchange*), penyimpanan (*storage*), fisiologi (*physiological*) dan informasi (*informational*).



Gambar 9.1 Diagram Input – Transformasi – Output

Istilah manajemen merujuk konsep pengelolaan dengan penekanan pada efisiensi, sedangkan istilah operasi merujuk pada konsep perubahan dengan penekanan pada nilai tambah. Kegiatan penciptaan nilai tambah terbentuk karena adanya

mulai dari yang terkait dengan biaya, kualitas, hingga fleksibilitas *lead time*, dan sebagainya. Contoh misi, yaitu: “menyediakan produk dan kualitas yang sesuai permintaan pasar dan terus berkembang menjadi perusahaan yang dapat berkompetisi di pasar produk makanan kaleng”.

2. Kemampuan khusus operasional ialah kemampuan untuk beroperasi dan menghasilkan output yang lebih unggul dalam kualitas dan harga dari pesaing. Kemampuan ini harus berkaitan dengan misi operasi. Misal: operasi dengan misi untuk unggul dalam kualitas, harga yang kompetitif dan unggul dalam pengiriman ke konsumen (*on time delivery*).

Tujuan Operasi. Ada empat tujuan operasi, yaitu:

- a. Meminimalisasi biaya, misal dengan menekan biaya produksi melalui produktifitas tinggi, menekan/membatasi raw material, efisiensi mesin, menekan afkir, menekan kesalahan produksi, jumlah produksi sesuai dengan kualitas dan jumlah order;
- b. Kualitas tinggi, misal: untuk produk makanan ekspor harus mengacu pada standar kualitas tinggi yang berlaku di negara tujuan (misal: untuk negara tujuan Amerika Serikat harus memenuhi standar kualitas USDA: United State Departement of Agriculture; untuk negara tujuan Eropa harus memenuhi standar kualitas British Retail Consorcium (BRC) atau International Food Standard (IFS)
 - 1) Fleksibilitas operasi, misal: *setting line* operasi berdasarkan kriteria:
 - 2) *Special order*, yaitu order khusus, contoh: permintaan dari pembeli kalangan terbatas eksklusif (misal untuk memenuhi standar Kosher bagi konsumen yang beragama Yahudi atau permintaan khusus untuk kalangan yang bekerja pada tekanan tinggi (awal kapal selam),
 - 3) *Rush order*, adalah permintaan segera yang harus dipenuhi. Contoh permintaan produk makanan untuk memenuhi kebutuhan musim dingin atau

permintaan dari pembeli loyal ketika stoknya sudah berkurang dan harus dipenuhi segera.

- 4) *General order*, adalah permintaan rutin yang sudah tercantum pada perjanjian kontrak antara produsen dan konsumen.
- c. Pengiriman dan pelayanan (misalnya untuk pengiriman ke konsumen, perusahaan memiliki jaringan transportasi sendiri atau untuk produk ekspor perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan pelayaran baik dalam menyediakan *empty container* maupun *space* kapal untuk kontainer tersebut.
- d. Kebijakan operasi adalah serangkaian pedoman untuk mencapai tujuan operasi. Kebijakan ini disusun oleh manajemen senior dengan menyertakan berbagai pertimbangan strategis.

9.3. Objektif dari Manajemen Operasi

1. Layanan Pelanggan (*Customer Service*) : customer service merupakan objektif kunci dalam manajemen operasi. Sistem operasi harus mempertimbangkan lebih spesifik terkait *customer service*, diantaranya faktor biaya dan ketepatan waktu.
2. Utilisasi sumber daya, manajemen operasi harus mempertimbangan utilisasi dari sumber daya, diantaranya melalui maksimalisasi sumber daya. Terkait dengan *customer service* harus mendorong pencapaian dari operasi yang efektif melalui efisiensi penggunaan sumber daya. Inefisiensi sumber daya akan menyebabkan gagalnya sistem operasi.

9.4. Level Keputusan Pada Manajemen Operasi

Ada tiga level keputusan, antara lain:

1. Keputusan Strategis. Keputusan strategis terkait pada tujuan jangka panjang, bersifat umum, dan filosofis. Keputusan ini sangat riskan dan memiliki ketidak

pastian, hal ini disebabkan keputusan strategis terkait pada masa depan. Keputusan strategis diantaranya meliputi keputusan terhadap pemilihan produk dan desain, pemilihan proses dan perencanaan, keputusan terhadap lokasi fasilitas, keputusan terhadap layout fasilitas dan penanganan material, serta perencanaan kapasitas.

2. Keputusan Taktis. Keputusan taktis merupakan bagian dari keputusan strategis. Keputusan taktis cenderung terkait pada jangka menengah, memiliki konsekuensi moderat. Keputusan strategis terkait pada visi masa depan dari bisnis, sedangkan keputusan taktis berhubungan dengan kondisi aktual dan sifatnya mendukung pada keputusan strategis. Contoh: strategi marketing pariwisata dalam upaya mengikat hotel-hotel kecil menjadi travel agen. Keputusan taktis dari perusahaan adalah dengan mendata hotel-hotel kecil tersebut dan menyiapkan skema insentif, dan lain-lain. Jadi terlihat bahwa keputusan strategis akan muncul pertama kemudian diikuti dengan keputusan taktis.
3. Keputusan Operasi. Keputusan operasional adalah keputusan harian yang mendukung keputusan taktis. Bersifat jangka pendek, segera dan biasanya berbiaya rendah. Konsekuensi dari kegagalan keputusan operasional biasanya, bersifat minimal, tetapi rangkaian kegagalan pada keputusan operasional akan mempengaruhi pada keputusan taktis.

9.5. Ruang Lingkup Manajemen Operasional

Manajemen operasi berkaitan dengan aktivitas, keputusan dan tanggung jawab manajemen terhadap sumber daya yang digunakan dalam memproduksi dan pengiriman barang dan jasa. Manajer operasi adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengelola sumber daya hingga fungsi-fungsi operasi.

Ruang lingkup manajemen operasional antara lain meliputi:

1. Rancangan Layout, Desain tata letak adalah pengaturan letak mesin, departemen, stasiun kerja dalam suatu tempat yang telah disediakan. Tujuan dari perancangan tata letak adalah memastikan aliran yang lancar pada suatu pekerjaan, material, tenaga kerja maupun informasi dalam suatu sistem operasi. Tata letak akan dianggap efektif apabila menggunakan tempat dan tenaga kerja secara efisien. Dengan ketersediaan ruang yang tersedia, tidak ada ruang yang tidak jelas kegunaannya juga tidak membuat orang-orang yang ada di dalamnya mondar-mandir secara berlebihan ketika menyelesaikan sebuah proses. Tata letak juga akan dianggap efektif apabila meminimalkan biaya penanganan material. Lebih baik lagi apabila dapat mengurangi waktu produksi atau waktu pelayaran konsumen. Tata letak yang efektif tentu dapat menjaga keamanan dan keselamatan kerja yang maksimal.
2. Lokasi Fasilitas, Lokasi fasilitas atau *plant location* mengacu pada pemilihan wilayah dan pemilihan tempat untuk lokasi bisnis atau pabrik. Pemilihan lokasi sangat penting dan berpengaruh pada strategis bisnis dan bersifat jangka panjang. Terutama penentuan lokasi yang akan dikembangkan dikemudian hari melalui pendirian bangunan kantor, pabrik, gudang dan lain-lain. Pemilihan lokasi harus mempertimbangkan rencana ekspansi, rencana diversifikasi produk, perubahan pasar, perubahan sumber material, kemudahan transportasi, dan lain-lain. Kesalahan dalam menentukan lokasi akan menyebabkan timbulnya biaya-biaya tinggi yang tidak ekonomis. Sebagai contoh untuk mendirikan *Packing House* untuk buah segar harus memenuhi persyaratan dari American Society of Heating, Refrigeration and Air-Conditioning Engineers (ASHRAE) tahun 1998.
3. Faktor-faktor yang menentukan pemilihan lokasi:
 - a. Ekspansi. Bila perusahaan berencana untuk melakukan ekspansi atau diversifikasi produk,

maka perlu dibuat perencanaan lokasi jangka panjang. Contoh untuk bidang manufaktur, rencana ekspansi dalam 5 tahun kedepan akan menambah line produksi dari 10 line menjadi 15 line produksi. Berarti perlu dihitung dan ditambah rencana luas ruangan produksi, penambahan gudang raw material, gudang barang jadi, tempat parkir truck dan penambahan loading dock untuk bongkar muat truk, dan lain-lain.

- b. Keuntungan biaya. Bila lokasi sekarang relatif cukup jauh dari tujuan pasar atau pelabuhan (untuk produk yang dijual antar pulau atau ekspor), maka dapat dipastikan akan meningkatkan biaya transportasi. Biaya transportasi akan meningkat bila raw material juga memerlukan proses transportasi, misal untuk raw material tertentu harus dibeli dari pulau lain, maka perlu dihitung biaya transportasi dari pelabuhan hingga ke lokasi pengolahan. Untuk menghindari biaya transportasi, maka manajemen harus memilih dan menentukan lokasi yang dekat dengan raw material dan pasar.
- c. Kondisi politik dan sosial. Perlu diperhitungkan pula kondisi politik dan sosial disekitar lokasi. Tentu saja pihak manajemen harus memikirkan lokasi yang kondusif agar karyawan dapat bekerja dengan tenang, arus keluar masuk barang raw material dan pengiriman barang jadi bisa berjalan dengan baik.
- d. Keuntungan terkait regulasi pemerintah. Pemerintah sudah beberapa kali meluncurkan program pengembangan industri nasional yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing industri, dan yang memiliki struktur yang sehat dan berkeadilan, berkelanjutan, serta mampu memperkuat ketahanan nasional. Misal

pemerintah meluncurkan program “*Making Indonesia 4.0*”. Pemerintah berkeinginan meningkatkan peluang ekspor dan menjadi lebih kompetitif secara global dengan berfokus pada lima sektor esensial, yaitu makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, elektronik, dan kimia.

- e. Desain Kerja dan Produktifitas. Desain kerja adalah rancangan aktivitas yang akan dikerjakan oleh sumber daya manusia dalam bidang operasi , baik secara individual maupun secara tim. Desain kerja yang baik perlu mempertimbangkan berbagai aspek dalam perancangannya. Menurut Hackman & Oldham (1976) terdapat lima karakteristik desain kerja yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

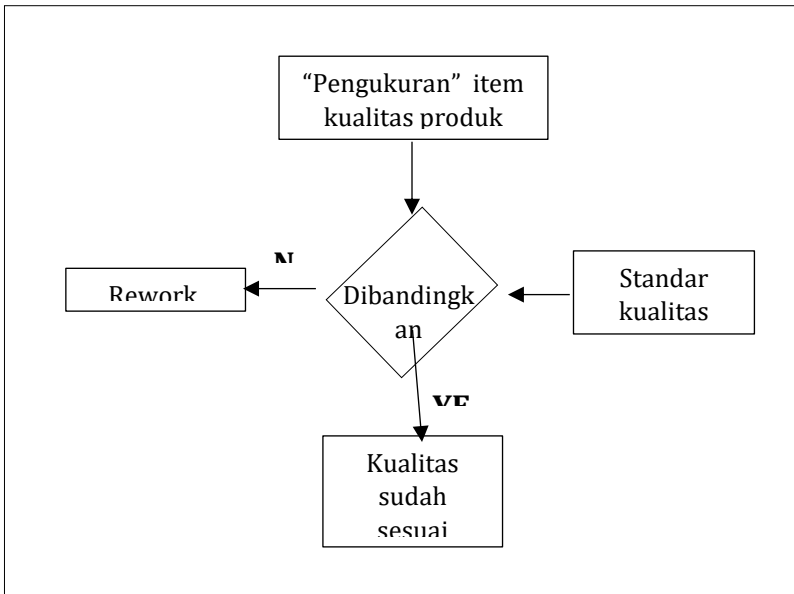
- 1) Variasi ketrampilan (*skill variety*),
- 2) Identitas pekerjaan (*job identity*)
- 3) Signifikansi pekerjaan (*job significance*)
- 4) Otonomi (*autonomy*)
- 5) Umpan balik (*feedback*)

Produktifitas merupakan perbandingan antara output dengan input. Produktivitas adalah ukuran untuk mengetahui seberapa baik sebuah bisnis memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Sebagaimana kita ketahui, manajemen operasi tidak terlepas dari konsep input – proses - output.

Dalam perhitungan, terdapat produktivitas parsial yang membandingkan antara output dengan input spesifik tertentu. Adapula produktivitas total yang dihitung dengan membandingkan output dengan input total yang digunakan perusahaan. Upaya-upaya meningkatkan produktifitas secara sederhana senantiasa dikaitkan dengan dua komponen tersebut yakni output dan input.

Pengendalian Kualitas, "Pengendalian kualitas" adalah proses manajerial dalam menjalankan operasi sehingga memberikan suatu hasil yang stabil dalam pengertian untuk mencegah perubahan yang merugikan dan untuk

"mempertahankan kondisi yang diinginkan." Untuk menjaga stabilitas, proses pengendalian kualitas dilakukan dengan cara mengevaluasi kinerja aktual, membandingkan aktual kinerja dengan standar kualitas, dan mengambil tindakan bila terjadi perbedaan. Pengendalian kualitas adalah salah satu dari tiga proses manajerial dasar untuk mendapatkan kualitas yang telah ditetapkan oleh pengelola, yang lainnya adalah perencanaan kualitas dan peningkatan kualitas



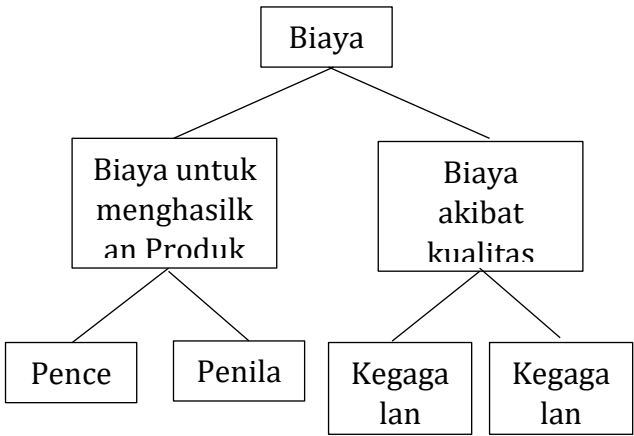
Gambar 9.3 Diagram Pengendalian Kualitas Produk

Sedangkan pengertian kualitas adalah terpenuhi atau terlampuinya eskpektasi pelanggan terhadap barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Untuk bisnis jangka panjang, maka kualitas merupakan strategi penting, Misal untuk industri makanan dengan tujuan ekspor ke Amerika Serikat, maka harus memenuhi standar kualitas tinggi yang ditentukan oleh United State Department of Agriculture (USDA), untuk Eropa biasanya harus memenuhi standar kualitas yang telah

ditentukan oleh British Retail Consortium (BRC) dan/atau International Food Standard (IFS).

Kualitas dapat ditinjau dari dua sudut penting, yaitu: internal dan eksternal. Dari sudut internal, kualitas yang terjaga dapat mereduksi biaya produksi, diataranya biaya pengerjaan kembali (*rework*), biaya afkir produk, biaya garansi. Dari sudut eksternal, kualitas yang sudah sesuai dengan persyaratan pembeli (biasanya dibuktikan dengan sertifikat), maka dengan mudah memasuki pasar ekspor. Produk yang dihasilkan dengan kualitas yang baik biasanya akan meningkatkan reputasi perusahaan dan produk yang dihasilkan.

Untuk menghasilkan kulitas yang baik memerlukan biaya, yaitu terdiri dari *cost of quality assurance* (biaya untuk memperoleh produk dengan kualitas yang baik, misal biaya untuk melakukan pencegahan dan penilaian) dan *cost of not conforming to specification* (biaya yang diakibatkan kualitas yang buruk, seperti kegagalan internal dan kegagalan eksternal. Biaya kegagalan internal biasanya muncul dari biaya *rework*, seleksi, afkir, dan lain-lain. Sedangkan biaya kegagalan eksternal, contoh biaya *recall*, hilangnya konsumen akibat produk tidak sesuai dengan kontrak yang telah disepakati)



Gambar 9. 4 Diagram Biaya Kualitas

Sumber: Harsanto, Budi (2022), Dasar-dasar Manajemen Operasi Konsep, Batang Tubuh Ilmu dan Industri 4.0, Penerbit Kencana, Jakarta

4. Manajemen Inventori, persediaan adalah stok dalam berbagai bentuknya, yang tersedia dalam berbagai bentuk, diantaranya adalah inventori untuk barang bahan baku (*raw material*), barang setengah jadi (*work in process*), dan barang jadi (*finish goods*). Manajemen persediaan adalah serangkaian keputusan atau kebijakan perusahaan untuk memastikan perusahaan mampu menyediakan persediaan dengan mutu, jumlah dan waktu tertentu. Jumlah yang disediakan biasanya bersifat optimal, disesuaikan dengan kebijakan manajemen dalam inventori, dan biasanya terkait dengan optimalisasi biaya. Semakin banyak inventori maka semakin banyak biaya yang dikeluarkan, minimal biaya untuk penyimpanan (perlu gudang) dan pemeliharaan persediaan.
5. Perencanaan Produksi Kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi. dalam sebuah perusahaan pada umumnya ditangani oleh Departemen Production Planning and Control (PPC) atau Production Planning Inventory and Control (PPIC). Apapun nama departemen yang membawahnya, yang jelas kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi adalah merupakan salah satu kegiatan utama dalam suatu sistem bisnis/industri, selain kegiatan keuangan dan pemasaran.
6. Perencanaan dan pengendalian produksi mencakup sekumpulan kegiatan yang pada umumnya dimulai dari perkiraan permintaan yang akan datang, perencanaan produksi, perencanaan persediaan dan kebutuhan bahan, perencanaan kapasitas mesin dan tenaga kerja, keseimbangan proses dan penjadwalan perawatan mesin. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan perencanaan dan pengendalian produksi adalah untuk merencanakan dasar-dasar daripada proses produksi dan aliran bahan, sehingga menghasilkan produk yang dibutuhkan pada waktunya dengan biaya yang

seminimum mungkin dan mengatur serta menganalisa mengenai pengorganisasian dan pengkoordinasian bahan-bahan, mesin-mesin peralatan, tenaga manusia dan tindakan-tindakan lain yang dibutuhkan. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, diperlukan adanya kegiatan pengkoordinasian manajemen berupa koordinasi dari berbagai bagian atau antar kegiatan dari perusahaan tersebut, sehingga dapat tercapai suatu kerjasama yang baik antara bagian pembelian, bagian teknik (engineering), akuntan dan bagian penjualan sebagai satu team yang terkoordinir untuk memproduksi dan menjual hasil produksi dengan efektif dan efisien. Dari uraian diatas, dapat disimpulkan betapa pentingnya peranan perencanaan dan pengendalian produksi dalam suatu perusahaan. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian produksi yang baik diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien.

Perencanaan produksi mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Berjangka waktu, dalam perencanaan produksi, biasanya kita jumpai tiga jenis perencanaan berdasarkan periode waktu yang dicakup oleh perencanaan tersebut, yaitu :
- b. Perencanaan produksi jangka panjang. Perencanaan produksi ini melihat 3 tahun atau lebih kedepan. Perencanaan produksi jangka panjang pada umumnya menangani keputusan-keputusan yang bersifat strategis, misalnya dengan pengembangan produk baru, tata letak pabrik, dll..
- c. Perencanaan produksi jangka menengah (perencanaan agregat). Perencanaan ini mempunyai horizon waktu antara 1 sampai 2 tahun, dan pada umumnya menangani keputusan-keputusan yang bersifat taktis, misalnya perencanaan tenaga kerja. - Perencanaan produksi jangka pendek.
- d. Perencanaan produksi jangka pendek mempunyai horizon waktu ≤ 1 tahun, dan pada umumnya menangani

keputusan-keputusan yang bersifat teknis operasional misalnya membuat jadwal produksi.

- e. Berjenjang, pembuatan rencana produksi tidak bisa dilakukan hanya sekali dan digunakan untuk selamanya. Perencanaan produksi harus dilakukan secara bertahap dan berjenjang. Artinya, perencanaan produksi akan bertingkat dari perencanaan produksi level tinggi sampai perencanaan produksi level rendah.
- f. Terpadu, perencanaan produksi melibatkan banyak faktor, seperti bahan baku, mesin/peralatan, tenaga kerja, dan waktu, oleh karena itu harus dilakukan secara terpadu.
- g. Berkelanjutan, perencanaan produksi disusun berdasarkan hasil evaluasi terhadap rencana sebelumnya, oleh karena itu perencanaan produksi haruslah merupakan kegiatan yang berkelanjutan
- h. Terukur untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan, maka rencana produksi harus menetapkan ukuran sehingga mudah untuk mengevaluasinya.
- i. Realistis, Rencana produksi yang dibuat harus disesuaikan dengan kondisi yang ada di perusahaan, sehingga target yang ditetapkan bisa dicapai;
- j. Akurat, perencanaan produksi harus dibuat berdasarkan informasi yang akurat tentang kondisi internal dan eksternal sehingga angka-angka yang dimunculkan dalam target produksi dapat dipertanggungjawabkan.
- k. Desain Produk dan Desain Proses, Desain produk adalah rancangan barang atau jasa yang hendak dibuat agar dapat diterima dan memuaskan konsumen, serta tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Untuk membuat produk yang bagus memerlukan riset, diskusi dan koordinasi yang kuat antara bagian, misal koordinasi antara marketing, produksi, Quality Control, R&D. Sedangkan desain proses adalah rancangan cara untuk mentransformasi sumberdaya menjadi produk. Tujuan desain proses adalah untuk menentukan bagaimana menghasilkan sebuah produk dalam memenuhi keinginan pelanggan dengan biaya yang minimal.

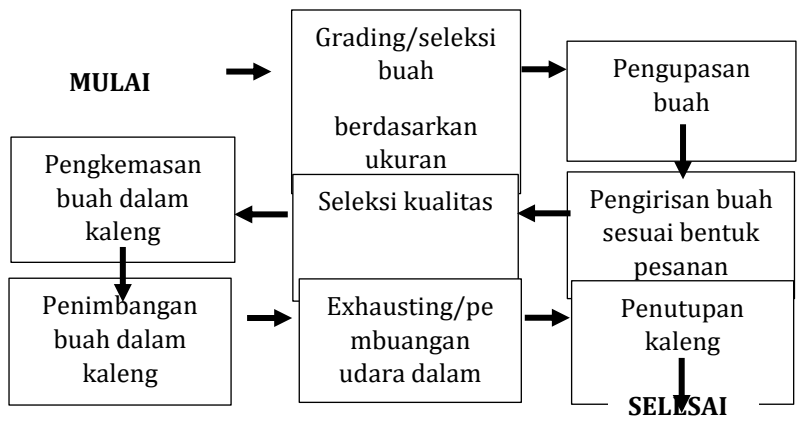
1. Perencanaan Lokasi, Perencanaan lokasi harus mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu faktor yang terkontrol (*controlabel factors*) dan faktor yang tidak terkontrol (*uncontrolabel factors*).

7. Faktor-faktor pemilihan lokasi:

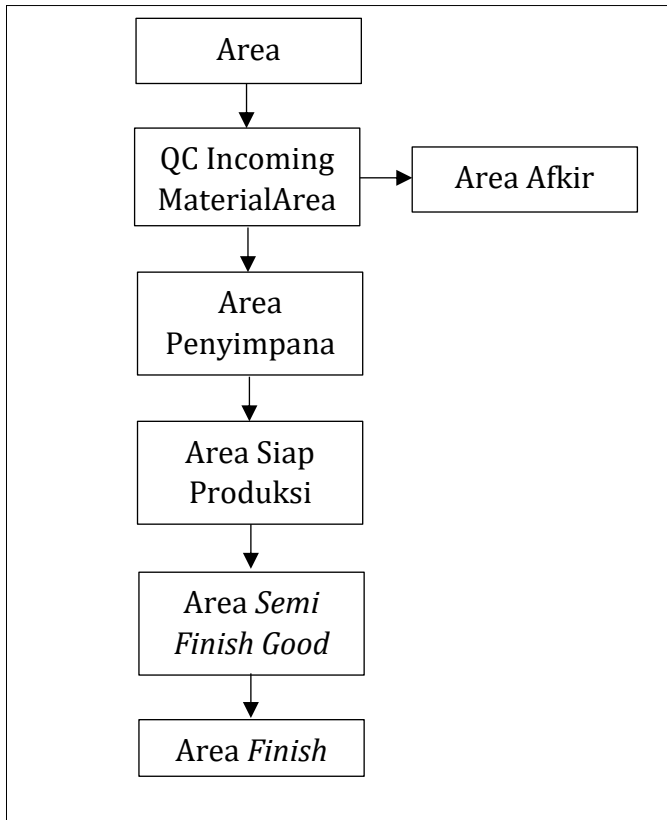
- a. Kedekatan dengan konsumen.
 - b. Kedekatan dengan pemasok
 - c. Infrastruktur
 - d. Iklim Bisnis
 - e. Produktivitas Tenaga Kerja
 - f. Lingkungan
 - g. Risiko Politik
8. Tata Letak (Lay Out), Efisiensi produksi tergantung pada bagaimana mengatur penempatan berbagai mesin, fasilitas produksi dan fasilitas untuk karyawan di suatu tempat. Rencana desain harus mengakomodasi penempatan bahan baku, mesin produksi dan barang jadi dalam satu alur yang efisien. Pada dasarnya tata letak berdasarkan pada produk (*layout by product*), tata letak berdasarkan proses (*lay out by process*) dan tata letak posisi tetap (*layout fixed position*).
9. Tata letak berdasar produk. Tata letak ini disebut sebagai tata letak *flow-shop* atau lini perakitan (*assembly line*). Pada tata letak berdasarkan produk, mesin-mesin atau fasilitas produksi diletakkan berurutan berdasarkan aliran operasi. Material akan melewati tahapan tersebut mulai dari proses awal hingga ke proses akhir. Jalurnya akan berupa seperti garis dengan tingkat efisiensi sangat tinggi. Tata letak ini nyaris tidak memiliki fleksibilitas, tetapi cocok untuk produksi massal. Sebagai contoh untuk produk pengemasan buah kaleng:
10. Tata Letak Berdasarkan Proses, tata letak disebut juga tata letak *Job-shop* atau tata letak fungsional. Pada tipe tata letak ini proses-proses serupa atau melibatkan peralatan sejenis ditempatkan pada tempat yang saling

berdekatan. Fleksibilitas pada tipe tata letak relative tinggi. Contoh pada industri jasa seperti rumah sakit.

11. Tata letak Posisi tetap, pada tata letak posisi tetap produk diam disuatu tempat, kemudian sumber daya baik orang maupun material bergerak melakukan proses kerja pada produk yang sedang dibuat. Misal pengerjaan konstruksi Gedung, maka tenaga kerja dan peralatan yang digunakan melakukan pengerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi dari peralatannya tersebut.
12. Tata Letak Gudang, tata letak Gudang bertujuan untuk memaksimumkan penggunaan ruang yang ada sekaligus meminimumkan biaya penanganan material. Di dalam gudang industri manufaktur umumnya terdapat area penerimaan (*unloading*), bagian *QC Inspection*, area penyimpanan, area bagian siap produksi, area *semi finish goods* dan area *finish goods*.



Gambar 9. 5 Alur Proses Pengalengan Buah



Gambar 9. 6 Area Persediaan

Untuk industri makanan yang mengikuti prosedur First In First Out (FIFO) yang ketat karena adanya pembatasan masa kadaluarsa, maka lokasi penempatan persediaan diberi kode area yang mencerminkan tanggal produksi secara ketat. Persediaan biasanya dipetakan berdasarkan kode-kode tersebut ke dalam sistem informasi inventori yang ter-computerized untuk mempermudah proses pengiriman ke jaringan distribusi (supermarket atau toko) ataupun ke pembeli secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Efendi, Suryono, Djoko Pratiknyo, Edi Sugiono. (2019), *Manajemen Operasional*, LPU-UNAS, Jakarta.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R (1976) *Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. Organisational Behavior and Human Performance*, 16
- Harsanto, Budi (2022), *Dasar-dasar Manajemen Operasi Konsep, Batang Tubuh Ilmu dan Industri 4.0*, Penerbit Kencana, Jakarta
- Indiyanto, R. (2008), *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Penerbit Yayasan Humaniora, Surabaya
- Juran, J. M & A. Blanton Godfrey (1998), *Juran's quality handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Kumar, R. R. (2019), *Operations Management*, Jyothis Publishers, Sree Narayana Guruklam College, Kolenchery.
- Kadim, A. (2017). *Penerapan Manajemen Produksi & Operasi di Industri Manufaktur*. Mitra Wacana Media. Bogor.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1st edition. New York: The Free Press
- Rahma, Akidna (2022), *Pengertian Manajemen Operasional, Fungsi, Serta Contohnya*,
<https://majoo.id/solusi/detail/manajemen-operasional>

BAB 10

MANAJEMEN PEMASARAN

Oleh Nurdiansyah, SM., MM

10.1. Pendahuluan

Manajemen pemasaran memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi mana pun, terlepas dari ukuran atau industrinya. Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, manajemen pemasaran yang efektif sangat penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan, menciptakan nilai, dan membangun hubungan yang kuat dengan audiens target mereka. Bab ini memberikan ikhtisar tentang konsep dan strategi utama dalam manajemen pemasaran, menyoroti peran penting yang mereka mainkan dalam mendorong pertumbuhan dan profitabilitas bisnis.

Pada intinya, manajemen pemasaran melibatkan perencanaan, implementasi, dan pengendalian kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup berbagai kegiatan, mulai dari riset dan analisis pasar hingga pengembangan produk, penetapan harga, promosi, dan distribusi. Manajer pemasaran bertanggung jawab untuk membuat keputusan strategis yang selaras dengan tujuan organisasi dan membantunya mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

Salah satu prinsip dasar dalam manajemen pemasaran adalah orientasi pasar, yang menekankan pentingnya memahami preferensi pelanggan, tren pasar, dan tindakan pesaing. Dengan mengadopsi pendekatan yang berpusat pada pelanggan, organisasi dapat menyesuaikan upaya pemasaran

mereka untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan yang terus berkembang dari segmen pasar sasaran mereka. Ini melibatkan riset pasar menyeluruh, segmentasi, dan strategi penargetan untuk mengidentifikasi dan melayani kelompok pelanggan tertentu secara efektif.

Bauran pemasaran, sering disebut sebagai 4P (produk, harga, tempat, dan promosi), adalah kerangka kerja penting lainnya dalam manajemen pemasaran. Ini memberikan cara sistematis untuk menganalisis dan mengelola berbagai elemen yang berkontribusi pada strategi pemasaran yang sukses. Dari mengembangkan produk atau layanan yang inovatif dan didorong oleh nilai hingga menentukan strategi harga yang optimal, memilih saluran distribusi yang tepat, dan menerapkan kampanye promosi yang menarik, bauran pemasaran menawarkan perangkat yang komprehensif bagi pemasar untuk menciptakan proposisi nilai yang menarik dan mencapai tujuan bisnis.

Sepanjang bab ini, kita akan mempelajari berbagai topik yang berkaitan dengan manajemen pemasaran. Kami akan mengeksplorasi segmentasi pasar dan target pemasaran, menekankan pentingnya memahami dan memenuhi beragam kebutuhan dan preferensi segmen pelanggan yang berbeda. Kami akan membahas manajemen merek, manajemen hubungan pelanggan, riset pemasaran, dan pentingnya praktik pemasaran yang etis dan bertanggung jawab secara sosial. Selain itu, kami akan menyentuh pemasaran internasional, karena organisasi memperluas operasi mereka ke pasar global.

Kesimpulannya, manajemen pemasaran adalah disiplin multifaset yang mencakup berbagai strategi, alat, dan teknik yang ditujukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mendorong kesuksesan organisasi. Dengan mengadopsi pola pikir customer-centric, memanfaatkan strategi pemasaran yang efektif, dan tetap mengikuti tren pasar, organisasi dapat mengembangkan posisi pasar yang kuat dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam

bab-bab berikut, kita akan membahas topik-topik ini secara lebih rinci, memberikan wawasan dan panduan praktis untuk manajemen pemasaran yang efektif.

10.2. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah konsep penting dalam manajemen pemasaran yang melibatkan pembagian pasar yang heterogen menjadi kelompok yang lebih kecil dan lebih homogen. Proses ini memungkinkan bisnis untuk mengidentifikasi dan menargetkan segmen pelanggan tertentu dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang serupa. Segmentasi pasar membantu perusahaan menyesuaikan strategi dan penawaran pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan unik setiap segmen, yang menghasilkan komunikasi yang lebih efektif, kepuasan pelanggan, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

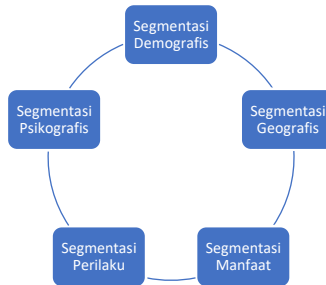
1. Pengertian segmentasi pasar, Segmentasi pasar adalah strategi pemetaan target konsumen berdasarkan karakteristik, kebutuhan, ataupun perilakunya agar perusahaan mampu mengenali kelompok konsumen tersebut dengan lebih baik. Bisa dikatakan, melalui segmentasi pasar, perusahaan dapat mengetahui target konsumen mana yang tepat untuk bisnisnya. Dengan demikian, bisnis diharapkan bisa memberikan hasil secara optimal dan memiliki efektifitas pemasaran yang tinggi. Menurut Philip Kotler (2016), segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang lebih besar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang serupa. Tujuan dari segmentasi pasar adalah untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok konsumen yang berbeda dalam pasar dan memahami kebutuhan, preferensi, perilaku, dan karakteristik mereka secara lebih mendalam.
2. Pentingnya segmentasi Pasar, beberapa poin – poin penting segmentasi pasar dalam manajemen pemasaran dapat dipahami sebagai berikut ini:

- a. Peningkatan Pemahaman Pelanggan: Segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pelanggan mereka dengan menganalisis kebutuhan, preferensi, dan perilaku mereka. Dengan mengidentifikasi segmen yang berbeda, bisnis dapat mengembangkan profil dan wawasan pelanggan yang komprehensif, yang berfungsi sebagai dasar strategi pemasaran yang efektif.
- b. Upaya Pemasaran Bertarget: Segmentasi pasar memungkinkan bisnis untuk memfokuskan upaya pemasaran mereka pada segmen pelanggan tertentu. Alih-alih mengadopsi pendekatan umum, perusahaan dapat merancang pesan, produk, dan promosi yang ditargetkan yang sesuai dengan karakteristik dan persyaratan unik dari setiap segmen. Ini meningkatkan peluang untuk menarik perhatian, keterlibatan, dan loyalitas pelanggan.
- c. Alokasi Sumber Daya yang Ditingkatkan: Dengan mensegmentasi pasar, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka dengan lebih efisien. Daripada menyebarkan anggaran dan upaya pemasaran mereka ke seluruh pasar, bisnis dapat berkonsentrasi pada segmen yang menawarkan potensi profitabilitas dan pertumbuhan terbesar. Ini memastikan pengembalian investasi yang lebih baik dan memaksimalkan dampak kegiatan pemasaran.
- d. Keunggulan Kompetitif: Segmentasi pasar yang efektif memungkinkan bisnis memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan nilai superior kepada kelompok pelanggan tertentu. Dengan memahami kebutuhan dan preferensi segmen yang berbeda, perusahaan dapat mengembangkan produk, layanan, dan kampanye pemasaran yang berbeda yang melayani segmen tersebut secara lebih efektif daripada pesaing.

mereka. Diferensiasi ini dapat menyebabkan peningkatan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas.

10.3. Bentuk umum segmentasi pasar

Secara umum, terdapat lima bentuk segmentasi pasar, berikut penjelasan lengkapnya.



Gambar 10.1 Segmentasi Pasar

- a. Segmentasi Demografis: Ini melibatkan pembagian pasar berdasarkan faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, pekerjaan, dan ukuran keluarga. Misalnya, perusahaan yang menjual produk perawatan kulit mewah mungkin menargetkan wanita kaya berusia 35-50 tahun, karena mereka cenderung memiliki daya beli dan keinginan untuk produk semacam itu.
- b. Segmentasi Psikografis: Segmentasi psikografis berfokus pada karakteristik psikologis, nilai, kepercayaan, gaya hidup, dan minat konsumen. Ini membantu mengidentifikasi segmen berdasarkan sikap, perilaku, dan motivasi mereka. Misalnya, perusahaan petualangan luar ruangan mungkin menargetkan individu yang menghargai eksplorasi, aktivitas luar ruangan, dan praktik ramah lingkungan, menyelaraskan pesan dan penawaran pemasaran mereka sesuai dengan itu.

- c. **Segmentasi Geografis:** Kriteria ini membagi pasar berdasarkan faktor geografis seperti lokasi, iklim, kepadatan penduduk, dan preferensi budaya. Ini membantu perusahaan menyesuaikan produk dan strategi pemasaran mereka ke wilayah atau negara tertentu. Misalnya, rantai makanan cepat saji mungkin menawarkan menu yang berbeda di negara yang berbeda untuk mengakomodasi selera dan preferensi lokal.
- d. **Segmentasi Perilaku:** Segmentasi perilaku mengkategorikan konsumen berdasarkan perilaku pembelian, penggunaan produk, loyalitas merek, dan pola pengambilan keputusan. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman tindakan dan tanggapan pelanggan. Misalnya, perusahaan penerbangan mungkin menargetkan pelancong bisnis yang sering bepergian dengan program loyalitas yang dipersonalisasi dan manfaat eksklusif untuk mendorong pembelian berulang.
- e. **Segmentasi Manfaat:** Segmentasi manfaat melibatkan pembagian pasar berdasarkan manfaat atau solusi spesifik yang dicari pelanggan dari suatu produk atau layanan. Perusahaan mengidentifikasi kelompok pelanggan yang berbeda yang menghargai atribut dan manfaat produk yang berbeda. Misalnya, produsen ponsel pintar mungkin menargetkan konsumen yang mengerti teknologi yang memprioritaskan fitur-fitur mutakhir, sekaligus melayani konsumen sadar anggaran yang mencari perangkat yang terjangkau namun fungsional.

10.4. Tujuan segmentasi pasar

Secara umum, tujuan segmentasi pasar adalah untuk memungkinkan bisnis memahami pelanggan mereka dengan lebih baik, menargetkan upaya pemasaran mereka, dan menyesuaikan strategi dan penawaran mereka untuk

memenuhi kebutuhan spesifik dari segmen pelanggan yang berbeda. Hal ini pada akhirnya mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan daya saing, dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Berikut adalah beberapa tujuan utama segmentasi pasar:

1. Pemahaman yang lebih baik tentang pelanggan: Segmentasi pasar membantu bisnis mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pelanggan mereka dengan mengidentifikasi kelompok berbeda dengan karakteristik, kebutuhan, preferensi, dan perilaku yang serupa. Pemahaman ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi dan penawaran pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari segmen pelanggan yang berbeda.
2. Upaya pemasaran yang ditargetkan: Dengan mensegmentasi pasar, bisnis dapat menargetkan upaya pemasaran mereka dengan lebih efektif. Mereka dapat mengembangkan pesan pemasaran, promosi, dan kampanye yang disesuaikan dengan karakteristik unik setiap segmen, meningkatkan kemungkinan untuk menarik perhatian dan minat mereka.
3. Meningkatkan kepuasan pelanggan: Segmentasi pasar memungkinkan bisnis untuk mengembangkan produk, layanan, dan pendekatan pemasaran yang lebih selaras dengan kebutuhan dan preferensi khusus dari segmen pelanggan yang berbeda. Dengan memberikan solusi yang disesuaikan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan audiens target mereka.

4. Daya saing yang ditingkatkan: Segmentasi pasar memungkinkan bisnis untuk mengidentifikasi ceruk pasar atau segmen yang kurang terlayani yang mungkin menawarkan peluang pertumbuhan. Dengan berfokus pada segmen spesifik ini, perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing, menawarkan proposisi nilai yang unik, dan menangkap pangsa pasar dengan lebih efektif.
5. Pengoptimalan sumber daya: Segmentasi pasar membantu mengoptimalkan alokasi sumber daya, termasuk anggaran dan upaya pemasaran. Alih-alih menggunakan pendekatan satu ukuran untuk semua, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara lebih efisien dengan berkonsentrasi pada segmen yang menawarkan potensi pengembalian investasi tertinggi.
6. Pengembangan dan inovasi produk: Segmentasi pasar memberikan wawasan berharga tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan, yang dapat memandu bisnis dalam mengembangkan produk baru, mengubah penawaran yang ada, atau memperkenalkan inovasi. Dengan memahami persyaratan khusus dari berbagai segmen, perusahaan dapat memberikan produk dan layanan yang lebih relevan dan menarik.

10.5. Proses penerapan segmentasi pasar

Berikut adalah beberapa tahapan dalam menerapkan segmentasi pasar yang efektif, maka diperlukan proses yang sistematis dibawah ini:

- a. Riset: Lakukan riset pasar yang komprehensif untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan. Ini mungkin melibatkan survei, kelompok fokus, wawancara, dan analisis data.

- b. Identifikasi Segmen: Berdasarkan temuan penelitian, identifikasi segmen yang bermakna dan berbeda di dalam pasar. Pertimbangkan untuk menggunakan kombinasi kriteria segmentasi untuk membuat segmen yang terdefinisi dengan baik.
- c. Kembangkan Profil Pelanggan: Buat profil terperinci untuk setiap segmen, termasuk informasi demografis, psikografis, dan perilaku. Ini membantu dalam memvisualisasikan dan memahami karakteristik dan kebutuhan setiap segmen.
- d. Mengevaluasi Daya Tarik Segmen: Menilai potensi daya tarik setiap segmen dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran, potensi pertumbuhan, persaingan, dan kesesuaian dengan kemampuan dan sumber daya perusahaan.
- e. Select Target Segments: Pilih segmen yang paling sesuai dengan tujuan strategis dan sumber daya perusahaan. Memprioritaskan segmen dengan potensi kesuksesan dan profitabilitas terbesar.
- f. Positioning and Marketing Mix: Mengembangkan strategi pemasaran yang selaras dengan setiap segmen sasaran. Sesuaikan fitur produk, harga, saluran distribusi, dan pesan promosi untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi unik dari setiap segmen.
- g. Pantau dan Beradaptasi: Pantau terus dinamika pasar dan perilaku konsumen di setiap segmen. Sesuaikan strategi dan penawaran pemasaran agar tetap relevan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan.

10.6. Target Marketing

Target Marketing, juga dikenal sebagai sasaran pasar atau sasaran segmentasi, mengacu pada proses strategis untuk mengidentifikasi dan memilih kelompok konsumen

atau bisnis tertentu yang ingin dijangkau oleh perusahaan dengan upaya pemasarannya. Ini melibatkan membagi keseluruhan pasar menjadi segmen yang berbeda berdasarkan berbagai faktor seperti demografi, psikografis, perilaku, lokasi geografis, atau karakteristik lain yang relevan. Proses target pemasaran biasanya melibatkan penelitian dan analisis pasar untuk mengumpulkan data dan wawasan tentang segmen pasar yang berbeda. Informasi ini membantu pemasar memahami kebutuhan, preferensi, motivasi, dan perilaku pembelian audiens target. Berdasarkan pemahaman ini, perusahaan dapat mengembangkan kampanye pemasaran, fitur produk, strategi penetapan harga, dan saluran distribusi yang selaras dengan kebutuhan dan keinginan spesifik pasar sasaran.

10.6.1. Pengertian Target Marketing

Sasaran Pemasaran adalah memusatkan sumber daya pemasaran dan pesan pada segmen yang teridentifikasi yang paling mungkin merespons secara positif produk atau layanan perusahaan. Dengan berfokus pada target pasar tertentu, bisnis dapat menyesuaikan strategi dan taktik pemasaran mereka untuk menjangkau dan melibatkan audiens yang dituju secara efektif. Menurut Kotler (2016), pemasaran sasaran adalah proses membagi pasar menjadi kelompok atau segmen tertentu berdasarkan berbagai karakteristik seperti demografi, psikografi, perilaku, atau faktor lain yang relevan. Setiap segmen mewakili kelompok pembeli yang berbeda dengan kebutuhan dan preferensi yang unik. Pemasar kemudian menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari setiap segmen sasaran.

Definisi Kotler menyoroti gagasan penyesuaian dan diferensiasi dalam sasaran pemasaran. Ini menekankan bahwa segmen pasar yang berbeda mungkin memiliki persyaratan yang berbeda dan, oleh karena itu, memerlukan

produk atau pendekatan pemasaran yang terpisah. Dengan mengidentifikasi dan menargetkan segmen tertentu, pemasar dapat mengembangkan penawaran dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan spesifik dari setiap segmen, yang menghasilkan hasil pemasaran yang lebih efektif.

10.7. Manfaat target marketing

Target Marketing menawarkan beberapa manfaat, termasuk:

1. Alokasi sumber daya yang efisien: Dengan memusatkan upaya pemasaran pada pasar sasaran tertentu, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara lebih efisien, memaksimalkan dampak anggaran pemasaran mereka.
2. Peningkatan pemahaman pelanggan: Fokus pada pemasaran target memungkinkan bisnis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pelanggan mereka, memungkinkan mereka untuk menciptakan pesan dan pengalaman pemasaran yang lebih personal dan relevan.
3. Meningkatkan kepuasan pelanggan: Dengan menyesuaikan produk, layanan, dan komunikasi pemasaran dengan kebutuhan pasar sasaran, bisnis dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang mengarah ke hubungan dan loyalitas pelanggan yang lebih kuat.
4. Keunggulan kompetitif: Target pemasaran membantu perusahaan membedakan diri dari pesaing dengan memposisikan penawaran mereka secara unik sesuai dengan kebutuhan spesifik audiens target.

Secara keseluruhan, Target pemasaran memungkinkan bisnis untuk mengoptimalkan upaya pemasaran mereka, meningkatkan keterlibatan pelanggan, dan mendorong hasil yang lebih efektif dengan menyelaraskan strategi mereka

dengan karakteristik dan preferensi kelompok konsumen atau bisnis yang terdefinisi dengan baik.

10.8. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah sekumpulan bentuk pemasaran yang digabungkan dan dikelola oleh suatu organisasi untuk memberikan respons yang ideal dari Target marketing. Tindakan atau strategi yang digunakan perusahaan untuk mempromosikan layanan atau barang yang dijualnya di pasar disebut sebagai Marketing Mix atau bauran pemasaran. Neil Borden, yang terinspirasi oleh ide-ide James Cullington di pertengahan abad ke-20, adalah orang pertama yang memperkenalkan konsep bauran pemasaran. Empat komponen utama dari strategi pemasaran ini disebut sebagai strategi pemasaran 4P: Product, Price, Place, dan Promotion. Namun, seiring berkembangnya strategi pemasaran, konsep bauran pemasaran diperluas dengan tambahan mencakup People, Process, Physical Evidence, menjadikannya 7P. Perusahaan akan mendapat manfaat dari tujuh elemen dalam beberapa keuntungan jika diterapkan dengan benar

Intinya, ide pemasaran ini akan membantu perusahaan dalam merencanakan strategi pemasarannya dengan baik. Dengan begitu, suatu produk dapat diterima dengan baik oleh konsumen target tertentu.

10.8.1. Pengertian bauran pemasaran

Philip Kotler, seorang pakar pemasaran terkenal, mendefinisikan bauran pemasaran sebagai "seperangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkannya di pasar sasaran." Menurut Kotler, bauran pemasaran adalah kombinasi dari elemen-elemen yang dapat dikendalikan dan digunakan perusahaan untuk mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan.

Kerangka bauran pemasaran Kotler menyoroti saling

ketergantungan dari keempat elemen dan menekankan pentingnya menyelaraskan mereka untuk menciptakan strategi pemasaran yang kohesif. Dengan mengelola variabel produk, harga, tempat, dan promosi secara efektif, perusahaan dapat mengembangkan kehadiran pasar yang kuat, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mencapai tujuan pemasaran mereka.

Perlu dicatat bahwa kerangka bauran pemasaran Kotler telah diadopsi secara luas dan berfungsi sebagai dasar manajemen pemasaran. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, sarjana dan praktisi lain telah memperluas konsep bauran pemasaran untuk memasukkan elemen tambahan, seperti orang, proses, dan bukti fisik, khususnya di industri berorientasi layanan.

10.9. Unsur bauran pemasaran

Konsep Marketing Mix pertama kali dikemukakan oleh Neil Borden yang terinspirasi dari gagasan James Cullington pada pertengahan abad ke 20. Dalam konsepnya, bauran



Gambar 10.2 Konsep Bauran

pemasaran memiliki 4 unsur utama, yakni:

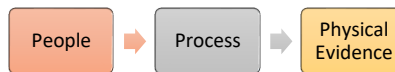
1. Produk: Ini mengacu pada barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya.

Ini melibatkan keputusan yang berkaitan dengan desain produk, fitur, kualitas, merek, pengemasan, dan layanan tambahan apa pun yang menyertai produk.

2. Harga: Harga mengacu pada jumlah uang yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk atau layanan. Menetapkan harga yang tepat sangat penting, karena memengaruhi permintaan, profitabilitas, dan posisi pasar. Strategi penetapan harga termasuk harga berbasis biaya, harga berbasis nilai, harga kompetitif, atau harga penetrasi, antara lain.
3. Tempat (Distribusi): Tempat mengacu pada saluran dan metode di mana produk atau layanan tersedia bagi pelanggan. Ini termasuk keputusan terkait saluran distribusi, seperti penjualan langsung, toko ritel, platform e-niaga, atau grosir. Ini juga melibatkan pertimbangan tentang manajemen inventaris, logistik, dan lokasi fisik tempat produk dijual.
4. Promosi: Promosi mencakup kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produk atau layanannya ke pasar sasaran. Ini termasuk periklanan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan berbagai bentuk komunikasi dan kampanye pemasaran. Tujuannya adalah untuk menciptakan kesadaran, membangkitkan minat, dan membujuk pelanggan untuk membeli produk atau layanan.

10.10. Tiga unsur tambahan Marketing Mix 7P

Bauran Pemasaran 7P adalah kerangka kerja yang diperluas yang dibangun di atas 4P (Produk, Harga, Tempat, dan Promosi) untuk mencakup tiga elemen tambahan yang relevan dalam industri berorientasi layanan. Unsur-unsur tambahan tersebut: Orang, Proses, dan Bukti fisik.



Gambar 10.3 Unsur tambahan Marketing Mix 7P

1. Orang: Orang mengacu pada karyawan atau staf yang berinteraksi dengan pelanggan dan memberikan layanan. Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap, dan penampilan mereka. Kualitas interaksi dan pengalaman pelanggan sangat bergantung pada orang yang terlibat.
2. Proses: Proses mengacu pada prosedur, sistem, dan metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengirimkan produk atau layanannya. Ini mencakup segala sesuatu mulai dari pemrosesan pesanan dan mekanisme pengiriman hingga layanan pelanggan dan penyelesaian keluhan. Proses yang efisien dan dirancang dengan baik berkontribusi pada kepuasan dan loyalitas pelanggan.
3. Bukti Fisik: Bukti Fisik mengacu pada elemen nyata yang ditemui dan dirasakan pelanggan selama proses penyampaian layanan. Ini mencakup lingkungan fisik, fasilitas, peralatan, tanda, elemen

branding, dan isyarat nyata lainnya yang membentuk persepsi pelanggan terhadap layanan.

Dengan menggabungkan elemen-elemen tambahan ini ke dalam bauran pemasaran, kerangka kerja 7P mengenali karakteristik dan tantangan unik dari bisnis berorientasi layanan, di mana keterlibatan orang, proses, dan bukti fisik memainkan peran penting dalam menyampaikan dan merasakan layanan. Penting untuk dicatat bahwa signifikansi relatif dari setiap elemen dalam bauran pemasaran dapat bervariasi tergantung pada industri, model bisnis, dan target pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus menganalisis dan menyesuaikan komponen bauran pemasaran sesuai dengan konteks dan tujuan khusus mereka.

10.11. Manfaat penerapan 7P Bauran Pemasaran

Menerapkan bauran pemasaran 7P dapat membawa beberapa manfaat bagi perusahaan, khususnya di industri yang berorientasi pada layanan. Berikut adalah beberapa keuntungan menggabungkan elemen tambahan Orang, Proses, dan Bukti Fisik ke dalam bauran pemasaran tradisional:

1. **Peningkatan Pengalaman Pelanggan:** Dengan berfokus pada elemen Orang, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang tepat untuk memberikan layanan pelanggan yang luar biasa. Staf yang terlatih dan berorientasi pelanggan dapat menciptakan interaksi positif, membangun kepercayaan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.
2. **Diferensiasi dan Keunggulan Kompetitif:** Dimasukkannya elemen Proses dan Bukti Fisik memungkinkan perusahaan untuk membedakan diri dari pesaing. Dengan merancang proses yang efisien dan berpusat pada pelanggan, bisnis dapat

memberikan layanan dengan mulus dan konsisten, membedakannya dari yang lain. Selain itu, perhatian terhadap Bukti Fisik, seperti lingkungan fisik yang menarik dan petunjuk yang nyata, dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang unik dan berkesan.

3. Peningkatan Kualitas Layanan: Bauran pemasaran 7P menekankan pentingnya desain dan manajemen proses. Dengan berfokus pada perampingan proses, memastikan konsistensi layanan, dan menerapkan langkah-langkah kontrol kualitas, perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Proses yang dirancang dengan baik dapat mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memberikan layanan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
4. Penyerahan Layanan Komprehensif: Bauran pemasaran yang diperluas memastikan bahwa semua aspek penyampaian layanan dipertimbangkan. Ini membantu perusahaan mengatasi elemen fisik dan nyata yang dirasakan pelanggan, menciptakan pengalaman layanan holistik. Memperhatikan Bukti Fisik dapat membantu membangun kepercayaan dan kredibilitas, membuat pelanggan merasa lebih yakin dengan layanan yang ditawarkan
5. Loyalitas dan Retensi Pelanggan: Dengan memberikan pengalaman pelanggan yang sangat baik melalui bauran pemasaran 7P, perusahaan dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan tingkat retensi. Pelanggan yang puas lebih cenderung menjadi pelanggan berulang dan pendukung merek, yang mengarah ke rekomendasi dari mulut ke mulut yang positif dan potensi pertumbuhan bisnis.
6. Adaptasi terhadap Tantangan Layanan: Industri berorientasi layanan sering menghadapi tantangan unik terkait dengan intangibilitas, variabilitas, dan ketidakterpisahan. Dengan menggabungkan bauran

pemasaran 7P, perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi tantangan ini. Manajemen proses yang efektif dan fokus pada Orang dapat membantu mengurangi variabilitas pemberian layanan, memastikan konsistensi dan keandalan.

Secara keseluruhan, menerapkan bauran pemasaran 7P memungkinkan perusahaan untuk mengambil pendekatan yang komprehensif dan berpusat pada pelanggan untuk strategi pemasaran mereka di industri berorientasi layanan. Ini memungkinkan mereka untuk membedakan diri mereka sendiri, memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa, dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang pada akhirnya mengarah pada pertumbuhan dan kesuksesan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson Education.
- Citrawati, D. (2014). *Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa terhadap Keputusan Pembelian*. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan Vol. 2 No. 1, pp 19-28 STIE Kesatuan ISSN 2337 – 7860.
- Harahap, N. (2004). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Mahasiswa dalam Menempuh Pendidikan Politeknik LP3I Medan*. Tesis Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Medan. (tidak dipublikasikan).
- Irawan, A. (2014). *Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa terhadap Keputusan Memilih Program Studi (Studi pada Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Banjarmasin)*. Jurnal Wawasan Manajemen, Vol.2, Nomor 2, Juni 2014.
- Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kalsum, E. (2008). *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Fakultas Ekonomi Universitas al-Azhar Medan*. Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Khoiriyah, D. (2013). *Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Minat Mahasiwa Asal Luar Bali Kuliah di FMIPA Universitas Udayana Bali*. e-Jurnal Matematika Vol.2, No.1, Januari 2013, 24-32.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gery. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid I Edisi XII. Jakarta: Erlangga.

- Kotler, Philip. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Jakarta: Indeks.
- Kurniawati, D. (2013). *Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Universitas Katolik Widya Mandala Madiun*. Skripsi Universitas Katolik Widya Mandala Madiun. Jawa Timur
- Kusuma, K. (2014). *Pengaruh Latar Belakang Sosial Ekonomi Orang Tua terhadap Motivasi Siswa Melanjutkan Pendidikan ke Perguruan Tinggi*. Jurnal Universitas Jember.
- Lupiyoadi. (2008). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Nasution, P. (2008). *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Business College LP3I Medan*. Tesis tidak dipublikasikan. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Pardomoan, E. (2003). *Analisis Prilaku Mahasiswa Dalam Mengambil Keputusan Terhadap pilihan Program studi Diploma III di Kota Pontianak*. Tesis Magister Manajemen Bidang Manajemen Pemasaran.PPS-UB.
- Payne, A. (2001). *Pemasaran Jasa*. Jakarta: Penerbit ANDI.
- Putra, E. (2015). *Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa terhadap Kepercayaan Merek (Brand Trust) dan Dampaknya pada Keputusan Mahasiswa Memilih Kuliah di Politeknik Aceh*. Jurnal manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 4, No.1, pp 174-185. ISSN 2302-0199.
- Rezeki, S. (2004). *Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IBBI Medan*. Tesis Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, Medan. (tidak dipublikasikan).

BAB 11

MANAJEMEN KEUANGAN

Oleh Oktaviani Permatasari, S.E., M.M

11.1. Pendahuluan

Manajemen keuangan diperusahaan merupakan struktur penting dalam mengolah dana perusahaan karena semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan anggaran akan tertuju pada manajemen keuangan. Manajemen keuangan merupakan kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dan yang dimiliki oleh organisasi dan perusahaan (Mulyawan, 2017). Manajemen keuangan adalah ilmu yang penting untuk dipelajari dalam disiplin ilmu manajemen. Beberapa alasan kenapa manajemen keuangan itu penting, diantaranya : 1) manajemen keuangan dibutuhkan untuk setiap lapisan kehidupan masyarakat mulai permasalahan di rumah tangga hingga perusahaan besar yang berorientasi profit maupun non profit; 2) bersama departemen lain memutuskan segala kebijakan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan; dan 3) manajemen keuangan merupakan aspek pendukung bidang lain yang menjadi interest seseorang (Siswanto, 2021).

Secara umum pengertian dari manajemen keuangan merupakan segala kegiatan aktivitas perusahaan atau organisasi mulai dari bagaimana perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, memperoleh pendanaan dan penyimpanan dana atau asset yang dipunyai oleh perusahaan atau organisasi mengupayakan bagaimana agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan utama sesuai rencana. Sesuai dengan pengertian manajemen itu sendiri bisa

disebutkan bahwa ini merupakan perpaduan dari ilmu dan seni dari segi keuangan. Dikatakan ilmu karena memang bermakna sebagai urutan fungsi mulai dari merancang, memerintahkan, mengorganisir, mengendalikan dan mengkoordinasikan. Definisi seni dimana seseorang bertugas untuk mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini dibuktikan seseorang sehingga cara dan pelaksanaan setiap orang berbeda sesuai dengan keterampilan masing-masing orang dalam melakukannya dan hasilnya bisa berbeda jika dilakukan oleh satu orang dengan orang yang lainnya. Disini seorang manajer keuangan dengan mempergunakan seluruh sumber daya perusahaan untuk mencari dana, mengelola dana dan membagi dana dengan tujuan mampu memberikan keuntungan kemakmuran bagi para pemegang saham dan keberlanjutan usaha bagi perusahaan (Sulaiman, Dede, 2017).

11.2. Konsep Dasar Manajemen Keuangan

Definisi Manajemen Keuangan, untuk mengetahui definisi manajemen keuangan, kita harus paham dahulu apa yang dimaksud dengan manajemen dan apa yang dimaksud dengan keuangan dalam konteks organisasi. Manajemen adalah ilmu dan seni dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin serta mengendalikan semua sumber daya organisasi untuk Manajemen Keuangan Dasar | 2 mencapai berbagai sasaran yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen terdiri dari serangkaian fungsi dan aktivitas yang terstruktur dan sistematis. aktivitas merencanakan sumber daya organisasi meliputi meramalkan, mendesain tujuan, mendesain strategi, merancang tugas yang akan dilakukan, merancang jadwal, merencanakan anggaran, merancang kebijakan, serta membuat prosedur dan proses yang akan dijalankan. Sedangkan aktivitas mengorganisasi sumber daya organisasi meliputi mendefinisikan pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan, dan mengintegrasikan pekerjaan. Aktivitas memimpin meliputi memotivasi, mengkomunikasikan ide, membuat keputusan, menyeleksi dan mengembangkan karyawan. Sedangkan

aktivitas dalam pengendalian meliputi pengembangan standar, mengukur kinerja, mengevaluasi kinerja, serta mengoreksi kinerja yang kurang sesuai. Keuangan sendiri berasal dari kata dasar uang. Dalam organisasi, uang adalah salah satu sumber daya yang dimiliki disamping sumber daya lain seperti manusia (man), bahan-bahan (material), mesin (machine), metode (method), dan pasar (market). Sumber daya keuangan bisa berupa uang dalam arti sesungguhnya, yaitu uang tunai, tetapi juga bisa berupa harta yang bisa dinilai dengan uang, baik harta bergerak, maupun harta tidak bergerak. Aset yang bernilai uang diantaranya persediaan, mesin dan peralatan, gedung, maupun tanah bangunan. Sehingga, manajemen keuangan dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengawasi sumber daya keuangan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari dua definisi manajemen dan keuangan, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi sumber daya organisasi berupa uang dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Peluang karir di Bidang manajemen Keuangan, para lulusan manajemen keuangan memiliki banyak kesempatan bekerja pada lembaga dan area yang terkait dengan keuangan secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa area kerja sarjana manajemen keuangan diantaranya : 1) lembaga pasar uang dan pasar modal seperti Bank, asuransi, reksana baik sebagai karyawan, supervisor maupun manajer; 2) perusahaan investasi, seperti perusahaan sekuritas, bank, asuransi baik sebagai sales maupun analis; 3) sebagai manajer keuangan (CFO) pada perusahaan manufaktur, bank, bahkan perusahaan nirlaba; 4) staf keuangan baik pada perusahaan keuangan maupun non keuangan.

Bentuk Badan Hukum Perusahaan Bisnis, sebelum mempelajari manajemen keuangan lebih lanjut, sangat penting kita memahami bentuk organisasi suatu perusahaan. Dalam konteks yang lebih praktis, penting bagi kita untuk mengetahui

jenis badan hukum suatu perusahaan atau organisasi bisnis sebelum mempelajari lebih dalam tentang manajemen keuangan.

Beberapa jenis perusahaan dari sisi badan hukumnya, yaitu :

1. Perusahaan Perorangan (Sole proprietorship)
Perusahaan perorangan adalah perusahaan yang dimiliki oleh pemilik tunggal. Dalam perusahaan perorangan, semua aset perusahaan adalah milik pemiliknya. Sebaliknya, semua kewajiban perusahaan adalah kewajiban pemiliknya. Keunggulan perusahaan perorangan adalah : a) mudah dibentuk; b) tidak banyak diatur oleh peraturan negara; c) tidak terkena pajak pendapatan perusahaan. Sedangkan kelemahan perusahaan perorangan adalah : a) relatif sulit dalam menghasilkan tambahan modal kecuali dari pemilik saja; b) tanggungjawab tidak terbatas; dan c) umurnya relatif pendek karena tergantung keberadaan pemilik tunggalnya.
2. Persekutuan (Partnership)
Persekutuan adalah perusahaan yang dimiliki oleh dua orang pemilik atau lebih, dimana masing-masing pemilik disebut sebagai sekutu (partner). Persekutuan sendiri ada dua macam, yaitu persekutuan umum (general partnership) dan persekutuan terbatas (limited partnership). Persekutuan umum adalah persekutuan dimana semua sekutunya memiliki kewajiban tidak terbatas. Persekutuan persekutuan terbatas adalah persekutuan yang sebagian sekutunya hanya memiliki kewajiban terbatas. Kelebihan dan kelemahan persekutuan relatif sama dengan perusahaan perorangan.
3. Perseroan (Corporation),
Perseroan atau korporasi adalah perusahaan yang dikelola oleh sebuah entitas hukum yang terpisah dari pemiliknya. Pemilik korporasi disebut dengan pemegang saham (shareholder atau staoockholder). Pemegang saham tidak ikut memiliki

secara langsung atas aset riil perusahaan seperti pabrik, kendaraan, mesin dan sebagainya, tetapi mereka ikut memiliki perusahaan secara tidak langsung melalui aset finansial, yaitu saham. Karena korporasi merupakan entitas hukum tersendiri yang terpisah dari pemiliknya, maka pemilik atau pemegang saham korporasi hanya memiliki kewajiban terbatas dan tidak bertanggungjawab secara pribadi atas hutang-hutang korporasi.

Berbeda dengan perusahaan perorangan dan persekutuan, persekutuan memiliki keunggulan diantaranya : a) umurnya relatif tidak terbatas, diantaranya karena ; b) pemiliknya mudah berganti-ganti; c) kewajiban pemiliknya terbatas pada saham yang ditanamkan; d) relatif mudah dalam memperoleh modal. Sedangkan kelemahannya diantaranya : a) terkena pajak ganda, yaitu pajak perseroan dan pajak pemilik; b) biaya pengelolaan dan pelaporan yang tinggi.

Tujuan Keuangan Perusahaan (Korporasi)

Perusahaan yang kita bahas selanjutnya adalah dalam konteks korporasi, sebab korporasi memiliki tingkat kelengkapan yang lebih dibandingkan dengan jenis organisasi atau badan hukum lainnya. Sehingga, dengan mempelajari manajemen keuangan korporasi, kita secara tidak langsung akan memahami manajemen keuangan perusahaan perorangan maupun persekutuan.

Organisasi bisnis (korporasi) sendiri memiliki tiga tingkatan tujuan, diantaranya: 1) memaksimalkan laba; 2) memaksimalkan kesejahteraan pemilik (stockholder), dan 3) memaksimalkan kesejahteraan stakeholder (kesejahteraan sosial). Maksimalisasi laba dilakukan dengan meningkatkan pendapatan di satu sisi dan mengurangi biaya di sisi lain. Dengan laba maksimal, diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan pemilik disamping keberlangsungan perusahaan. Maksimalisasi laba saja belum cukup, bila belum mampu memaksimalkan kesejahteraan pemilik. Meningkatnya

kesejahteraan pemilik sendiri belum dirasa lengkap dan sempurna bila belum mampu meningkatkan kesejahteraan stakeholder.

Keputusan Utama dalam Manajemen Keuangan

Dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan, manajer keuangan dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang terkait dengan investasi, pendanaan, dan dividen. Keputusan investasi adalah keputusan perusahaan dalam menggunakan uang kas yang dimilikinya untuk ditanamkan pada aset-aset yang akan menghasilkan penerimaan pada masa yang akan datang. Keputusan investasi meliputi investasi jangka panjang dan investasi jangka pendek. Investasi jangka pendek adalah investasi yang hasilnya diperoleh dalam waktu di atas satu tahun. Investasi jangka pendek adalah investasi yang hasilnya diharapkan dapat dinikmati dalam waktu lebih dari satu tahun. Keputusan jangka pendek diantaranya menyangkut materi manajemen modal kerja (*working capital management*). Sedangkan keputusan jangka panjang akan dikaji dalam materi penganggaran modal (*capital budgeting*). Keputusan pendanaan adalah keputusan perusahaan dalam menentukan sumber dana yang akan digunakan untuk melakukan investasi. Keputusan pendanaan dalam terminologi keuangan terkenal dengan istilah struktur modal (*capital structure*). Keputusan pendanaan yang optimal adalah kombinasi antara sumber dana sendiri dan sumber dana asing yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan. Keputusan dividen adalah keputusan manajer keuangan perusahaan dalam membagi hasil keuntungan perusahaan kepada para pemiliknya dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan (Siswanto, 2021).

11.2.1. Bentuk-bentuk Laporan Keuangan

Pada umumnya sesuai dengan standard akuntansi di Indonesia bahwa laporan keuangan itu terdiri dari sebagai berikut:

1. Neraca (*balance sheet*) adalah laporan keuangan yang sistematis tentang aktiva, hutang, serta modal dari suatu

perusahaan pada suatu saat tertentu. Neraca terdiri dari tiga bagian utama yaitu aktiva, hutang dan modal. Laporan Posisi Keuangan atau Neraca (Balance Sheet) menyajikan potret posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu. Neraca (Balance Sheet) terdiri dari rekening-rekening di sisi aktiva dan rekening-rekening di sisi pasiva. Aktiva menunjukkan jenis-jenis kekayaan (aset) yang dimiliki perusahaan dalam rangka kegiatan operasional dan administratif perusahaan. Aset yang dimiliki perusahaan dikelompokkan kedalam aset lancar dan aset tetap atau aset jangka panjang. Aktiva lancar (Current Assets) adalah aset yang diharapkan dapat dikonversi menjadi kas dalam waktu kurang dari 1 tahun. Aktiva lancar diantaranya uang tunai dan aset yang bersifat tunai, piutang, dan persediaan. Aktiva tetap atau aktiva jangka panjang (Long Term/Fixed Assets) adalah aset yang diharapkan dapat dikonversi menjadi kas lebih dari 1 tahun. Aset yang termasuk dalam aset tetap diantaranya mesin dan peralatan. Pasiva menunjukkan sumber dana yang digunakan dalam mendanai kekayaan yang dimiliki, yang terdiri dari hutang dan modal sendiri. Utang Lancar (Current Liabilities) adalah kewajiban yang harus dilunasi dalam waktu kurang dari 1 tahun. Sedangkan Utang Jangka Panjang (Long Term Debt) adalah kewajiban yang harus dilunasi dalam waktu kurang dari 1 tahun. Ekuitas Pemegang Saham (Stockholder Equity) adalah jumlah uang yang dibayarkan pemegang saham ketika membeli saham, ditambah kumulatif laba yg ditahan. Ekuitas Pemegang Saham merupakan residual dari total aset dikurangi total kewajiban.

2. Laporan Laba-Rugi (*income statement*) merupakan laporan yang sistematis tentang pendapatan atau penghasilan dan biaya serta beban perusahaan pada satu waktu tertentu. Laporan ini akan memuat informasi mengenai hasil usaha perusahaan, yaitu laba atau rugi bersih yang merupakan hasil pengurangan pendapatan dan beban. Laporan Laba-Rugi merupakan ringkasan

pendapatan dan biaya perusahaan pada periode waktu tertentu. Operating Income adalah pendapatan dari operasi sebelum dikurangi bunga dan pajak (EBIT). $\text{Operating Income (EBIT)} = \text{Penjualan} - \text{Biaya Operasi} = 3.432.000 - 3.222.672 = 209.328$. **Laba Akuntansi Vs Arus Kas** Laba dari sisi akuntansi sangat berbeda dengan manajemen keuangan. Laba, yang sering disebut dengan laba akuntansi basisnya adalah laba bersih pada laporan keuangan, sedangkan laba dari sisi manajemen keuangan mengarah kepada arus kas. Nilai suatu aktiva (perusahaan scr keseluruhan) ditentukan oleh arus kas yang dihasilkannya. $\text{Arus Kas Bersih} = \text{Laba Bersih} - (\text{Pendapatan Non Kas} + \text{Beban Non Kas})$ Yang termasuk Pendapatan Non Kas diantaranya Penjualan kredit, pendapatan sewa kredit, dan pendapatan dividen kredit. Sedangkan Beban Non Kas meliputi : Penyusutan, Pajak yang ditangguhkan, Beban dibayar di muka, dan Pembelian kredit. Arus Kas Bersih juga bisa dihitung dengan $\text{Laba Bersih} + \text{Depresiasi dan Amortisasi}$

3. Laporan Perubahan Modal (*statement of owner's equity*) sebuah laporan yang ada karena hasil laba atau rugi bersih perusahaan secara insidental. Sehingga dapat dilihat perubahan dalam ekuitas pemilik suatu perusahaan untuk satu periode waktu tertentu.

11.2.2. likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas

Pengertian Rasio Keuangan

Rasio keuangan adalah hal utama untuk menilai dan menggambarkan secara actual perkembangan kondisi keuangan sebuah perusahaan. Rasio adalah alat analisis keuangan yang paling umum dan banyak di gunakan. Rasio berbentuk angka yang di paparkan dalam sebuah periode yang akan bisa dibandingkan dari satu angka ke angka lainnya dan dapat. Disimpulkan hasilnya menjelaskan bagaimana keadaan keuangan perusahaan saat ini. Saat hasil rasio telah di ketahui kemudian dari hasil perhitungan tersebut di interpretasikan

untuk dapat memahami pada titik-titik tertentu keadaan perusahaan.

Maka dengan alat analisis berupa rasio ini akan dapat menjelaskan dan menggambarkan para analis tentang kondisi perusahaan dengan hasil baik atau buruk dari angka-angka yang dibuat sebagai pembanding. Sehingga kemudian dapat di perbaiki bagian-bagian penting dari sisi yang kurang positif yang akan menjadi perbaikan di masa yang akan datang. Adapun tujuan adanya laporan keuangan adalah untuk menyajikan laporan yang menyangkut, posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang nantinya akan bermanfaat bagi semua pemakai dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan standard akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia maka laporan keuangan biasanya terdiri dari neraca, laba-rugi, dan perubahan modal, tetapi perusahaan ada yang menyusun laporan sumber dan penggunaan dana karena dengan laporan ini akan diketahui bagaimana perusahaan mengelola dan menggunakan dana yang dimilikinya. Disinilah peran analisa seorang manager keuangan untuk bisa mengamati dengan detail untuk dapat mengatasi masalah dan memoles bagian-bagian yang dianggap kurang baik sehingga menjadi satu bagian yang bagus menyatu satu sama lainnya.

Analisa rasio keuangan adalah suatu rangkaian indeks yang tersambung dengan akuntansi pada laporan keuangan dengan maksud untuk memberi peringkat pada kinerja keuangan pada suatu perusahaan atau organisasi. Terdapat dua sumber yang akan dianalisa pertama neraca ialah laporan yang sistematis tentang aktiva, hutang serta modal dari suatu perusahaan pada suatu saat tertentu, kedua laba-rugi merupakan suatu laporan yang sistematis tentang penghasilan, biaya-biaya, serta laba-rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Ketika akan melakukan analisa perbandingan laporan keuangan sebaiknya minimal atau yang lebih baik data lebih dari 3 tahun nantinya menggunakan angka indek. Karena semua data keuangan yang dianalisa dihubungkan dengan angka indek dalam bentuk prosentase.

Dengan menganalisa lebih dari 3 tahun maka akan didapati hasil kecenderungan atau trend dari posisi keuangan apakah meningkat, tetap atau menurun. Rasio keuangan dibutuhkan oleh semua yang berkepentingan dalam perusahaan baik di internal maupun eksternal secara garis besar ada dua kelompok yang berkepentingan terhadap sebuah rasio keuangan sebuah perusahaan yaitu :

1. Manajemen perusahaan digunakan untuk merencanakan, menganalisa sehingga bisa menyimpulkan kinerja perusahaan selama ini bahkan bisa juga dibandingkan dengan kinerja rata-rata industri dan bisa mengevaluasi arah perusahaan bergerak kearah yang baik atau sebaliknya. Misalkan perusahaan memiliki biaya produksi yang tinggi maka manager dapat mengevaluasi untuk coba menganalisa kenapa hal ini bisa terjadi dan upaya apa yang akan dilakukan untuk bisa mengurangi beban produksi;
2. Manager perusahaan akan menggunakan analisi rasio keuangan untuk menyimpulkan dan memutuskan kemungkinan penggabungan dengan perusahaan lain
3. Investor dan manager kredit melihat rasio keuangan dari segi mengukur tingkat resiko perusahaan dari rasio-rasio yang dihasilkan hal ini digunakan untuk menghindari potensi resiko yang dihadapi oleh kreditur, untuk melihat seberapa besar tingkat keuntungan dari modal atau dana yang disertakan.

Intinya adalah untuk melihat apakah perusahaan ini tepat atau tidak dan investor biasanya akan membandingkan rasio keuangan dari beberapa perusahaan didalam industri yang sama untuk memutuskan akan berinvestasi di perusahaan yang paling baik dan menguntungkan dengan memberikan jaminan imbal hasil yang paling tinggi dengan tingkat resiko yang rendah. Analisa ratio menggambarkan suatu hubungan atau pertimbangan antara jumlah tertentu dengan jumlah yang lainnya. Analisa ratio dapat menjelaskan kepada penganalisa tentang baik dan buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu

perusahaan terutama jika dibandingkan dengan ratio pembanding standar. Untuk menentukan baik buruknya angka ratio Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas suatu perusahaan diperlukan alat pembanding yaitu ratio standar. Ratio Standar adalah Ratio rata-rata dari seluruh perusahaan yang ada pada industri.

Standar ratio bukan merupakan angka pembanding yang pasti tetapi dapat digunakan sebagai pedoman bagi penganalisa. Ratio standar tidak ada dalam bentuk yang tetap maka ratio standar dapat dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan Laporan keuangan dari perusahaan-perusahaan yang ada pada industri kemudian menghitung angka ratio masing-masing Perusahaan
2. Menyusun angka ratio itu dari yang tertinggi sampai yang terendah dan menghapus ratio yang ekstrem (terlalu rendah atau tinggi) kemudian menghitung ratio rata-ratanya dan ratio ini yang digunakan sebagai ratio standar.

Berikutnya akan dijelaskan bagaimana biasanya pembandingan yang dilakukan oleh para penganalisa, pada dasarnya ada 2 jenis cara membandingkan secara umum, yaitu:

1. Membandingkan rasio sekarang (present ratio) dengan ratio-rasio waktu lalu (ratio histories) atau dengan rasio-rasio yang diperkirakan untuk waktu-waktu yang akan datang dari perusahaan yang sama;
2. Membandingkan rasio-rasio dari suatu perusahaan (company ratio) dengan rasio-rasio semacam dari perusahaan lain yang sejenis (ratio industry) dalam waktu yang sama.

B. Rasio Likuiditas Sebelum melakukan perhitungan analisa rasio keuangan perlu diketahui bahwa data yang diperlukan adalah data dari neraca dan data laporan laba rugi perusahaan. Karena dari dua data ini semua analisa rasio dapat dihitung karena angka bersumber dari data ini.

Berdasarkan sumber datanya maka angka ratio dapat digolongkan menjadi:

- a. Ratio-ratio Neraca dimana semua datanya dari neraca
- b. Ratio-ratio Laba-rugi dimana semua datanya dari laba-rugi
- c. Ratio-ratio antar laporan dimana datanya berasal dari neraca dan laporan laba-rugi.

Dilihat dari tujuan penganalisa pada umumnya, angka ratio dapat dibedakan dan berikut adalah macam-macam analisis rasio keuangan yaitu: Rasio Likuiditas adalah Rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi atau kemampuan suatu perusahaan untuk dapat menyediakan alat-alat likuid sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kewajiban finansialnya pada saat ditagih, atau dengan kata lain likuiditas adalah mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek tepat pada waktunya. Rasio likuiditas, analisis dapat dilakukan dengan menggunakan rasio sebagai berikut:

Pertama, Rasio Lancar (Current Ratio), merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau hutang yang segera jatuh tempo dengan aktiva lancar yang tersedia. Aktiva lancar atau Current Assets meliputi kas, surat berharga, piutang dan persediaan, dsb dan Utang lancar atau Current Liabilities meliputi utang pajak, utang bunga, utang wesel, utang gaji, dan utang jangka pendek lainnya. Dapat disimpulkan baik jika suatu perusahaan dapat mempertahankan nilai rasio lancar sebesar 3:1 , artinya setiap utang lancar sebesar Rp.1,- harus dijamin dengan aktiva lancar sebesar Rp.3,-. Rumus rasio lancar sebagai berikut:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{AKTIVA LANCAR}}{\text{UTANG LANCAR}} \times 100 \%$$

Kedua, Rasio kas (Cash Ratio) yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan Kas yang tersedia ataupun tabungan di Bank, efek yang dapat segera diuangkan. Jika rata-rata industri untuk rasio kas adalah 50% maka keadaan perusahaan lebih baik dari perusahaan lain, namun kondisi rasio kas terlalu tinggi juga kurang baik karena ada dana yang menganggur dan kurang optimal. Dan sebaliknya jika kondisi kas dibawah juga kurang baik karena kas untuk membayar kewajiban nantinya akan butuh waktu. Rumus untuk mencari rasio kas sebagai berikut :

$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Utang Lancar}} \times 100 \%$
--

Ketiga, Rasio Sangat Lancar (Quick Ratio/Acid Test Ratio) adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban atau utang lancar dengan aktiva lancar yang lebih likuid tanpa memperhitungkan nilai persediaan perusahaan karena persediaan merupakan aktiva lancar yang kurang likuid. Dalam praktiknya sering kali rata-rata standard yang dipakai rasio lancar sebesar 150% (1,5:1) yang terkadang sudah dianggap ukuran yang cukup baik untuk memuaskan bagi suatu perusahaan. Artinya tiap Rp.1,- utang lancar dijamin oleh Rp.2,- harta lancar atau 2:1 antara aktiva lancar dengan hitang lancar. Rumus mencari rasio sangat lancar yang dapat digunakan adalah :

$\text{Rasio Sangat Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar - Persediaan}}{\text{Utang Lancar}} \times 100 \%$
--

Keempat, Rasio Perputaran Kas (cash turn over ratio) adalah rasio yang mengukur tingkat kecukupan modal kerja

perusahaan yang dibutuhkan untuk membayar tagihan dan membiayai penjualan. Rumus untuk mencari rasio perputaran kas atau cash turn over ratio .Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

Penjualan Bersih

Rasio Perputaran Kas = ----- X 100 %

Modal Kerja Bersih

Kelima, Persediaan untu modal kerja bersih (inventory to net working capital) adalah rasio untuk mengukur atau membandingkan antara jumlah persediaan dengan modal kerja perusahaan. Rumus untuk mencari persediaan untuk modal kerja bersih adalah :

Persediaan

Persediaan Untuk Modal Kerja Bersih = ----- X 100 %

Total Aktiva Lancar - Total Utang Lancar

Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas adalah kemampuan dari suatu perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya pada saat perusahaan dilikuidasi (dibubarkan) atau kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi segala kewajibannya baik kewajiban jangka pendek atau kewajiban jangka panjang.Para kreditor jangka panjang atau pemegang saham walaupun berminat terhadap posisi keuangan jangka pendek tetapi mereka lebih berminat dengan kondisi jangka panjang karena kondisi yang baik dalam jangka pendek tidak menjamin adanya kondisi yang baik pula untuk jangka panjang karena itu perlu diadakan analisa ratio solvabilitas Dalam hubungan anatar likuiditas dengan solvabilitas ada empat kemungkinan yang dialami oleh perusahaan yaitu perusahaan yang likuid tetapi

insolvable, perusahaan yang likuid dan solvable, perusahaan yang solvable tetapi illikuid, perusahaan yang insolvable dan illikuid.

Rasio Aktivitas (Activity Ratio) Rasio aktivitas menunjukkan tingkat efektivitas penggunaan aktiva atau kekayaan perusahaan kepada Anda. Rasio yang digunakan adalah:

Pertama, Rasio hutang terhadap Aktiva (Debt to Asset Ratio atau Debt Ratio) untuk mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang atau seberapa besar hutang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva. Semakin rendah rasio ini semakin baik. Rata- rat ratio ini adalah 35%. Rumus adalah sebagai berikut:

	Total Hutang	
Rasio Hutang dengan Aktiva	= -----	X
100 %	Total Aktiva	

Kedua, Rasio Hutang dengan Modal (Debt to Equity Ratio) adalah rasio yang mengukur perbandingan antara total hutang dengan modal sendiri. Rasio ini berguna untuk mengetahui seberapa besar aktiva perusahaan di biayai oleh hutang. Semakin besar rasio ini akan semakin baik. Rata-rata industri dalam rasio ini adalah sebesar 80%. Rumus yang digunakan adalah :

	Total Hutang	
Rasio Hutang dengan Modal	= -----	X
100 %	Total Modal	

Ketiga, Rasio Hutang Jangka Panjang dengan modal (Long Term Debt to Equity Ratio) digunakan untuk mengukur perbandingan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri. Tujuannya adalah untuk mengukur berapa bagian dari setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan hutang

jangka panjang. Rumus yang digunakan untuk mencari rasio ini adalah :

Rasio Hutang Jangka Panjang dengan modal	=	$\frac{\text{Total Hutang jangka panjang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$
--	---	--

Keempat, Jumlah Kali perolehan (Times Interest Earned) adalah rasio yang dipakai untuk mencari jumlah kali perolehan bunga. Rasio ini diartikan juga kemampuan perusahaan untuk membayar biaya bunga. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

Jumlah Kali Perolahan	=	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Bunga}} \times 100 \%$
-----------------------	---	--

Kelima, Lingkup Biaya Tetap (fixed charge coverage) adalah rasio yang mempunyai times interest earned ratio. Dengan perbedaan rasio ini dilakukan apabila perusahaan memperoleh utang jangka panjang atau menyewa aktiva berdasarkan kontrak sewa (last contract). Biaya tetap merupakan biaya bunga ditambah kewajiban sewa tahunan atau jangka panjang. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

Lingkup Biaya Tetap	=	$\frac{\text{EBIT} + \text{Biaya Bunga} + \text{Kewajiban Bunga}}{\text{Biaya bunga} + \text{Kewajiban sewa}} \times 100 \%$
---------------------	---	--

Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas (Profitability Ratio) kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Merupakan rasio yang menunjukkan tingkat imbalan atau perolehan (keuntungan) dibanding penjualan atau aktiva.

Rasio-rasio Rentabilitas digunakan untuk mengukur profit yang diperoleh dari modal-modal yang digunakan untuk operasi perusahaan atau mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Penilaian rentabilitas sebagai berikut rentabilitas ekonomi (Earning Power). Rasio rentabilitas dibagi menjadi dua yaitu rentabilitas ekonomi dimana membandingkan laba usaha dengan seluruh modal (sendiri atau asing) dan rentabilitas usaha dengan membandingkan laba yang disediakan pemilik dengan modal sendiri. Dimana perbandingan antara laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dinyatakan dalam persentase. dan yang kedua rentabilitas modal sendiri atau rentabilitas usaha yaitu perbandingan antara jumlah laba bersih dengan jumlah modal sendiri.

Analisa ini dapat dilakukan dengan menggunakan rasio sebagai berikut: a. Margin laba kotor (gross profit margin), merupakan ukuran persentase dari setiap hasil sisa penjualan sesudah perusahaan membayar harga pokok penjualan. b. Margin laba operasi (operating profit margin), merupakan ukuran persentase dari setiap hasil sisa penjualan sesudah semua biaya dan pengeluaran lain dikurangi kecuali bunga dan pajak, atau laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan. c. Margin laba bersih (net profit margin), merupakan ukuran persentase dari setiap hasil sisa penjualan sesudah dikurangi semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga dan pajak.

Berikut macam-macam rasio rentabilitas terdiri dari sebagai berikut:

a. Keuntungan dari penjualan (Profit margin on sales) adalah rasio yang mengukur margin laba atas penjualan. Untuk mengukur rasio ini digunakan beberapa rasio antara lain : 1. Margin Laba Kotor (Profit margin) adalah raion yang digunakan untuk menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Rumus untuk mengitung rasio ini adalah :

	Penjualan - HPP	
Margin Laba Kotor	= -----	X 100 %
	Penjualan Bersih	

b. Margin Laba Bersih (Net Profit margin) adalah rasio dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih. Rasio ini menunjukkan pendapat bersih perusahaan atas penjualan. Semakin tinggi rasio laba bersih yang dicapai hal tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif operasional perusahaan dalam menghasilkan laba bersihnya. Rata- rata industri untuk Net Profit margin adalah 20%. Rumus yang digunakan untuk menghitung adalah :

	EAT	
Margin Laba Bersih	= -----	X 100 %
	Penjualan Bersih	

c. Pengembalian investasi (Return on Invesment) / ROI adalah rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan atau suatu ukuran tentang efektivitas manajemen yaitu dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan total aktiva. Rata – rata industri untuk ROI adalah 30%. rumus untuk menghitungnya adalah sebagai berikut :

	EAIT	
Return On Investmen	= -----	X 100
%	Penjualan Bersih	

d. Pengembalian modal (Return on Equity) / ROE adalah rasio yang mengukur laba bersih sesudah pajak dengan ekuitas. Bisa dikatakan bahwa rasio yang memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif. Rata- rata

industri sebesar 40%. Semakin tinggi rasio ini semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Rumus yang digunakan untuk menghitung ROE adalah (Arifin, 2019) :

Margin Laba Kotor	=	$\frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Bersih}}$	X 100 %
-------------------	---	---	---------

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A.Z. (2019) *Buku mk aza*. Available at: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/83U7Z>.
- Hanafi, M. (2014). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Harjito, A & Martono. (2013). *Manajemen Keuangan* (2nd ed.). Yogyakarta: EKONISIA.
- Mulyawan, S. (2017) 'Manajemen Keuangan Setia Mulyawan pdf', 1-48 [Preprint].
- Siswanto, E. (2021) *Buku Ajar Manajemen Keuangan Dasar*. Malang. Available at: file:///D:/BUKU MANAJEMEN KEUANGAN/Buku-Ajar-Manajemen-Keuangan-Dasar-E-BOOK.pdf.
- Sulaiman, Dede, dkk (2017) 'Manajemen Keuangan', *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, p. 89.
- Sudana, M. .2015. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Teori dan Praktek*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

BAB 12

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Oleh : Desvira Zain, S.E., M.M

12.1. Pendahuluan

Keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah, swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Dikatakan mutlak karena kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dan kepemimpinannya dalam mengelola sumber daya organisasi dan bagaimana menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal. Pimpinan merupakan orang yang tugasnya memimpin atau disebut manajer, sedangkan kepemimpinan adalah bakat maupun sifat yang dimiliki oleh setiap pimpinan/manajer. Kepemimpinan merupakan bagian dari inti manajemen, karena sebagai pemimpin dalam organisasi dituntut dapat merumuskan dan melaksanakan organisasi menjadi efektif termasuk menetapkan dan memperkuat nilai dan tujuan, pengembangan visi dan strategi yang diperlukan untuk mencapai visi, membangun komunitas memulai dan mengelola perubahan yang dibutuhkan demi memastikan pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain akan bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Mengutip dari Yulk (2006) bahwa kepemimpinan sebagai proses pengaruh terhadap tujuan. Pandangan mengenai pemimpin dan kepemimpinan dimaknai sebagai wewenang dan kekuasaan, yang dapat dijelaskan dengan kemampuan bertindak pimpinan dalam menggerakkan bawahannya agar mengikuti kehendaknya dalam mencapai

tujuan yang telah ditetapkan terdahulu; Pemimpin memiliki kewibawaan sehingga dengan keunggulan tersebut orang lain patuh dan bersedia melakukan kegiatan yang dikehendakinya; Kemampuan daya, ketrampilan sosial ,dan kemampuan teknis (Saebani dan Sumantri , 2014). Dari pemaparan tersebut kepemimpinan dapat dipahami sebagai hal yang terpenting dan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya.

12.2. Pengertian Kepemimpinan

Berkaitan dengan bakat kepemimpinan, bahwa terdapat 3 teori ilmu kepemimpinan yang membahas munculnya bakat tersebut. Handayani (1982):

1) Teori Keturunan (*hereditary theory*).

Menjelaskan bahwa bakat kepemimpinan telah ada sejak dia lahir; orang yang dilahirkan sudah mempunyai bakat pemimpin pada diri pribadinya ,mentalnya, bahkan fisiknya ; dia ditakdirkan menjadi pemimpin dan keturunannya kelak akan sebagai pemimpin juga.

2) Teori Kejiwaan (*psychological theory*).

Menjelaskan bakat kepemimpinan seseorang itu dibentuk sesuai dengan jiwa seseorang dan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila dia diberikan pendidikan dan pengalamannya yang cukup.

3) Teori Lingkungan (*situational theory*). Menjelaskan kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh suatu lingkungan . Timbulnya kepemimpinan disebabkan karena pada dirinya terdapat bakat pemimpin, di samping pendidikan dan pengalamannya.

Pendapat terhadap ke 3 teori tersebut dapatlah diterima, karena memang untuk menjadi seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan muncul karena memiliki bakat,pengaruh

lingkungan dia berada, dan kesempatan mendapatkan pengalaman serta pendidikan.

Para peneliti juga telah memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektif dan aspek fenomena yang menarik bagi mereka ,berikut ini pernyataan dari mereka tersebut, yakni : Roach and Behling (1984) menjelaskan Kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Saebani dan Sumantri , 2014). mengutip dari Handayani (1982) , pendapat Dalton Mc Farland (1959) Kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat dari Jhon Pfiifner (1960) Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan Pendapat dari Luthans (1981) mendefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya didalam kelompok.

Selain itu juga pemahaman terhadap kepemimpinan dalam Priyono (2007) adalah Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya (Stoner ,1995). Kepemimpinan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional (Johns (1996). Kepemimpinan sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen

terhadap pekerjaan (Sosik ,1997). Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko 2003).

Dari pernyataan diatas bahwa Kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang pemimpin menggunakan kemampuannya untuk mengkomunikasikan dan mempengaruhi orang melalui ide-ide dan kehendaknya sehingga terbentuk sebuah ikatan sekelompok orang yang bersedia bergerak karena pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

12.3. Kualifikasi Dan Kecakapan Kepemimpinan

Untuk memimpin diperlukan beberapa kecakapan yang berlaku dalam segala keadaan, tentu saja ini tidak mudah karena untuk menjadi pemimpin dibutuhkan beberapa kualifikasi. Chester I Barnard (1968) dalam Siswanto (2018) , bahwa kepemimpinan memiliki terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. Berkaitan dengan kelebihan individual , teknik kepemimpinan yang ditandai dengan kondisi fisik yang baik, ketrampilan tinggi, memiliki kompetensi dibidang teknologi , memiliki persepsi yang tepat, luas pengetahuan, ingatan yang baik, kemampuan berimajisasi dan tentunya kemampuan memimpin bawahan.
2. Kemampuan dalam diri terutama dalam hal bersifat tegas, ulet, kesadaran dan keberhasilan.

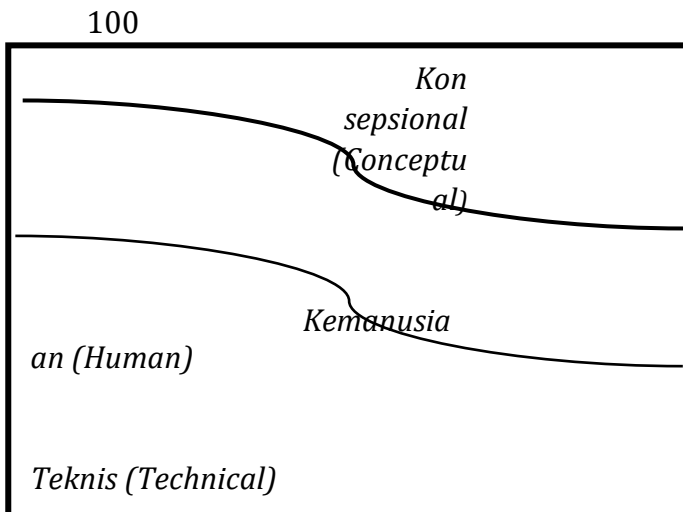
Selain itu kecakapan kepemimpinan dapat berupa 3 bagian , terdiri dari :

1. Kecakapan konsepsional (*conceptual skill*), kemampuan pemimpin yang mengetahui kebijakan organisasi secara keseluruhan baik bersifat politik, sosial , ekonomi.

2. Kecakapan kemanusiaan (*human skill*) , kemampuan dalam memimpin dapat bekerjasama dalam kelompok, sehingga dapat berkoordinasi satu sama lain.
3. Kemampuan teknis (*technical skill*), kemampuan dalam menggunakan metode, proses, prosedur dan teknik yang berhubungan dengan alat-alat.

Mengutip dari Keith Davis, bahwa kecakapan kepemimpinan untuk kemampuan teknis (*technical skill*) lebih banyak hadapi serta dilakukan oleh *low manager*, sedangkan kecakapan kemanusiaan (*human skill*) dihadapi dan dilakukan oleh *middle management* , sementara itu pekerjaan yang lebih banyak membutuhkan kemampuan konsepsional (*technical skill*) dalam manajemen pekerjaan lebih banyak dihadapi oleh *top manager* .(Handayani,1982) Kecakapan pimpinan dapat dilihat pada gambar 12.1 berikut ini

Percent of job Lower Management Middle Management Top Management



Gambar 12.1 Kecakapan Pimpinan

Sumber : Handayani, (1982)

Berikut ini beberapa pemahaman mengenai kecakapan kepemimpinan, yakni :

1. Pemimpin wajib mengetahui bidang tugasnya , terkait pengambil kebijakan (*conseptual skill*) dan teknik pelaksanaan teknis pekerjaan (*technical skill*);
2. Pemimpin memiliki rasa tanggap dan peka terhadap kondisi lingkungan, dalam hal ini berkaitan dengan situasi dan kondisi dalam organisasi berkaitan dengan pegawai, peralatan kerja, saran, adat istiadat serta hal yang berkaitan dengan kebiasaan masyarakat;
3. Pemimpin harus membina hubungan sebaik-baiknya antar manusia, sehingga dapat bekerjasama tanpa keterpaksaan;
4. Pemimpin mampu melakukan hubungan kerja komunikasi yang baik ke dalam organisasi maupun luar organisasi;
5. Pemimpin mampu melakukan koordinasi kegiatan agar tercapai kesatuan usaha/tindak dalam mencapai tujuan organisasi;
6. Pemimpin bisa mengambil keputusan yang cepat dan tepat, agar tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan organisasi;
7. Mampu mengadakan hubungan masyarakat (*public relation*), dimana pimpinan harus bisa memberikan informasi dan meyakinkan masyarakat diluar organisasinya.

12.3.1. Syarat Dan Sifat Kepemimpinan

Beberapa syarat yang harus dimiliki seseorang menjadi pemimpin dan kepemimpinan minimal adalah :

- a. Memiliki watak yang baik, karakter, budi dan moral
- b. Memiliki intelegensi yang tinggi
- c. Memiliki Kesiapan lahir dan batin

Selain itu syarat-syarat lain yang diperlukan mencakup :

- 1) Memiliki kesadaran akan tanggung jawab
- 2) Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol
- 3) Membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip-prinsip kepemimpinan
- 4) Melaksanakan kegiatan dan perintah dengan penuh tanggung jawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik .
- 5) Mengenal anak buah, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan,suasana dan pengaruh.
- 6) Paham akan bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

Sedangkan Sifat-sifat yang harus terdapat dalam kepemimpinan terdiri dari :

- a) Sifat yang jujur yang terdiri dari perpaduan keteguhan watak, sehat dalam prinsip-prinsip moral, tabiat menyukai kebenaran, memilih hati yang tulus, dan perasaan halus terhadap etika keadilan dan kebenaran;
- b) Berpengetahuan, memiliki kecerdasan dan berpengetahuan luas yang diperoleh dari pembelajaran secara terus menerus;
- c) Keberanian, merupakan sikap mental dan mengakui adanya ketakutan atau kekhawatiran terhadap bahaya atau celaan;
- d) Mampu mengambil keputusan, merupakan kecakapan dalam memecahkan persoalan dengan cepat serta tindakan yang harus dilaksanakan;
- e) Dapat dipercaya;
- f) Berinisiatif ,dalam tindakan yang sehat dan tepat ,dilakukan atas pemikiran sendiri;
- g) Ketegasan, berdasarkan kemampuan mengambil keputusan dan tindakan yang tepat berdasarkan keyakinan, bahwa keputusan atau tindakan akan memberi keuntungan dan kepentingan dalam pelaksanaan tugas;
- h) Sifat adil , sebagai wujud yang berkualitas, tidak berat sebelah sebagai pimpinan;

- i) Menjadi tauladan, dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik;
- j) Tahan uji (ulet), memiliki stamina mental dan fisik;
- k) Loyalitas;
- l) Tidak mementingkan diri sendiri;
- m) Antusias, dengan memperlihatkan dan menunjukkan perhatian yang tulus dan ikhlas, menggembirakan, semangat yang berkobar dalam melaksanakan kewajiban;
- n) Simpatik, menunjukkan sikap dan perilaku yang sopan dan menghargai setiap anggotanya;
- o) Rendah hati, sikap menghargai pada setiap orang yang dihadapi tanpa merendahkan /menghilangkan kedudukan yang dimiliki;

12.3.2. Prinsip Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam melaksanakan operasional kepemimpinannya hendaknya mempraktikkan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai pedoman yang terdiri dari :

1. Mahir dalam soal-soal teknis dan taktis;
2. Ketahui diri sendiri, mencari dan mengusahakan selalu perbaikan;
3. Meyakinkan diri, bahwa tugas dimengerti, diawasi dan dijalankan;
4. Ketahui anggota bawahan dan juga serta pelihara kesejahteraan mereka;
5. Usahakan dan pelihara selalu agar anggota mendapatkan keterangan-keterangan yang diperlukan;
6. Berilah tauladan dan contoh yang baik;
7. Menumbuhkan rasa tanggung jawab dikalangan para anggota;
8. Latih anggota bawahan sebagai satu tim yang kompak;
9. Buat keputusan-keputusan yang sehat dan pada waktunya;
10. Berilah tugas dan pekerjaan pimpinan (komando) sesuai dengan kemampuannya;

11. Bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan;

Walaupun dinyatakan dalam prinsip-prinsip kepemimpinan, dalam pelaksanaan kepemimpinan perlu juga memperhatikan tindakan yang tepat terhadap situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

12.4. Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan dalam organisasi perlu diperhatikan secara khusus untuk masa depan organisasi itu sendiri dalam jangka panjang yang efektif sehingga memiliki kinerja organisasi yang tinggi. Mendukung pernyataan tersebut Vardiman et al.(2006) menyebutkan bahwa setiap organisasi dalam segala ukuran pastilah terlibat dalam lingkungan yang kompetitif, sehingga sangat diharapkan kehadiran dari seseorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang tepat dan dapat membawa organisasi untuk bertahan hidup, efektif berinovasi, dapat memahami kondisi pasar dan lingkungan, mengatasi tantangan secara kreatif dan mempertahankan kinerja tinggi.

Reinertsen et al, (2005), memberikan pendapatnya untuk memiliki keterampilan kepemimpinan maka hendaknya mencakup unsur :

1. Kepemimpinan hendaknya dapat membayangkan masa depan,
2. Kepemimpinan memiliki kemampuan dalam menetapkan tujuan,
3. Kepemimpinan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi,
4. Kepemimpinan mampu menggalang dukungan untuk mencapai visi,
5. Kepemimpinan dapat merencanakan serta mengimplementasikannya dan meletakkan rencana .

Selain itu juga mengutip dari Degeling dan Carr (2004), untuk pengembangan kepemimpinan harus memiliki dasar keterampilan kognitif, sosio emosional, dan perilaku . sedangkan Amagoh (2009) menyatakan bahwa keterampilan kepemimpinan didukung oleh atribut pemimpin yang terdiri kesadaran diri, keterbukaan, kepercayaan, kreativitas dan kecerdasan praktik, sosial dan umum, memberikan dasar untuk kepemimpinan.

Pendapat dari Popper dan Lipshitz (1993), bahwa Kepemimpinan yang sukses dapat dikembangkan dengan memperhatikan 3 komponen yakni:

1. Mengembangkan *Self-efficacy* dalam domain kepemimpinan, memahami efikasi diri ini merupakan bagaimana seseorang itu percaya bahwa dia bisa bekerja dengan baik.
2. Mengembangkan kesadaran dengan memotivasi orang lain
3. Mengembangkan keterampilan-keterampilan khusus misalnya dalam berinteraksi, wawancara, kemampuan dalam melakukan pertemuan kelompok, meningkatkan efektivitas proses interpersonal antar pemimpin dan pengikut sehingga menghasilkan motivasi pengikutnya.

Selain itu juga mengambil dari pernyataan Allen dan Hartman (2008) , terdapat 4 tema dalam pengembangan kepemimpinan, yang terdiri dari :

1. Pertumbuhan pribadi, berkaitan dengan perilaku, nilai-nilai pribadi dan keinginan.
2. Pemahaman konseptual yang berfokus pada pengetahuan individu melalui beberapa hal yang terkait mengenai kepemimpinan.
3. Kemampuan umpan balik, pemimpin dapat belajar dari kekuatan dan kelemahan tertentu dalam kepemimpinan.
4. Peningkatan keterampilan, menuntut pimpinan dapat melakukan hal-hal yang bersifat teknis.

Penjelasan dari Groves (2007), untuk mengembangkan pemimpin yang efektif dengan :

1. Mengembangkan jaringan mentor organisasi dengan melibatkan sepenuhnya semua manajer dalam hubungan mentoring.
2. Terdapatnya partisipasi aktif manager dalam mengidentifikasi dan mengkodifikasi potensi karyawan.
3. Melibatkan semua tingkatan manajer dalam pengembangan potensi kepemimpinan.
4. Proses perencanaan yang fleksibel dan lancar, dengan cara memperbaharui daftar karyawan yang berpotensi berdasarkan kinerja berbasis proyek.
5. Membangun dan membentuk budaya organisasi yang melibatkan partisipasi aktif para manager senior dalam pengembangan dan penilaian kinerja dan sistem penghargaan dalam keterlibatan manajerial.
6. Evaluasi efektifitas pengembangan kepemimpinan melalui studi empiris pada pengetahuan, perilaku dan hasil.

12.5. Tipe Kepemimpinan Dalam Organisasi

Gaya kepemimpinan sangat berhubungan erat dengan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang dipimpin, berkaitan dengan karakteristik bawahan, motif usaha serta kondisi lain yang berdampak pada organisasi. Stoner (1995) memberikan pendapatnya bahwa ada 2 gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam memimpin untuk mengarahkan atau mempengaruhi bawahan, yaitu dengan :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*). Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bahwa seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapan manajer ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.
2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*). Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pimpinan berusaha mendorong dan memotivasi

bawahannya untuk bekerja dengan baik dengan mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan yang berkaitan tugas/pekerjaan bawahan , pimpinan sangat akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari cara pimpinan menggunakan kekuasaannya, atau dengan tipe kepemimpinannya. Siagian (1997) menjelaskan ada 5 golongan dalam tipe kepemimpinan, yaitu :

- 1) Tipe Otokratis, kepemimpinan dengan ciri dan sifatnya :
 - a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
 - b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
 - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
 - d. Tidak mau menerima kritikan, saran dan pendapat;
 - e. Terlalu bergantung kepada kekuasaannya;
 - f. Dalam tindakan menggerakkan sering menggunakan pendekatan unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 2) Tipe Militeristis, kepemimpinan dengan ciri dan sifatnya :
 - a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
 - b. Dalam menggerakkan bawahan senang tergantung kepada pangkat dan jabatannya;
 - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan;
 - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
 - e. Sukar menerima kritikan dari bawahan;
 - f. Menggemari upacara untuk berbagai keadaan.
- 3) Tipe Paternalistik, kepemimpinan dengan ciri dan sifatnya :
 - a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
 - b. Bersikap terlalu melindungi;
 - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, mengambil inisiatif dan mengembangkan kreasi;
 - d. Sering bersikap maha tahu.
- 4) Tipe Karismatik, kepemimpinan dengan ciri dan sifatnya :
 - a. Mempunyai daya tarik ;
 - b. Banyak pengikut dalam jumlah besar.

- 5) Tipe Demokratis, kepemimpinan dengan ciri dan sifatnya :
- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia;
 - b. Selalu mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
 - c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahannya;
 - d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
 - e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama atau lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
 - f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya;
 - g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

12.6. Motivasi

Mempelajari manajemen berarti juga mempelajari manusia sebab manusia merupakan unsur penting dan menentukan bagi keberhasilan manajemen. Supaya dalam melaksanakan pekerjaan menjadi efektif dan berdampak pada hasil kinerja yang baik, maka semua pihak didalam organisasi baik pimpinan dan bawahan perlu hadirnya motivasi kerja dan saling memberi semangat kerja sehingga antara keduanya, saling mendorong kemampuan untuk mencapai prestasi.

Memberi motivasi dapat dimaknai sebagai bentuk “dorongan”, “kehendak”, “keinginan” dan daya kekuatan lain, sedangkan kata dari bermotivasi (*to motivate*) berarti tindakan seseorang yang ingin mempengaruhi orang lain untuk berperilaku (*to be have*) tertentu. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para manajer dan

merupakan suatu dorongan psikis dalam diri seseorang yang menyebabkannya berperilaku demikian terutama dalam suatu lingkungan pekerjaan. Untuk itu diperlukan kecakapan setiap manajer yang lebih baik yaitu faktor apakah yang dapat membawa mereka melakukan sesuatu dan yang memotivasi pada mereka. Motivasi menyangkut dimulai dari kebutuhan yang dirasakan (*the need*), keinginan atau sasaran yang hendak dicapai (*want*), kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran/tujuan, yang berakhir dengan Pemuasan (*satisfaction*).

Beberapa tindakan manajer dalam memotivasi agar karyawan memiliki semangat kerja yang baik dan produktifitas yang tinggi. (Asiah, 2017) , yakni :

- a. Manager hendaknya memupuk rasa percaya diri dan pada orang lain;
- b. Manager dapat memberikan contoh yang baik;
- c. Manajer menempatkan karyawan pada kerja yang tepat;
- d. Manajer menimbulkan kesempatan berpartisipasi pada karyawan;
- e. Manajer memberikan imbalan dan insentif yang sesuai;
- f. Manager dapat menghargai hasil yang dicapai karyawan;
- g. Manajer menciptakan rasa bersatu,;
- h. Manajer harus memberikan jaminan karyawan untuk tetap memperoleh pekerjaan;
- i. Manajer memanfaatkan rasa takut secara bijaksana;
- j. Manajer memberikan perhatian kepada karyawan.

Alasan mengapa motivasi dilakukan pimpinan kepada bawahan (Hasibuan,2015),yakni :

1. Pimpinan membagikan pekerjaannya agar dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya;
2. Bawahan dianggap mampu mengerjakan tugas tersebut namun kurang termotivasi untuk mengerjakannya;
3. Menjaga motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya;
4. Sebagai bentuk penghargaan dan kepuasan kerja karyawan.

Untuk memotivasi karyawan, terdapat beberapa asas memotivasi yang perlu diperhatikan (Wijaya dan Rifa'i, 2016) yakni :

1. Asas mengikutsertakan. Menjelaskan bahwa untuk meningkatkan gairah kerja hendaknya bawahan diberikan kesempatan dalam memberikan ide mereka, merekomendasi, bertanggung jawab atas tujuan.
2. Asas komunikasi. Menjelaskan pentingnya komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan akan menimbulkan rasa dihargai , misalnya pimpinan dapat menginformasikan kepada karyawan terhadap permasalahan yang terjadi.
3. Asas pengakuan. Menjelaskan meningkatnya motivasi jika pimpinan memberikan rasa pengakuan dan kepuasan atas hasil yang telah dicapai karyawan, misalnya dengan memberikan pujian dengan ikhlas, apalagi jika dilakukan didepan umum, akan memberikan nilai lebih kepada diri karyawan.
4. Asas wewenang yang didelegasi. Menjelaskan bahwa dalam mendorong motivasi karyawan, pimpinan dapat memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri, sehingga menimbulkan rasa bertanggung jawab atas sebagian usaha.
5. Asas perhatian timbal balik. Menjelaskan bahwa pimpinan dapat memberikan perhatian yang kuat dan ikhlas terhadap apa yang hendak karyawan capai. Hal ini dapat diwujudkan jika pimpinan dapat mengetahui kebutuhan karyawan, menyelaraskan tujuan-tujuan perusahaan sehingga dapat mendukung prestasi pribadi karyawan.

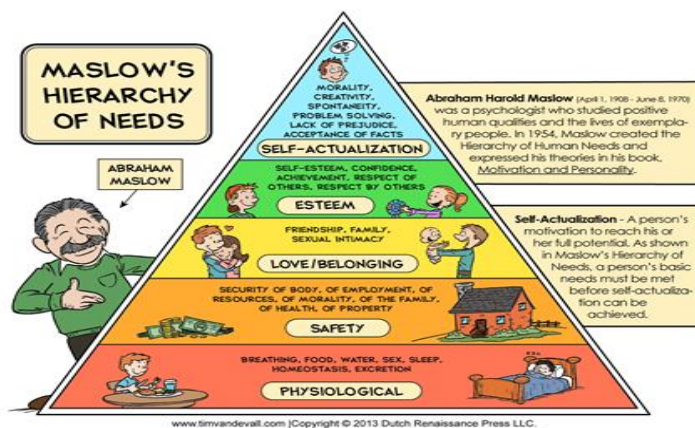
12.7. Teori - Teori Motivasi

Terdapat beberapa pemikiran telah menghasilkan tentang teori motivasi yang memberikan gambaran bagaimana proses motivasi diarahkan kepada karyawan dalam mencapai tujuan, yang dipandang sebagai kekuatan (*power*), Adapun sebagian dari teori tersebut adalah :

1. Teori Motivasi Klasik, motivasi klasik atau tradisional dimulai Frederick Taylor memandang motivasi pekerja merupakan kebutuhan biologis berupa gaji maupun upah yang diberikan, baik berupa uang maupun barang sebagai prestasi yang telah dihasilkan . Sementara itu *Scientific Managament School* yang telah memberikan pemahaman bahwa aspek penting bagi manager dalam memotivasi pekerja dengan menggunakan sistem insentif . Dimana jika semakin banyak produk yang dihasilkan, maka semakin besar upah yang diterima atau jika gaji karyawan ditingkatkan dengan sendirinya akan berdampak kepada gairah bekerja.(Kadarman dan Udaya, 2001)
2. Teori Hubungan Manusia (*Human Relation Model*) Pendapat dari Elton Mayo dan beberapa peneliti lainnya, menyebutkan manager dapat memotivasi karyawan dengan membuat mereka menjadi berguna dan penting. Karyawan diberi kebebasan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan yang dilakukannya. (Kadarman dan Udaya, 2001)
3. Teori Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*) Mengutip dari Handaydiningrat (1982) menurut Koontz & O'donnel (1972) bahwa teori Abraham Maslow dalam mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hierarki daripada kebutuhan (*the hierarchy of needs*), Dengan menyatakan bahwa kebutuhan manusia diatur dengan bertingkat (*hierarki*), Yaitu dimulai dari kebutuhan yang rendah sampai kebutuhan yang tertinggi . Apabila kebutuhan yang rendah telah terpenuhi maka menyusul kebutuhan lain yang lebih tinggi tingkatannya. berikut tingkatan - tingkatan kebutuhan tersebut:
 - a. Kebutuhan fisik (*physiological need*), yaitu Kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti: Makanan, air, pakaian, perumahan, tidur;
 - b. Kebutuhan untuk memperoleh keamanan atau keselamatan (*security of safety need*), yaitu

- Kebutuhan yang bebas dari bahaya, ketakutan, ancaman, kehilangan pekerjaan, miliknya, pakaiannya atau rumahannya;
- c. Kebutuhan bermasyarakat (*social need*) atau kebutuhan untuk menerima/bekerja sama dalam kelompok (*affiliation or acceptance need*), yaitu Kebutuhan untuk berkelompok dan bermasyarakat, Mereka memerlukan bergaul menerima dan diterima menjadi anggota kelompok, untuk mencintai dan dicintai;
 - d. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*), yaitu Kebutuhan memperoleh reputasi, terhormat dan dihormati, membutuhkan pujian penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya (status)
 - e. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*self actualization need*), yaitu Kebutuhan untuk membuktikan dirinya sebagai seseorang yang mampu mengembangkan potensi bakatnya.

Gambaran mengenai teori Abraham Maslow atau teori kebutuhan (*the hierarchy of needs*), disajikan pada gambar 15.2 berikut ini.



Gambar 12.2 Teori Kebutuhan Maslow

Dari Keterangan gambar diatas, apabila kebutuhan Kebutuhan fisik (*physiological need*) terpenuhi, maka manusia memenuhi Kebutuhan untuk memperoleh keamanan atau keselamatan (*security of safety need*), dan apabila kebutuhan ke dua telah terpenuhi, maka manusia ingin memenuhi kebutuhan kebutuhan bermasyarakat (*social need*) , dan demikianlah seterusnya.

1. Model Motivasi Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor adalah pencetus teori tentang motivasi dalam manajemen yang disebut dengan teori X dan teori Y. Teori ini mengkaji cara manager dalam berhubungan dengan karyawan , pandangan manager terhadap sifat manusia atas perilakunya didasarkan beberapa asumsi. (Handyaningrat ,1982). Teori X merupakan pendekatan konsep yang didasarkan suatu anggapan tentang “perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan, anggapan yang telah ada dimasyarakat”. Asumsi yang terdapat pada Teori X sebagai berikut :

- a. Karyawan tidak menyukai pekerjaan dan berusaha mungkin menghindari pekerjaan tersebut;
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan maka karyawan dipakai dikendalikan bahkan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- c. Karyawan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal;
- d. Karyawan menempatkan keamanan diatas sebuah faktor lain dan menunjukkan sedikit ambisinya.

Teori Y, merupakan perbaikan dari teori X berkaitan tentang penelitian yang berkaitan dengan perilaku manusia yang modern. Teori ini berdasarkan atas “bagaimana orang-orang seharusnya bekerja dalam lingkungan pekerjaannya”. Asumsi yang terdapat pada Teori Y yakni :

- a. Karyawan menganggap pekerjaan merupakan sesuatu yang menyenangkan misalnya seperti beristirahat dan bermain;
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi demi mencapai berbagai tujuan;
- c. Karyawan siap untuk belajar menerima, mencari dan bertanggung jawab, membuat keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan mereka yang menduduki manajemen.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor ini berkaitan dengan faktor yang membuat individu merasa tidak puas (*dissatisfied*) dan faktor yang membuat individu merasa puas (*satisfied*). (Asiah, 2017).

Faktor ekstrinsik menyatakan rasa tidak puas (*dissatisfied*) akan muncul apabila tidak ada kondisi tersebut, yakni :

- a. Upah yang diterima, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan;
- b. Hubungan pribadi dengan atasan, Rekan kerja, Bawahan
- c. Pengawasan teknis yang dihadapi;
- d. Keamanan kerja;
- e. Kehidupan pribadi;
- f. Status.

Sedangkan faktor instrinsik (*satisfied*) menyatakan terdapatnya kondisi yang membuat kepuasan pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi, yakni terdiri dari :

- a. Prestasi/keberhasilan pelaksanaan (*achievement*);
- b. Pengakuan (*recognition*);
- c. Tanggung jawab yang dilaksanakan (*responsibility*)
- d. Kemajuan (*advancement*)
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

3. Teori Kebutuhan Dari McClelland

Teori yang dikemukakan oleh McClelland (Manulang, 1987) memberikan penjelasan bahwa orang yang mempunyai

kebutuhan untuk keberhasilan, yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu. Jika seseorang memiliki kebutuhan yang mendesak, maka kebutuhan inilah yang akan menjadikan munculnya motivasi karyawan dalam mencapai kebutuhan tersebut. Mengutip tulisan Siswato (2018) dari Gibson dkk,(1984) telah menyebutkan terdapat 3 kebutuhan tersebut :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievment, disingkat n-Ach*);
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation, disingkat n-Aff*);
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power, disingkat n-Pow*).

McClelland memberikan saran agar tidak ada rasa ketakutan akan sukses apabila individu memiliki *n-Ach* yang tinggi, dikarenakan kebutuhan prestasi tersebut mendorong individu untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, berusaha kerja keras, mewujudkan tujuan tersebut, mengaplikasikan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan. Untuk itu sebaiknya :

1. Individu bisa mengatur tugas sedemikian rupa agar dapat menerima umpan balik atas karyanya secara berkala;
2. Individu mencari model kinerja yang baik sebagai contoh teladan mereka (dari individu yang berhasil, pemenang, pahlawan kerja) untuk dijadikan mentor;
3. Individu meningkatkan citra pribadi yang lebih baik, menyenangkan diri sendiri, mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan.
4. Individu berpikir realistis, dan positif terhadap tujuan yang diharapkan.

Selain teori motivasi diatas, mengutip dari Siswanto,(2018) terdapat 6 elemen penggerak motivasi yang berdasarkan pendapat Sagir (1985) meliputi:

1. Kinerja (*achievement*) dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan agar tercapainya tujuan.
2. *Recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang; Penghargaan (*recognition*) berkaitan dengan kinerja yang telah dicapai, dimana pengakuan dan penghargaan akan memberikan kepuasan karyawan;
3. Tantangan (*challenge*) ,bahwa dengan memberikan tantangan demi tantangan akan menumbuhkan semangat untuk mencapai sasaran;
4. Tanggug jawab (*responsibillity*) dengan adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab;
5. Pengembangan (*development*) produktifitas karyawan jika diberikan pengembangan kemampuan seseorang dari pengalaman kerja dan kesempatan untuk maju;
6. Keterlibatan (*involvement*) dimana karyawan diikutsertakan terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, S. and Hartman, N (2008), *Leadership Development: an Exploration of source of learning*, Advanced Management Journal, Vol 73 No.1,pp.10-62.
- Amagoh, Francis .(2009), *Leadership development and leadership effectiveness*,Management Decision Vol.47 No.6,2009 pp.989-999.
- Asiah,Siti. (2017).Dasar Ilmu Manajemen. Yogyakarta; Penerbit Mahameru Press.
- Degeling,P. and Carr,A. (2004),*Leadership for the systematization of health care : the unaddressed issue in health care reform*,Journal of Health organization and management, Vol 18 No.6,pp.399-41.
- Handayaniingrat Soewarno. (1982).*Ilmu Administrasi dan Management*, Jakarta; PT Gunung Agung
- Hasibuan, Malayu S.P.(2015).*Manajemen Dasar,Pengertian dan Masalah*,Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Kadarman SJ, AM dan Udaya,Jusuf , (2001).*Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta; PT Prennhilindo.
- Manulang,M.(1987), *Management Personalia*,Jakarta;Ghalia Indonesia
- Priyono,(2007) *Pengantar Manajemen*,Taman Sidoarjo; Zifatama Publisher
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1993), *Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership*

development, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 No. 7, pp. 23-7

Reinertsen, J., Pugh, M. and Bisognano, M. (2005), *Seven Leadership Leverage Points for Organization-Level Improvement in Health Care*, Institute for Healthcare Improvement Cambridge, MA.

Saebani, Beni Ahmad dan Sumantri, Ii. (2014). *Kepemimpinan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Siagian, Sondang, P. MPA. PhD. (1977). *Filsafat Administrasi*, Jakarta, PT Gunung Agung.

Siswanto. (2018). *Pengantar Manajemen*. Bandung: PT Bumi Aksara

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr. *Manajemen*. Sixth edition. Prentice Hall International. 1995

Wijaya, Candra dan Rifa'i, Muhammad. (2016) *Dasar-Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*, Medan; Perdana Publishing.

Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

BAB 13

KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK

Oleh Afniyeni, S.E., M.M

13.1. Pendahuluan

Dalam kehidupannya, manusia memerlukan komunikasi, baik berkomunikasi dengan individu lain maupun dengan kelompok atau masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam suatu kelompok atau masyarakat. Para ahli menyatakan bahwa pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu pula halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Sebaliknya tidak adanya komunikasi akan menimbulkan konflik antara anggota organisasi dan dampaknya mengganggu komunikasi dalam organisasi tersebut.

Brent D. Ruben menyatakan definisi komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain. Selain komunikasi, bagian penting lain dalam komunikasi organisasi adalah organisasi itu sendiri. Schein : 2013 menyatakan pengertian organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung-jawab. Disamping itu Schein juga menyatakan bahwa organisasi

memiliki karakteristik tertentu, yaitu memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Seiring berjalannya waktu, didalam organisasi sering terjadi konflik/gangguan yang tidak diinginkan. Baik konflik internal maupun konflik eksternal antar organisasi. Konflik seringkali terjadi karena permasalahan yang sederhana. Namun dengan hal yang sederhana itulah sebuah organisasi dapat bertahan atau tidak. Mekanisme ataupun manajemen konflik yang diambil juga sangat menentukan posisi organisasi. Kebijakan dan metode komunikasi yang diambil sangat memengaruhi kelangsungan sebuah organisasi dalam mempertahankan anggota dan segenap komponen di dalamnya. Semakin besar suatu organisasi, persoalan yang terjadi juga akan semakin kompleks. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, komunikasi, pembuatan keputusan, pendelegasian wewenang dan sebagainya.

13.2. Pengertian Komunikasi

Sebelum membahas bentuk dasar komunikasi, terlebih dahulu kita perlu memahami apa yang dimaksud dengan komunikasi dan komunikasi bisnis. Menurut Himstreet dan Baty dalam Business Communications, Principles and methods, komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbo-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Sementara itu menurut Bovee, komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan.

Komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna. Pembicara yang tidak didengar atau penulis yang materinya tidak di baca belum berkomunikasi. Lebih penting lagi, bagaimana pun komunikasi melibatkan pemahaman makna. Agar komunikasi berhasil, makna harus disampaikan

dan dipahami. Komunikasi sempurna jika pikiran atau ide yang dikirimkan telah diterima dan dipahami oleh penerima persis seperti yang dibayangkan oleh pengirim.

Hal lain yang perlu diingat adalah bahwa komunikasi yang baik sering keliru didefinisikan oleh komunikator sebagai persetujuan terhadap pesan, bukan pemahaman yang jelas tentang pesan tersebut. Jika seseorang tidak setuju dengan kita, kita beranggapan bahwa orang itu hanya tidak sepenuhnya memahami posisi kita. Dengan kata lain, banyak dari kita mendefinisikan komunikasi yang baik seperti mempunyai seseorang yang menerima pandangan kita. Tetapi anda dapat dengan jelas memahami apa makna yang disampaikan seseorang dan tidak setuju dengan apa yang dikatakan oleh orang tersebut.

Pada umumnya, pengertian komunikasi ini paling tidak melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan maupun sinyal-sinyal non verbal. Di dalam dunia praktis,, anda juga mengenal komunikasi antarpribadi (inter-personal communications) dan komunikasi lintas budaya (intercultural/cross-cultural communications),

Selain komunikasi bisnis (business communications). Komunikasi bisnis, komunikasi antar pribadi maupun komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang masing-masing memiliki karakter yang berbeda dari yang lainnya. Komunikasi antarpribadi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami kedua belah pihak dan cenderung lebih fleksibel (luwes) dan informal. Jenis komunikasi tersebut lazim dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, misalnya komunikasi yang dilakukan dalam suatu keluarga,, antar tetangga, antar teman dan antarkaryawan, untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi yang terjalin cenderung lebih santai, akrab dan tidak kaku.

Tidak menjadi masalah apabila digunakan bahasa daerah, bahasa gaul, bahasa tubuh. Yang terpenting dalam komunikasi antarpribadi tersebut adalah bahwa penyampaian pesan-pesan tersebut dapat dipahami dengan baik oleh pihak lain. Disamping itu, pokok bahasan atau topik bahasannya juga sangat variatif.

Komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan antar dua orang atau lebih, yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda karena perbedaan geografis tempat tinggal. Komunikasi dapat terjadi pada tingkat antar daerah, antar wilayah maupun antar negara. Bagaimana dengan komunikasi bisnis? Secara sederhana dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi bisnis adalah komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis yang mencakup berbagai macam bentuk komunikasi, baik komunikasi verbal maupun non verbal untuk mencapai tujuan tertentu.

Berikut ini beberapa perbedaan antara komunikasi antarpribadi dengan komunikasi bisnis yang dilihat dari berbagai sudut pandang, yang disajikan dalam table.13.1 dapat dilihat dari mulai uraiannya secara detail di dalam table tersebut.

Tabel 13. 1 Komunikasi antarpribadi dan komunikasi bisnis

Uraian	Komunikasi Antar Pribadi	Komunikasi Bisnis
• Orientasi/tujuan • Pokok bahasan • Bahasa yang digunakan • Format penulisan • Gaya penulisan • Kertas surat yang digunakan • Stempel/cap • Contoh	• Kepentingan pribadi • Masalah pribadi • Informal, bahasa campuran • Tidak standar, fleksibel • Tidak standar • Tanpa kop surat • Tanpa stempel • Surat keluarga	• Kepentingan bisnis • Masalah bisnis • Formal, baku • Standar • Dengan kop surat • Dengan stempel • Surat bisnis

Hal terakhir yang ingin kami sampaikan tentang komunikasi adalah bahwa komunikasi meliputi komunikasi antarpribadi, komunikasi antar dua orang atau lebih dan komunikasi organisasi. Kedua jenis komunikasi tersebut penting bagi para manajer.

13.3. Fungsi Komunikasi

Di Marriott dan di banyak organisasi lainnya secara keseluruhan, komunikasi mempunyai 4 fungsi utama : Pengendalian, motivasi, mengungkapkan ekspresi secara emosional, dan memberikan informasi.

1. Pengendalian, komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku karyawan dalam beberapa cara. Sebagai contoh ketika para karyawan diminta untuk mengomunikasikan keluhan apapun yang terkait dengan pekerjaan pada atasan langsung mereka untuk memenuhi deskripsi pekerjaan, atau untuk mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi digunakan untuk mengendalikan;
2. Motivasi, komunikasi memotivasi dengan cara menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Komunikasi diperlukan ketika karyawan menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik, usaha mencapai tujuan tersebut dan untuk menerima umpan balik tentang kemajuan tujuan tersebut.
3. Mengungkapkan ekspresi secara emosional, bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama dari interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme dasar di mana para anggota berbagi perasaan frustrasi dan kepuasan.;
4. Memberikan Informasi, akhirnya, individu-individu dan kelompok membutuhkan informasi untuk melakukan berbagai hal dalam organisasi. Komunikasi memberikan informasi tersebut.

13.4. Metode Komunikasi

Misalkan Anda perlu berkomunikasi dengan para karyawan anda mengenai kebijakan baru perusahaan dan anda ingin memberikan pujian kepada salah satu pekerja atas jam tambahan yang ia berikan untuk membantu tim dalam menyelesaikan pesanan pelanggan. Dalam kasus ini bagaimana anda berkomunikasi?

Para manajer memiliki berbagai metode komunikasi yang dapat dipilih dan dapat menggunakan 12 pertanyaan untuk membantu menilai metode-metode tersebut:

1. Umpan balik, seberapa cepat penerima dapat menanggapi pesan
2. Kompleksitas kapasitas dapatkah metode ini memproses pesan-pesan yang kompleks secara efektif?
3. Luasnya potensi, berapa banyak pesan berbeda yang dapat dikirim dengan menggunakan metode ini?
4. Kerahasiaan dapatkah komunikator merasa yakin bahwa pesan-pesan mereka hanya diterima oleh khalayak yang dimaksud?
5. Kemudahan encoding, dapatkah pengirim dengan mudah dan cepat menggunakan saluran ini?
6. Kemudahan decoding, dapatkah penerima dengan mudah dan cepat menerjemahkan kembali pesan-pesan?
7. Kendala waktu ruang, apakah pengirim dan penerima perlu berkomunikasi pada waktu dan ruang yang sama?
8. Biaya, berapa biaya yang diperlukan untuk menggunakan metode ini ?
9. Keramahan antar pribadi, seberapa baik metode ini menyampaikan keramahan antarpribadi?
10. Formalitas, apakah metode ini memiliki sejumlah formalitas yang diperlukan?

11. Scanability, apakah metode ini memungkinkan pesan dengan mudah ditelusuri atau diteliti untuk informasi yang relevan?
12. Lama penggunaan, apakah pengirim atau penerima banyak mengendalikan dalam menangani pesan?

Bagian terpenting dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi nonverbal yaitu komunikasi yang disampaikan tanpa kata-kata. Suatu komunikasi yang paling memiliki arti bukanlah secara lisan maupun tertulis. Ketika seorang dosen sedang mengajar di depan kelas, ia tidak perlu kata-kata untuk mengatakan padanya bahwa ternyata para siswa tidak memperhatikannya ketika mereka memulai membaca koran ditengah pelajaran. Demikian pula para siswa mulai menyimpan buku, kertas dan buku catatan mereka. Ukuran dari kantor seseorang atau pakaian yang dikenakannya juga menyampaikan pesan kepada orang lain. Walaupun ini adalah segala bentuk dari komunikasi nonverbal, jenis yang paling terkenal adalah bahasa tubuh dan intonasi verbal.

13.5. Hambatan Komunikasi

Pertama, Penyaringan (filtering) Penyaringan adalah manipulasi informasi yang disengaja untuk membuatnya terlihat lebih baik pada penerima. Sebagai contoh, ketika seseorang mengatakan apa yang ingin didengar oleh manajernya, informasi itu telah disaring. Atau jika informasi yang dikomunikasikan melalui tingkatan organisasi diringkas oleh pengirim, itu adalah penyaringan. Berapa banyak penyaringan yang dilakukan cenderung menjadi fungsi dari sejumlah tingkatan hierarki dalam organisasi dan budaya organisasi, lebih banyak tingkatan berarti lebih banyak kesempatan untuk penyaringan. Jika organisasi menggunakan aturan-aturan kerja yang lebih kolaboratif dan

kooperatif, penyaringan informasi mungkin tidak terlalu bermasalah. Selain itu surat elektronik mengurangi penyaringan atau pembentukan informasi agar terkesan baik pada penerima, mungkin tidak selalu disengaja.

Kedua, Emosi apa yang dirasakan penerima ketika ia menerima sebuah pesan mempengaruhi penafsirannya. Emosi yang ekstrem kemungkinan besar akan menghambat komunikasi yang efektif. Dalam hal ini, kita sering mengabaikan proses berfikir yang rasional dan objektif dan menggantikannya dengan penilaian emosional.

Ketiga, Informasi yang berlebih seorang manajer pemasaran melakukan perjalanan dinas selama seminggu ke Italia, dimana ia tidak memiliki akses ke surat elektroniknya, dan saat kembali ia berhadapan dengan 1.000 pesan. Tidakkah mungkin membaca dan menanggapi setiap pesan tanpa menghadapi masalah kelebihan informasi, yaitu ketika informasi melebihi kapasitas pengolahan seseorang.

Keempat, Defensif ketika seseorang merasa terancam, ia cenderung bereaksi dengan cara yang menghambat komunikasi efektif dan mengurangi upaya untuk mencapai saling pengertian. Ia menjadi defensif menyerang orang lain secara verbal, membuat komentar sarkastik, menjadi terlalu menghakimi atau mempertanyakan motif orang lain.

Kelima, Bahasa Ahli ekonomi/jurnalis Anatole Kaletsky dan penyanyi rap Dizzee Rascal berbahasa Inggris, tetapi bahasa yang digunakan oleh masing-masing sangatlah berbeda. Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Umur, pendidikan dan latar belakang budaya merupakan tiga variabel yang paling jelas mempengaruhi bahasa yang digunakan oleh seseorang dan definisi yang ia berikan pada kata-kata itu. Dalam suatu organisasi, karyawan berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki pola bicara yang berbeda. Bahkan karyawan yang bekerja dalam organisasi yang sama tetapi pada departemen yang berbeda sering memiliki istilah khusus yang digunakan oleh para anggota kelompok untuk saling berkomunikasi.

Keenam, Budaya Nasional karena alasan teknologi dan budaya, orang cina tidak menyukai pesan suara. Hal ini

menggambarkan bagaimana perbedaan komunikasi dapat timbul dari budaya nasional seperti halnya bahasa yang berbeda. Sebagai contoh, mari kita bandingkan negara-negara yang menghargai individualisme dengan negara-negara yang menekankan kolektivisme. Di negara individualistik seperti Inggris, komunikasi relatif formal dan dijabarkan dengan jelas. Manajer mengandalkan pada laporan, memo, dan bentuk-bentuk komunikasi formal lainnya. Di negara kolektivistis seperti Jepang, masih ada hubungan antarpribadi, dan dianjurkan untuk berkomunikasi tatap muka. Seorang manajer Jepang secara panjang lebar berkonsultasi dengan bawahannya mengenai suatu masalah kemudian menyusun sebuah dokumen formal untuk menguraikan kesepakatan yang telah dibuat.

13.6. Pengertian Manajemen Komunikasi

Dubrin menyimpulkan bahwa manajemen adalah “sebagai suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi planning, decision making, organizing, leading and controlling masih dalam buku dan halaman yang sama. Kemudian Dubrin menyatakan bahwa manajemen mempunyai tiga pengertian lainnya, yaitu sebagai berikut.

1. Manajemen sebagai suatu disiplin atau bidang studi
Manajemen merupakan bidang pengetahuan, seperti pengetahuan lainnya yang dapat dipelajari. Kebanyakan eksekutif puncak return on investment yang sangat besar.
2. Manajemen sebagai orang, manajemen juga dapat mengindikasikan manajer secara kolektif dalam suatu organisasi, yaitu individu-individu yang menjalankan manajemen tersebut.
3. Manajemen sebagai karier, banyak organisasi merekrut lulusan perguruan tinggi dengan menawarkan peluang karier dalam manajemen. Serangkaian pekerjaan secara progresif mengarahkan pada tanggung jawab yang lebih

besar apabila calon menunjukkan kompetensi manajerial.

Patricia Buhler dalam bukunya yang berjudul *Management Skills* (2004: 2) menyatakan bahwa manajemen berarti “menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.” Artinya adalah jika tidak melaksanakan pekerjaan segala sesuatunya secara sendiri. Untuk memberikan kontribusi yang kontiniu kepada organisasi. Patricia juga mengusulkan adanya manajemen yang efektif, karena manajemen yang efektif berkaitan dengan keseluruhan kinerja organisasi. Konflik berasal dari kata *confligere*, *conflictum* (saling berbenturan) yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.

Berikut beberapa pengertian konflik, yaitu sebagai berikut :

1. Konflik menurut Kartini Kartono (2013). Konflik terbagi menjadi tiga yaitu :
 - a. Konflik yang negatif
Dalam hal ini konflik dikaitkan dengan dengan sifat-sifat yang berbau dengan animalistik, yang di dalamnya terkandung kekasaran, kekerasan, terjadi pemogokan, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, hasil kerja menurun, biaya operasional organisasi meningkat, terjadinya kebencian dan sebagainya.
 - a. Konflik yang positif
Hal ini dikaitkan dengan hal-hal yang konstruktif yaitu ditandai dengan adanya pembaharuan, inovasi, kreasi, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lainnya.
2. Clinton F. Fink menyatakan bahwa: “konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonistis yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa

disesuaikan, interes-interes eksklusif dan tidak bisa dipertemukan sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda.

3. Stephen P. Robbins : “We define conflict as a procesin whichband effort is purposely made by A to offset the efforts of B by sane form of blocking that will resultan frustrating Bin attaininghis goals or furthering his interests”

13.7. Hambatan Komunikasi

Berikut ini merupakan tujuan dari manajemen konflik, yaitu:

- a. Mencegah dan meminimalisir terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi. Sehingga dapat fokus kepada visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi. Suatu organisasi yang baik adalah yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Hal itu harus dicapai dengan cara yang sistematis dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta dapat mengalihkan energi dan sumber daya organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujwuan tersebut. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka konflik akan berkembang menjadi suatu konflik yang destruktif bagi pihak yang terlibat konflik tersebut. Sehingga mereka akan memfokuskan diri pada konflik yang terjadi, bukan pada pencapaian tujuan organisasi.
- b. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman. Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, anggota organisasi memerlukan bantuan dan kerja sama dari rekan kerjanya dengan cara berkomunikasi secara baik. Oleh karena itu, ia harus dapat memahami

keragaman karakteristik rekan kerjanya sesuai dengan tingkatan dalam organisasi. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak yang terlibat konflik dapat memahami keragaman tersebut. Sebab tanpa adanya pemahaman yang baik, konflik tidak akan berjalan dengan baik sesuai visi misi organisasi.

- c. Meningkatkan kreativitas anggota dengan memanfaatkan konflik yang terjadi. Konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dikelola oleh setiap anggota organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas bagi pihak-pihak yang terlibat konflik. Selain itu, kreativitas dan inovasi bisa digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.
- d. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang. Sering kali, konflik yang terjadi itu berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh suatu organisasi. Suatu keputusan itu dapat dikatakan baik jika didasarkan pada berbagai pertimbangan dengan didukung informasi yang akurat. Konflik dan perbedaan pendapat dapat dijadikan suatu fasilitas untuk memilih salah satu alternatif keputusan yang terbaik.
- e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan dengan kerja sama. Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem- subsistem yang berisi sumber daya manusia. Semua sub sistem dan para anggotanya harus bekerja sama, saling mendukung dan juga saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Konflik yang ada harus bisa di ikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan aktivitas

organisasi. Konflik juga harus mampu membesarkan hati setiap anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

- f. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik. Suatu organisasi dikatakan mapan, apabila organisasi tersebut dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi dan yang telah terjadi. Yaitu dengan mengembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik, yang nantinya akan terus berkembang menjadi suatu norma budaya organisasi. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan disfungsi organisasi, yang akan terus berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.
- g. Menjaga jarak aman dari lingkungan kerja yang tidak baik. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa bersifat positif maupun negatif. Persepsi yang negatif akan mengakibatkan perilaku yang negatif, yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik destruktif akan menciptakan iklim yang negatif.
- h. Mencegah terjadinya pemogokan. Konflik yang muncul dapat menciptakan kecurigaan antara buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Kecurigaan yang terus berlangsung akan merusak komunikasi di antara keduanya. Hal itu akan mengarahkan terbentuknya konflik destruktif yang dapat menimbulkan pemogokan.
- i. Mencegah sabotase oleh pihak yang kalah dalam konflik. Sabotase ini dapat terjadi akibat dari

suatu konflik yang berakhir dengan win & lose solution. Sehingga pihak yang kalah menjadi dendam atas kekalahannya, dan selanjutnya akan timbul suatu agresi dalam bentuk sabotase yang berupa kegagalan pelaksanaan program/proyek, atau bisa berupa perusakan fasilitas produksi dan distribusi.

- j. Meningkatkan loyalitas dan komitmen bagi setiap anggota organisasi. Konflik yang terjadi antara manajemen organisasi dengan karyawan dan antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa diperlakukan tidak layak dan tidak adil. Hal ini dapat menurunkan loyalitas dan komitmen organisasi.

13.8. Hambatan Komunikasi

Menurut Baskerville, terdapat enam tipe manajemen konflik, yaitu:

1) Avoiding

Individu atau organisasi pada umumnya cenderung menghindari konflik. Berbagai hal sensitif dan yang berpotensi menyebabkan konflik sebisa mungkin dihindari. Ini merupakan cara yang paling efektif menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.

2) Accommoding

Ini adalah cara mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan berbagai macam pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan tetap mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Kelemahannya, metode ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

3) Compromising

Compromising cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi adalah metode penyelesaian konflik dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan metode kompromi maka semua pihak yang berkonflik akan menemukan solusi yang saling memuaskan. Metode ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.

4) Competing

Competing adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Akhirnya salah satu pihak akan ada kalah dan mengalah atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan dan dianggap kurang efektif bila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.

5) Collaborating

Collaborating merupakan metode menyelesaikan konflik dengan bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi dalam menyelesaikan masalah dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Jadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan win-win solution.

6) Conglomeration

Cara Ini adalah penyelesaian konflik dengan mengombinasikan kelima tipe manajemen konflik di atas. Tipe manajemen konflik ini membutuhkan tenaga, waktu dan pikiran yang besar dalam proses penyelesaian suatu konflik.

13.9. Macam-Macam Konflik

Ditinjau dari Tujuannya, apabila ditinjau dari tujuannya konflik dalam suatu organisasi terbagi menjadi dua, yaitu Konflik yang fungsional (konstruktif) dan Konflik destruktif. Konflik fungsional dapat pula disebut dengan konflik yang konstruktif karena keberadaan konflik ini dengan sengaja dikonstruksikan atau diprogramkan oleh organisasi. Dengan demikian maka konflik tersebut bersifat positif serta mendukung program-program penyempurnaan maupun pengembangan organisasi dan jajarannya.

Konflik yang fungsional tersebut banyak dikembangkan oleh organisasi-organisasi bisnis internasional guna diperlombakan antara departemen yang satu dengan departemen yang lainnya dalam organisasi untuk penyempurnaan produk barang dan jasa juga untuk mempercepat dan memperlancar proses pemasaran produk, di samping itu juga untuk memperluas/mengembangkan pasar baru. Dengan demikian segala perubahan yang terjadi dalam organisasi maupun di luar organisasi senantiasa sudah dapat dipantau, diprediksi dan diantisipasi sebelumnya, produk apa yang harus dihasilkan, dipasarkan di mana, berapa konsumennya, serta berapa besar keuntungan yang akan diperoleh.

Konflik yang fungsional atau konflik yang bermanfaat bagi organisasi ini menggambarkan adanya konfrontasi antara kelompok-kelompok yang akan mempertinggi kinerja dan daya saing organisasi yang sangat menguntungkan hasil karya organisasi. Untuk ini maka masing-masing departemen harus banyak melakukan kreasi dan inovasi dengan melakukan promosi yang gencar terhadap produk barang dan jasa yang akan dipasarkan pada konsumen.

Contoh:

Agar lebih efektif dalam mencapai tujuannya dalam industri otomotif melakukan manajemen konflik fungsional untuk

memperlombakan produk barang dan jasa yang akan dipasarkan kelebihan kendaraan untuk tahun ini apa saja disebutkan bila dibandingkan dengan kendaraan model dan jenis serupa tahun lalu. Maka masing-masing departemen sudah merancang model, harga, kelebihan kenyamanan, perlindungan terhadap pemakainya, maka agar konsumen dapat menilai dan produk tersebut dipromosikan jauh sebelumnya melalui pameran maupun melalui multimedia.

Interaksi dari pihak yang berkonflik sebagai proses membangun dan mendekatkan di antara yang konflik agar menjadi normal kembali serta menjadikan organisasi sehat, sehingga organisasi mampu menjaga dan mengembangkan lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Organisasi menjadi sehat yang ditandai dengan adanya hal-hal berikut ini.

- a. Memfokuskan kepada pencapaian tujuannya secara terusmenerus.
- b. Kemampuan menyelesaikan permasalahan.
- c. Mempunyai sistem komunikasi dan berkomunikasi secaraintensif.
- d. Pemanfaatan sumber daya.
- e. Pemberdayaan sumber daya manusia.
- f. Kekohesian.
- g. Morel.
- h. Kreativitas dan inovasi.
- i. Otonomi dan
- j. Adaptasi

Tabel 13.2 Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

Konflik Konstruktif	Konflik Destruktif
· Berusaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik · Berhasil mendefinisikan mengklarifikasi permasalahan konflik · Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing	· Polarisasi perbedaan · Berkurangnya kerja sama · Konflik tidak berpusat pada substansi konflik. · Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan meninggi · Perilaku merendahkan lawan konflik · Perilaku mengancam
· Berupaya mengendalikan emosi, marah kekhawatiran dan stres · Negosiasi give and take · Spiral konflik mengerucut ke arah kompromi dan kolaborasi · Berupaya untuk mencari win-win solution yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat konflik	• Perilaku konfrontasi dan mengancam • -Ketegangan, kekhawatiran, stres dan agresi · Negosiasi minimal · Gaya konflik kompetisi · Mengalami krisis · Menginginkan win & lose solution · Merusak hubungan · Menyelamatkan muka

Sumber: Sudarminto Eko, 2021

13.10. Faktor yang Memengaruhi Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Menurut Sarwono (2010) manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

- a. Asumsi mengenai konflik, asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola

perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Karena ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

- b. Persepsi mengenai penyebab konflik, persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
- c. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya, seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.
- d. Pola komunikasi dalam interaksi konflik, konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respons sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Kekuasaan yang dimiliki, konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari

lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

- f. Pengalaman menghadapi situasi konflik, proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.
- g. Sumber yang dimiliki, gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber- sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.
- h. Jenis kelamin, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.
- i. Kecerdasan emosional, banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam manajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional, karena kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.
- j. Kepribadian, kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
- k. Budaya organisasi sistem sosial, budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olahraga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para

anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

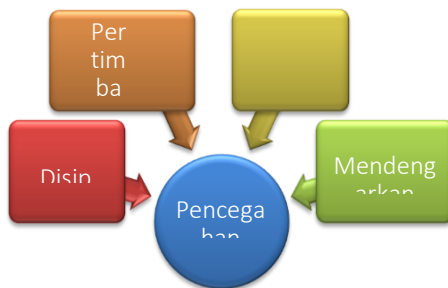
- l. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik, organisasi birokrasi atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin.
- m. Situasi konflik dan posisi dalam konflik, seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat memengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan
- n. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik, jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.
- o. Keterampilan berkomunikasi, keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi

untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

13.11. Faktor yang Memengaruhi Konflik

Konflik merupakan kekuatan menuju perubahan positif di dalam suatu organisasi. Dalam pandangan modern, konflik dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Robbins (1996) membahas konflik dari segi *human relations and interactionist perspective*. Dijelaskan bahwa konflik adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari *interpersonal experience*, oleh karena itu konflik dapat dihindari. Karena dapat dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan memberikan perbaikan organisasi ke arah yang lebih baik. Konflik tidak selalu merugikan organisasi selama konflik ditangani dengan baik maka konflik akan:

a).Mengarah ke inovasi dan perubahan; b)Memberi tenaga kepada orang bertindak; c) Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi; d) Merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi organisasi



Gambar 13.1 Pencegahan Konflik

Sumber: Stephen P Robin & Mary Coulter, 2010

DAFTAR PUSTAKA

Stephen P. Robbins & Mary Coulter. Jilid 2 (eds 10)
Management (Manajemen) Jakarta: Ciracas, 2010

http://staffnew.uny.ac.id/upload/132309680/penelitian/Artikel+Komunikasi+Organisasi_Jurnal+Ilmu+Manajemen.pdf

<http://eprints.ipdn.ac.id/5556/1/Manajemen%20Konflik%20KUSWORO.pdf>

https://www.researchgate.net/profile/Iskandar-Kahar-Kato/publication/350955317_Manajemen_Konflik/links/607bd32c907dcf667ba84cb8/Manajemen-Konflik.pdf

<https://books.google.co.id/books?id=NqowMZkeX3AC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

<https://books.google.co.id/books?id=NqowMZkeX3AC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

BIODATA PENULIS



Afdhal, M.Si

Dosen Sosiologi Universitas Pattimura
Sekretaris Nasional P2G

Penulis lahir di Tanah Datar, Sumatera Barat pada tanggal 17 Juli 1994. Beliau kemudian merantau ke Jakarta untuk melanjutkan studi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di prodi Pendidikan Sosiologi Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2016 sebagai lulusan terbaik serta gelar cumlaude. Kemudian beliau melanjutkan program studi S2 di Magister Sosiologi Universitas Indonesia dan lulus pada tahun 2019. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Pattimura Program Studi Sosiologi. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif dalam organisasi gerakan guru yaitu Perhimpunan Pendidikan dan Guru (P2G) sebagai Sekretaris Nasional P2G. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: afdhal@fisip.unpatti.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Ns. Suprpto, M.Kes
Dosen Politeknik Sandi Karsa

Ketertarikan penulis terhadap ilmu keperawatan dimulai pada tahun 2004 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Akademi Keperawatan dan berhasil lulus pada tahun 2007. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Sarjana Keperawatan dan profesi Ners dan berhasil menyelesaikan pada tahun 2012. Kemudian penulis menyelesaikan studi Magister Kesehatan pada tahun 2013 dan pada tahun 2021 penulis menyelesaikan Program Doktor. Penulis memiliki kepakaran dibidang Kesehatan Masyarakat. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain itu penulis. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti penulis juga aktif sebagai editor in chief, review jurnal nasional terakreditasi dan beberapa jurnal international bereputasi serta menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menekuni menjadi Dosen, LLDIKTI 9 memberikan penghargaan sebagai salah satu Dosen Tetap Yayasan dengan masa pengabdian 10 tahun pada tahun 2022. Email; atoenurse@gmail.com; <https://researchid.co/rid20509>.

BIODATA PENULIS



Ernawati, S.E., M.M
Dosen Universitas Achmad Yani Banjarmasin

Penulis lahir di kota seribu sungai yaitu Banjarmasin. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Achmad Yani Banjarmasin. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 program studi Manajemen di Universitas Achmad Yani Banjarmasin tahun 1998. Melanjutkan Pendidikan S2 Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin tahun 2009. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi S3 program studi doktoral Manajemen, Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Manajemen, Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Achmad Yani Banjarmasin dan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Achmad Yani Banjarmasin. Penulis sebagai dosen pengampu mata kuliah Manajemen Keuangan, dan Manajemen Operasional. Penulis juga aktif dalam menulis artikel di berbagai jurnal ilmiah nasional dan jurnal internasional. Selain itu penulis juga sebagai peneliti di Kabupaten.

BIODATA PENULIS



Dora Amelya, S.AB., M.M.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I Pekanbaru

Penulis lahir di Duri tanggal 06 Januari tahun 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis di Politeknik LP3I Pekanbaru. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Administrasi Bisnis di STIAM I Mandala Jakarta, dan S2 pada jurusan Manajemen di Universitas Winaya Mukti Bandung.

Penulis mulai mengajar di Politeknik LP3I Pekanbaru sejak tahun 2017. Adapun beberapa mata kuliah yang diajarkan seperti Administrasi Perkantoran Modern, Manajemen Kearsipan, Korespondensi Bahasa Indonesia, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Logistik, dan Expor Impor.

BIODATA PENULIS



Indria Guntarayana, S.E., M.AB., M.Mis

Dosen Program Studi
Fakultas Universitas

Indria Guntarayana, Lahir di Blitar , SD-SMP ditempuh di Blitar, SMA ditempuh di Madiun, Alumni STIE Malang Kucecwara Malang, Pasca Sarjana Manajemen Universitas Islam Kadir (UNISKA) Kediri Kediri, Pascasarjana Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Pasca Sarjana STII Surabaya

Pengalaman Organisasi: Ketua Prodi Administrasi Publik (2011-2012) Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar; Ketua Prodi Administrasi Niaga (2013-2017) Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar; Dosen Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar (2001 sd Sekarang)

BIODATA PENULIS



Dr. Roy Setiawan

Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia.

Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia.

Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

BIODATA PENULIS



Dr. Baso Sardjan, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Akuntansi
Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi LPI Makassar

Penulis lahir di Sengkang tanggal 9 Agustus 1964. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi LPI Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen, pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen SDM dan melanjutkan pendidikan S3 pada Jurusan Ilmu Ekonomi.

BIODATA PENULIS



Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.
Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Muhammadiyah Bandung

Penulis lahir di Bandung tanggal 11 September 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Muhammadiyah Bandung. Pengampu Mata Kuliah Komunikasi Agribisnis. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian dan melanjutkan S2 pada Jurusan Pembangunan Pertanian. Penulis sedang melanjutkan Pendidikan Program Doktor Pertanian di Universitas Padjadjaran. Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Megou Pak Tulang Bawang

Penulis lahir di Bandung tanggal 9 Maret 1964. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Megou Pak Tulang Bawang. Menyelesaikan pendidikan S2 pada Magister Akuntansi dan S3 pada Doktor Ekonomi Terapa. Beberapa buku yang telah ditulis: Memahami Perang Dagang AS – China dan Dampaknya terhadap Perekonomian Global ; Memahami Dahsyatnya Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Global; Buku Ajar Perilaku Organisasi dalam Praktinya di Dunia Kerja; Buku Ajar Mamahami Bank dan Lembaga Keuangan Non Bank (Dilengkenapi dengan Tinjauan Perspektif Syariah); Buiku Ajar Pengantar Metodologi Penelitian; Ekonomi Perang, Memahami Konflik Rusia-Ukraina dari Sudut Pandang Ekonomi.

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah., S.M, M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia . Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Oktaviani Permatasari, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Mayjen Sungkono

Penulis lahir di Mojokerto tanggal 04 Oktober 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Mayjen Sungkono. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Desvira Zain, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif
Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Bahjambi- Sumatera Utara tanggal 15 Desember 1973. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak dengan *homebase* Program Studi Diploma IV Administrasi Bisnis Otomotif dan juga mengajar pada Program Studi Diploma III Administrasi Bisnis dan Diploma IV Administrasi Negara. Saat ini penulis mengampu beberapa matakuliah diantaranya : Pengantar Manajemen, Manajemen Perkantoran, Etika Bisnis, *Business to Customer* (B2C), Kewirausahaan, Pelayanan Prima, , Manajemen Pemasaran, dan Administrasi Perkantoran Pemerintahan . Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pontianak dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pemasaran di Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Kalimantan Barat.

BIODATA PENULIS



Afni Yeni, S.E. MM

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Mahaputra Muhammad Yamin

Penulis lahir di Solok tanggal 19 April 1969. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahaputra Muhammad Yamin. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia (UPI) konsentrasi SDM.

