



UNIVERSITAS BINA SARANA INFORMATIKA

Gedung Rektorat Jl. Kramat Raya No. 98, Senen. Jakarta Pusat 10450
Telp. (021) 23231170 Fax (021) 21236158 e-mail : rektorat@bsi.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : 1040/3.01/UBSI/III/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini, Rektor Universitas Bina Sarana Informatika, menugaskan kepada:

Nama : Joko Ariawan, SE, M.M
NIP : 201909129

Sebagai Penulis Buku dengan judul “Pengantar Manajemen Bisnis (Teori dan Praktis)”, dengan masa penugasan:

Masa Penugasan : 2 Maret s/d 31 Agustus 2022

Demikian penugasan ini agar dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Jakarta, 1 Maret 2022
Rektor,

Dr. Ir. Mochamad Wahyudi, M.Kom, MM, M.Pd

Tembusan :

1. Divisi SDM
2. Wakil Rektor I & II

UNIVERSITAS

PSDKU

■ BOGOR ■ KARAWANG ■ PURWOKERTO ■ TASIKMALAYA ■ SURAKARTA
■ PONTIANAK ■ TEGAL ■ SUKABUMI ■ YOGYAKARTA



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202249848, 2 Agustus 2022

Pencipta

Nama : **Rachmatullaily Tinakartika Rinda, Agus dkk**
Alamat : Jln Anyelir 1, Blok W2 No.4, RT.04/RW.09, Kel/Desa: Kedung Waringin, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164, Bogor, JAWA BARAT, 16164
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Rachmatullaily Tinakartika Rinda, Agus dkk**
Alamat : Jln Anyelir 1, Blok W2 No.4, RT.04/RW.09, Kel/Desa: Kedung Waringin, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164, Bogor, JAWA BARAT, 16164
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Pengantar Manajemen Bisnis (Teori Dan Praktis)**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 28 Juli 2022, di Kota Bandung

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000365581

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.

Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Rachmatullaily Tinakartika Rinda	Jln Anyelir 1, Blok W2 No.4, RT.04/RW.09, Kel/Desa: Kedung Waringin, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164
2	Agus	Perumahan Hasanah Village Blok C9, RT/RW: 009/013, Pitara, Kel.: Pancoran Mas, Kec.: Pancoran Mas, Kab./Kota: Depok, Provinsi: Jawa Barat, 16436
3	Roy Lexmana	Jl. Kencana Bening No. 02, RT/RW: 008/007, Kel/Desa: Curug Mekar, Kec.: Kota Bogor Barat, Kab./Kota: Kota Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16113
4	Paringsih	Jl. Cendrawasih 5/No.21, RT/RW: 03/03, Kel. Sawah Baru, Kec. Ciputat, Kab./Kota: Tangerang Selatan, Provinsi: Banten, 15413
5	Agung Wibowo	Cibuluh, Kedung Badak No.16, RT/RW: 002/008, Kel/Desa: Kedung Badak, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164
6	Susi Handayani	Jl. Kemang Manis Lrg. Jaya No. 408, RT/RW: 06/02, Kel/Desa:Kemang Manis, Kec.: Ilir Barat II, Kab./Kota: Palembang, Provinsi: Sumatera Selatan, 30144
7	Hamid Halin	Jl. Macan Lindungan, No. 1, RT.003/RW.005, Kel. Bukit Baru, Kec. Ilir Barat, Kab./Kota: Palembang, Provinsi: Sumatera Selatan, 30131
8	Woro Umayi Ananda	Bukit Cimanggu City HH16/10, RT/RW: 04/XI, Kel/Desa: Sukadamai, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16165
9	Joko Ariawan	Jl. Sungai Bambu V, RT/RW: 06/04, Kel/Desa: Sungai Bambu, Kec.: Tanjung Priok, Kab./Kota: Jakarta Utara, Provinsi: DKI Jakarta, 14330
10	Tika Siti Jatnika	Perumahan Bumi Cibinong Endah Blok E3 No.3, RT/RW: 006/012, Kel/Desa: Sukahati, Kec.: Cibinong, Kabupaten: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16913
11	Yulianingsih	Jl. Raya Tajur No.99/261/257, RT/RW: 02/07, Kelurahan: Muarasa, Kecamatan: Bogor Selatan, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16137
12	Akhmad Sefudin	Jl. Wisata, No. 21 AS, RT/RW: 004/013, Kel/Desa: Ciputat, Kec.: Ciputat, Kab./Kota: Tangerang Selatan, Provinsi: Banten, 15411
13	Leny Muniroh	Kp. Bojong Rangkas, RT/RW: 03/04, Kel/Desa: Bojong Rangkas, Kec.: Ciampea, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16620
14	Rakhmat Irwansyah	Jalan H. Bain, PKP, RT/RW: 001/08, Kel/Desa: Kelapa Dua Wetan, Kec.: Ciracas, Kab./Kota: Jakarta Timur, Provinsi: DKI Jakarta, 13730

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Rachmatullaily Tinakartika Rinda	Jln Anyelir 1, Blok W2 No.4, RT.04/RW.09, Kel/Desa: Kedung Waringin, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164
2	Agus	Perumahan Hasanah Village Blok C9, RT/RW: 009/013, Pitara, Kel.: Pancoran Mas, Kec.: Pancoran Mas, Kab./Kota: Depok, Provinsi: Jawa Barat, 16436
3	Roy Lexmana	Jl. Kencana Bening No. 02, RT/RW: 008/007, Kel/Desa: Curug Mekar, Kec.: Kota Bogor Barat, Kab./Kota: Kota Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16113
4	Paringsih	Jl. Cendrawasih 5/No.21, RT/RW: 03/03, Kel. Sawah Baru, Kec. Ciputat, Kab./Kota: Tangerang Selatan, Provinsi: Banten, 15413
5	Agung Wibowo	Cibuluh, Kedung Badak No.16, RT/RW: 002/008, Kel/Desa: Kedung Badak, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16164
6	Susi Handayani	Jl. Kemang Manis Lrg. Jaya No. 408, RT/RW: 06/02, Kel/Desa:Kemang Manis, Kec.: Ilir Barat II, Kab./Kota: Palembang, Provinsi: Sumatera Selatan, 30144
7	Hamid Halin	Jl. Macan Lindungan, No. 1, RT.003/RW.005, Kel. Bukit Baru, Kec. Ilir Barat, Kab./Kota: Palembang, Provinsi: Sumatera Selatan, 30131
8	Woro Umayi Ananda	Bukit Cimanggu City HH16/10, RT/RW: 04/XI, Kel/Desa: Sukadamai, Kec.: Tanah Sareal, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16165

9	Joko Ariawan	Jl. Sungai Bambu V, RT/RW: 06/04, Kel/Desa: Sungai Bambu, Kec.: Tanjung Priok, Kab./Kota: Jakarta Utara, Provinsi: DKI Jakarta, 14330
10	Tika Siti Jatnika	Perumahan Bumi Cibinong Endah Blok E3 No.3, RT/RW: 006/012, Kel/Desa: Sukahati, Kec.: Cibinong, Kabupaten: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16913
11	Yulianingsih	Jl. Raya Tajur No.99/261/257, RT/RW: 02/07, Kelurahan: Muarasa, Kecamatan: Bogor Selatan, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16137
12	Akhmad Sefudin	Jl. Wisata, No. 21 AS, RT/RW: 004/013, Kel/Desa: Ciputat, Kec.: Ciputat, Kab./Kota: Tangerang Selatan, Provinsi: Banten, 15411
13	Leny Muniroh	Kp. Bojong Rangkas, RT/RW: 03/04, Kel/Desa: Bojong Rangkas, Kec.: Ciampea, Kab./Kota: Bogor, Provinsi: Jawa Barat, 16620
14	Rakhmat Irwansyah	Jalan H. Bain, PKP, RT/RW: 001/08, Kel/Desa: Kelapa Dua Wetan, Kec.: Ciracas, Kab./Kota: Jakarta Timur, Provinsi: DKI Jakarta, 13730



PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS (TEORI DAN PRAKTIS)

Editor: Dr. Hartini, S.E., M.M.

Rachmatulloily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.
Agus, S.P., M.Si.
Roy Lexmana, S.E., M.M.
Paringsih, S.E., M.M.
Agung Wibowo, S.E., M.M.
Susi Handayani, S.E., M.Si.
Drs. Hamid Halin, M.Si.
Dr. (Cand.) Woro Umayi Ananda, SP., M.Si.
Joko Ariawan, S.E., M.M.
Dra. Tika Siti Jatnika, M.Si.
Yulianingsih, S.E., M.M.
Akhmad Sefudin, S.E., M.M.
Hj. Leny Muniroh, S.E., M.Si.
Rakhmat Irwansyah, SE, M, Ak

BUNGA RAMPAI

**PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS
(TEORI DAN PRAKTIS)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS (TEORI DAN PRAKTIS)

Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.

Agus, S.P., M.Si.

Roy Lexmana, S.E., M.M.

Paringsih, S.E., M.M

Agung Wibowo, S.E., M.M.

Susi Handayani, S.E., M.Si

Drs. Hamid Halin, M.Si

Dr. (Cand.) Woro Umayi Ananda, SP., M.Si

Joko Ariawan, S.E., M.M

Dra. Tika Siti Jatnika, M.Si

Yulianingsih, S.E., M.M.

Akhmad Sefudin, S.E., M.M.

Hj. Leny Muniroh, S.E., M.Si.

Rakhmat Irwansyah, SE, M, Ak

Editor:

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS (TEORI DAN PRAKTIS)

Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.

Agus, S.P., M.Si.

Roy Lexmana, S.E., M.M.

Paringsih, S.E., M.M.

Agung Wibowo, S.E., M.M.

Susi Handayani, S.E., M.Si

Drs. Hamid Halin, M.Si

Dr. (Cand.) Woro Umayi Ananda, SP., M.Si

Joko Ariawan, S.E., M.M

Dra. Tika Siti Jatnika, M.Si

Yulianingsih, S.E., M.M.

Akhmad Sefudin, S.E., M.M.

Hj. Leny Muniroh, S.E., M.Si.

Rakhmat Irwansyah, SE, M, Ak

Editor :

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Tata Letak :

Risma Birrang

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

vii, 240

ISBN :

978-623-362-625-5

Terbit Pada :

Juli 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Karunia dan Rahmat-Nya serta nikmat ilmu yang telah diberikan kepada kami, sehingga buku ini dapat disusun dan diterbitkan tepat waktu. Buku ini, menyajikan pengetahuan mengenai manajemen bisnis, baik teori maupun implementasinya dalam kehidupan sehari-hari. Diharapkan buku ini dapat memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan kepada para pembaca khususnya terkait dengan manajemen bisnis.

Buku ini merupakan hasil pemikiran dari para praktisi dan akademisi yang dituangkan dalam *book chapter* yang terdiri atas empat belas bab, dan diberi judul *Pengantar Manajemen Bisnis (Teori dan Praktis)*. Karya ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, seperti kata pepatah *taka da gading yang tak retak*, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan saran dan masukan dari para pembaca demi penyempurnaan karya selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan buku ini, banyak kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini dapat selesai sesuai dengan rencana. Perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak yang telah memberikan kontribusinya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Juli 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 TEORI MANAJEMEN.....	1
Pendahuluan	1
Perkembangan Manajemen.....	3
Teori Manajemen Klasik.....	4
Teori Manajemen Ilmiah	7
Teori Pendekatan Sistem	12
Teori Pendekatan Kontingensi	13
Daftar Pustaka	14
2 FUNGSI PERENCANAAN.....	17
Pendahuluan	17
Hakikat Perencanaan dalam Organisasi	18
Mengapa Organisasi Melakukan Perencanaan	20
Klasifikasi Perencanaan dalam Organisasi	22
Proses Penyusunan Perencanaan.....	25
Daftar Pustaka.....	32
3 FUNGSI PENGORGANISASIAN.....	35
Pendahuluan	35
Struktur Organisasi	37
Komponen Struktur Organisasi	44
Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	46
Daftar Pustaka	50
Profil Penulis.....	51
4 FUNGSI PENGARAHAN.....	53

	Pendahuluan	53
	Pengertian Pengarahan	54
	Tujuan Pengarahan	56
	Tata Cara Melaksanakan Pengarahan	58
	Prinsip-Prinsip Pengarahan	59
	Jenis Pengarahan atau Perintah.....	61
	Daftar Pustaka	64
5	FUNGSI PENGENDALIAN.....	69
	Pendahuluan	69
	Pengertian Pengendalian	70
	Tujuan Fungsi Pengendalian.....	70
	Asas-Asas Pengendalian	72
	Jenis-Jenis Pengendalian.....	74
	Metode Pengendalian	75
	Sifat dan Waktu Pengendalian	76
	Aktivitas Pengendalian Manajemen	77
	Lingkungan Pengendalian.....	78
	Studi Kasus Pengendalian	80
	Daftar Pustaka	82
6	ORGANISASI DAN BISNIS.....	85
	Pendahuluan	85
	Bentuk-Bentuk Organisasi Bisnis.....	86
	Ekspansi Bisnis	92
	Pengelolaan dan Pengorganisasian Bisnis.....	93
	Peranan Manajemen	96
	Keterampilan Manajemen.....	97

	Konsep Dasar Struktur Organisasi.....	98
	Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	100
	Daftar Pustaka.....	103
7	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	105
	Klasifikasi Sistem dan Informasi	107
	Konsep Dasar Manajemen	108
	Sistem Informasi Manajemen.....	109
	Hubungan Organisasi dan Sistem	110
	Cara Kerja Dasar Organisasi.....	111
	Fitur Organisasi.....	113
	Hal-Hal yang Berpengaruh pada Desain Sistem Informasi	114
	Tujuan Strategis Bisnis dari Sistem Informasi	114
	Perkembangan Sistem Informasi Manajemen	115
	Proses Sistem Informasi Manajemen.....	116
	Manajemen Informasi	117
	Sumber Daya Konseptual.....	118
	Pengorganisasian Data.....	118
	Lingkungan File Tradisional.....	119
	Pendekatan Database ke Manajemen Data.....	120
	Daftar Pustaka.....	123
8	MANAJEMEN OPERASIONAL	125
	Manajemen Operasional: Tren dan Isu.....	125
	Sektor Manufaktur dan Jasa.....	126
	Jasa – Bagian dari Manajemen Operasi	126
	Fungsi Utama Operasional	127

	Perspektif Sistem dalam Manajemen Operasi	128
	Fungsi Manajemen Operasi	129
	Tantangan dalam Manajemen Operasi	130
	Prioritas Manajemen Operasi	132
	Relevansi Strategi Operasi	132
	Proses Strategi-Formulasi	133
	Opsi Keputusan Strategis dalam Manajemen Operasi	134
	Keberlanjutan: Persyaratan Bisnis Utama	135
	Rancangan Keberlanjutan.....	136
	Daftar Pustaka	140
9	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	143
	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	144
	Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	148
	Daftar Pustaka	157
10	KEPEMIMPINAN	161
	Pendahuluan	161
	Definisi Kepemimpinan secara Etimologi dan Terminologi.....	163
	Tipe dan Gaya Kepemimpinan.....	169
	Tugas dan Fungsi Seorang Pemimpin.....	174
	Daftar Pustaka	178
11	MANAJEMEN PEMASARAN	181
	Pengertian Pemasaran.....	181
	Konsep-Konsep dalam Pemasaran	182

	Perbedaan Konsep Penjualan dan Konsep Pemasaran.....	184
	Peranan Pemasaran dalam Mengalirkan Produk dari Produsen ke Konsumen	185
	Pemasaran dan Penciptaan Nilai	187
	Bauran Pemasaran	188
	Pemasaran pada Bauran Pemasaran Jasa.....	194
	Daftar Pustaka	197
12	PENGEMBANGAN DAN PENETAPAN HARGA POKOK.....	201
	Pendahuluan	201
	Produk	201
	Tahap Proses Pengembangan Produk	202
	Siklus Hidup Produk.....	204
	Penetapan Harga Pokok.....	205
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penetapan Harga.....	207
	Startegi Penerapan Harga	209
	Teknik Penetapan harga.....	211
	Daftar Pustaka	213
13	PROSES PEMASARAN	215
	Latar Belakang.....	215
	Pengertian Proses Pemasaran.....	216
	Tahapan Proses Pemasaran.....	217
	Tujuan dan Fungsi Proses Pemasaran	219
	Kesimpulan	223
	Daftar Pustaka	225

14	MANAJEMEN KEUANGAN DI ERA DISRUPSI DAN PASCA PANDEMIK.....	227
	Pendahuluan	227
	Pengertian Keuangan dan Manajemen Keuangan	227
	Tokoh yang Berpengaruh dalam Teori Keuangan .	229
	Peramalan Keuangan.....	231
	Pengelolaan Arus Kas Periode dan Pasca Pandemik	232
	Daftar Pustaka	239

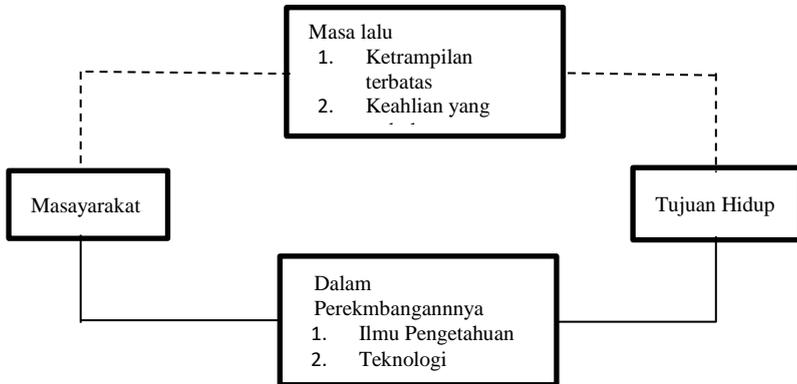
TEORI MANAJEMEN

Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.
Universitas Pakuan

Pendahuluan

Kata manajemen sebenarnya bukan asing lagi, karena manajemen sejalan dengan perkembangan dengan sejarah manusia semenjak manusia ada maka manajemen ada bersamanya, dari zaman batu di mana manusia menggunakan keahliannya untuk membuat peralatan untuk mencapai kebutuhan hidupnya. Manajemen terus mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan zaman. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan maka teori manajemen baru dikenal awal abad ke-19 di mana pada masa itu setelah terjadi revolusi industri, sehingga industri merupakan puncaknya diawali munculnya di Negara Barat kemudian berkembang ke negara-negara tetangga termasuk Asia di mana ada beberapa negara jajahan.

Dari awal revolusi industri masalah sosial dan ekonomi menjadi suatu masalah yang tidak bisa dipisahkan dan terjadinya ketimpangan. Kapitalis terus berkembang kenegara-negara berkembang, di mana kapitalis bukan menjadi hak negara maju saja, dengan berkembangnya kapitalis ini, maka teori manajemen terus menyesuaikan dan mengalami perkembangan. Gambar di bawah ini, menjelaskan sejarah perkembangan manajemen sampai dengan saat ini yang disampaikan oleh Budi Harto dkk. (2021).



Gambar 1.1 Sejarah Perkembangan Manajemen

Sebagai mana disampaikan oleh Priyono (2014) bahwa teori manajemen adalah sebuah proses sosial dan fitur sosial. Sebagai proses sosial teori manajemen adalah proses bagaimana organisasi bisa berjalan secara efektif dan efisien, sedangkan manajemen sebagai fitur sosial teori manajemen adalah kelompok sosial biasanya terdiri dari eksekutif dan manajer yang bekerja untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi sosial demi mencapai tujuan organisasi. Bahwa teori manajemen lahir, tentunya tak terlepas dari tiga kontributor utama yakni praktisi, konsultan dan akademisi di mana praktisi dan konsultan lebih pada pemikiran majerial dan dan teori manajemen lebih bersifat presfektif dan praktis, sementara akademisi pada teori manajemen lebih kepada analistik.

Teori manajemen dapat dikelompokkan ke dalam empat teori manajemen yang terdiri dari teori manajemen klasik, teori manajemen ilmiah, teori pendekatan sistem dan teori pendekatan kontingensi. Dalam mengelompokkan teori manajemen untuk para ahlinya bukan berdasarkan pada tahunnya, namun berdasarkan bentuk keilmuan yang disampaikannya. Sebagaimana yang dijelaskan dalam penjelasan berikut ini tentang beberapa para ahli sesuai dengan pengelompokannya.

Perkembangan Manajemen

Dalam melacak sejarah manajemen tidaklah mudah, banyak kesulitan yang dihadapi karena beberapa melihat sebagai konseptual modern akhir. Sedangkan manajemen tidak memiliki sejarah, pramodern ini hanya merupakan sebuah pertanda. Banyak perusahaan industri kecil tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen yang sistematis walaupun sebenarnya perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen sudah tersedia.

1. Pada abad ke-19, di mana manajemen mengalami perkembangan dari keadaan ekonomi pada masa abad ke-19. Para pelaku ekonomi klasik pada masa itu seperti, Adam Smith dan John Stuart Mill memberikan teori alokasi sumber daya, produksi dan penetapan harga. Begitu pun dengan ahli lainnya seperti Eli Whitney, James Watt dan Matthew Boulton di mana mengembangkan teknik produksi seperti standarisasi, prosedur control kualitas, akuntansi biaya, penukaran bahan dan perencanaan kerja.

Pada pertengahan abad ke-19, Robert Owen, Henry Poor dan M. Laughlin mengenalkan elemen manusia dengan teori pelatihan, motivasi, struktur organisasi dan *control* perkembangan pekerjaan. Selanjutnya, Alfred Marshall dan Leon Walras dengan ekonomi marginal mengenalkan lapisan baru yang kompleks ke dalam teori manajemen dan pada tahun 1900-an para manajer mengganti teori manajemen secara keseluruhan berdasarkan sains. Hal ini disampaikan oleh Pendi Riswandi (2021).

2. Pada abad ke-20 di mana masa ini, pertama kali teori tentang manajemen baru muncul, di antaranya Henry Fayol dan Alexander Church menjelaskan adanya hubungan manajemen antara satu dengan yang lainnya. Di antaranya, Peter Drucker menulis salah satu buku paling awal, yaitu konsep korporasi (*Concept of the Corporation*). Selain itu, yang memperkenalkan tentang statistika ke dalam

manajemen adalah Patrick Blackett dengan teori mikroekonominya dan kemudian lahirlah riset operasi, dan istilah riset operasi dikenal dengan Sains Manajemen, yang lebih menekankan sains untuk menjelaskan manajemen yang khususnya dibidang logistic dan operasi.

Pedi Riswandi mengemukakan bahwa mendekati akhir abad ke-20, lahir beberapa bidang di antaranya, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Operasi atau Produksi, Manajemen Strategi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan dan Manajemen Informasi Teknologi.

Teori Manajemen Klasik

Manajemen klasik tentunya merupakan dasar dari ilmu manajemen, ilmu manajemen klasik sebagaimana dikatakan oleh Budi Harto (2021). Secara deskriptif, ilmu manajemen klasik adalah ilmu pengetahuan untuk memperoleh suatu kegiatan, melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lainnya untuk mencapai sasaran. Dalam teori manajemen klasik, para bekerja akan bekerja secara rasional, logis dan pekerjaan merupakan suatu yang diharapkan. Beberapa para ahli pencetus manajemen klasik di antaranya adalah:

1. Hanry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol lahir pada tahun 1841, bersekolah di Sekolah Nasional Pertambangan di St. Etienne. Setelah selesai, menjadi insinyur dan menghabiskan waktunya di pertambangan dan usaha metalurgi dan juga banyak transaksi bibliografi dengan aspek teknis dan geologi dan industri-industri yang terkait. Henry Fayol wafat pada tahun 1925 dalam usia 84 tahun. Henry juga terkenal sebagai seorang industriawan Prancis dan selanjutnya dikenal sebagai bapak manajemen Operasional. Ia mengembangkan manajemen sebagaimana bukunya berjudul *Administration Industrielle et Generale*.

Menurut Fayol dalam Budi Harto (2021), bahwa kegiatan industri yang masuk akal dapat dibagi ke dalam enam kelompok yaitu:

- a. Teknis kegiatan (produksi, *manufactur* dan adaptasi).
- b. Kegiatan komersial (pembelian, penjualan dan pertukaran).
- c. Kegiatan keuangan (pencarian dan penggunaan optimum modal).
- d. Kegiatan keamanan (perlindungan properti dan orang).
- e. Kegiatan akuntansi (inventarisasi, neraca, biaya dan statistik).
- f. Kegiatan manjerial (perencanaan, organisasi, perintah, koordinasi dan *control*).

Selanjutnya, Fayol mengarang sebuah buku *General ant Industrial Management* pada tahun 1916 dengan delapan (8) prinsip manajemen (Pedi Riswandi, 2021), yaitu:

- a. Pembagian Pekerjaan (*Division of Labour*)
 - b. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Unity of Direction*)
 - c. Disiplin
 - d. Kesatuan Komando (*Unity of Comando*)
 - e. Ksetuan Pengarahan (*Unity of Direction*)
 - f. Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)
 - g. Renumerasi Personil (*Remuneration of Personal*)
 - h. Sentralisasi (*Centralisation*)
2. Mary Parker Follett(1868-1933)

Merupakan peneliti, filsuf politik dab sebagai penggerak teori manajemen klasik. Dan dikenal sebagai motivator yang mampu memecahkan masalah

dengan baik dan mengajukan prinsip kebersamaan dan pemikiran kelompok dan berusaha mempersempit kesenjangan serta lebih memanusiakan pegawai jika dibanding dengan konsep yang ditawarkan Taylor. Disini ia lebih mengulas tentang pentingnya kerja kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kersama antar manusia. Karena di dalam kelompok setiap individu yang tergabung di dalamnya dapat mengabungkan bakat, ide agar menghasilkan yang lebih baik. Organisasi merupakan perkumpulan antara manajer dan pegawai untuk menjalin keharmonisan dan dapat saling membantu dan mendukung, tanpa salah satunya maka organisasi tidak akan jalan. Tugas manajer adalah bagaimana membantu pegawai untuk saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dan juga kepentingan individu. Follett juga mengatakan dengan membuat pegawai merasa memiliki perusahaan maka akan tercipta tanggung jawab kolektif.

3. James D Mooney

James menetapkan kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi manajemen (Priyono, 2014) sebagai berikut:

- a. Koordinasi, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi.
- b. Prinsip saklar, di mana tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- c. Prinsip fungsional, yang merupakan suatu prinsip di mana berbagai macam tugas yang harus diselesaikan dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- d. Prinsip staf, merupakan prinsip yang membedakan sebagai manajer staf dan lini lainnya.

4. Chaster I Barnard (1886-1961)

Chaster menyukai membaca buku-buku sosiologi dan filsafat dan selanjutnya menulis buku tentang kehidupan organisasi. Beliau mengatakan bahwa ketika bisa menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu, maka perusahaan akan berjalan secara efisien dan hidup terus. Buku Chaster yang terkenal yakni *The Funcions of The Executive* tahun 1933 tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial untuk dapat mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi.

Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah telah berkembang akhir abad ke-19. Pada masa itu, para ahli dari Eropa dan Amerika mengembangkan cara baru dalam pengelolaan perusahaan yang baik, efisien dan efektif. Sehingga lahirlah manajemen ilmiah dengan memperhatikan beberapa Variabel penting sebagaimana yang disampaikan oleh Priyona dalam Budi Harto dkk (2021), yaitu:

1. Peran manajer untuk menggerakkan dan meningkatkan produktivitas.
2. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja.
3. Tanggung jawab dan kesejahteraan pegawai.
4. Kondisi yang cukup unkn meningkatkan produktivitas kerja.

Manajemen ilmiah adalah penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Para ahli dalam manajemen ilmiah di antaranya:

1. Robert Owen (1771-1858)

Owen seorang manajer di beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Skotlandia semenjak tahun 1800-an. Robert Owen juga mengatakan dalam bukunya bahwa peranan manajemen sumber daya

manusia sangat penting, hal ini karena merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan, seperti peran manajer yang berfungsi sebagai pembaharu dalam sebuah perusahaan. Dengan melihat kondisi kerja yang ada, di mana kondisi yang sangat buruk bagi para pekerja, maka Robert Owen merintis manajemen ilmiah. Pada masa itu, anak-anak dan wanita dijadikan pekerja dan mereka bekerja di perusahaan-perusahaan industri dengan standar waktu kerja yang tidak jelas yakni sampai 13 jam dalam satu hari, dengan melihat hal yang sangat memprihatinkan ini, Robert Owen memulai gagasan untuk mengintroduksi perbaikan dan kondisi serta persyaratan kerja, contohnya dengan jam kerja dari 13 jam per hari menjadi 10,5 jam per hari.

Selanjutnya, Robert Owen juga menetapkan batasan usia kerja anak-anak di bawah 10 tahun tidak boleh bekerja dan perusahaan mengadakan toko guna keperluan bagi para karyawan di mana toko tersebut, memberikan harga murah kepada para pekerja, selanjutnya adanya perbaikan kondisi kerja, kesejahteraan pekerja, prosedur kerja sehingga produktivitas kerja dapat meningkat.

2. Charles Babbage (1792-1971)

Charles Babbage merupakan seorang professor matematika yang banyak mencurahkan waktunya untuk cara-cara kerja di pabrik agar lebih efisien. Menurut Charles, produktivitas kerja akan meningkat dan biaya akan berkurang apabila menerapkan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja. Pembagian pekerjaan menjadikan usulannya di mana setiap pekerja di pabrik harus dibagi ke dalam berbagai keterampilan, sehingga setiap pekerja dapat dilatih dengan keterampilan khusus, sehingga setiap pekerja dituntut bertanggung jawab sesuai pekerjaannya yang terspesialisasikan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sehingga waktu dan biaya pelatihan dapat ditekan dalam proses pengulangan pekerjaan secara terus-menerus, dengan pengulangan pekerjaan dapat

meningkatkan keterampilan para pekerja dan efisiensi dapat tercapai.

3. Frederick W. Taylor

Frederick melakukan penelitian kaitannya dengan studi waktu *kerja (time and motion studies)* di perusahaan Midvale's Steel. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya, ia mampu memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaan yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Hal ini bermakna bahwa dalam menentukan seberapa mampu pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima. Maksudnya, semakin tinggi dan cepat prestasi kerja seseorang dalam merampungkan pekerjaannya, kian tinggi pula upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini, oleh Taylor disebut sebagai sistem upah diferensiasi (*differential rate system*).

Dalam peningkatan produktivitas, kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterima pekerja dapat dilakukan dengan melaksanakan pelatihan, keterampilan dan pendidikan dan mengutamakan tukar-menukar (*transfer*) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan diferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Taylor membuat pedoman sebagai berikut:

- a. Kembangkanlah suatu ilmu bagi tiap-tiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode lama yang bersifat untung-untungan.
- b. Secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.

- c. Bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
- d. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.

4. Henry L Gantt (1861-1919)

Henry berawal dari usahanya meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas dengan rangsangan upah, dan bila dilihat gagasannya hampir sama yang disampaikan Taylor di antaranya:

- a. Kerja sama yang saling menguntungkan antarmanajer dan karyawan.
- b. Mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat.
- c. Sistem bonus dan penggunaan instruksi dalam pengaturan kerja.

Namun, untuk penentuan bonus, yang disampaikan Henry L. Gantt sama dengan yang disampaikan oleh Taylor dengan sistem upah differensialnya. Henry L menolak sistem upah differensial, Menurutnya, ini akan berdampak telalu sedikit terhadap motivasi kerja para pekerja.

Henry menyampaikan para pekerja yang sudah bekerja maksimal, maka ia berhak untuk mendapatkan bonus sebesar 50 sen dollar untk setiap hari dari keuntungan yang didapat perusahaan.

Selanjutnya, Henry juga mengembangkan gagasan dari Owen dalam metode penilaian atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil kerja pekerja.

5. Frank B Gilbert dan Lilian M Gilbert

Kedua ahli ini, mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B. Gilbert, gerakan dan kelelahan ialah dua hal yang saling berkaitan. Setiap gerakan yang dihilangkan, akan menimbulkan kelelahan. Sedangkan menurut Lillian M. Gilbert, gerakan yang efektif itu pasti dapat mengurangi kelelahan. Oleh karena itu, gerakan yang efektif, pastilah berpengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Dalam penelitian gerakan, akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja. Hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal.

6. Herrington Emerson (1853-1931)

Herrington Emerson dengan melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri adalah adanya pemborosan dan ketidakefisienan Mereka membuat beberapa gagasan di antaranya:

- a. Adanya tujuan yang jelas.
- b. Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal.
- c. Adanya pegawai yang cakap.
- d. Adanya disiplin kerja.
- e. Adanya pemberian kompensasi yang adil.
- f. Adanya laporan yang cepat, tepat dan konsisten.
- g. Pemberian intruksi jelas dan runut.
- h. Adanya standar dan metode serta kondisi yang standar.
- i. Operasional yang standar.
- j. Intruksi tertulis dan praktis.

- k. Balas jasa yang efisien dan rencana insentif.

Teori Pendekatan Sistem

Dalam pendekatan teori sistem merupakan pendekatan analisis organisasi yang menggunakan sistem sebagai titik tolak analisis. Pendekatan secara sistem, dapat diterapkan dengan mengarahkan perhatian kepada berbagai ciri dasar sistem yang berubah dan gerakan akan memengaruhi keberhasilan suatu sistem.

Pendekatan sistem menerapkan dari sistem ilmiah manajemen, untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi perilaku dan keberhasilan suatu organisasi atau sistem. Hal ini dapat menghindarkan manajemen dalam mengambil kesimpulan sederhana dan simplistis seraha suatu masalah yang disebabkan oleh masalah tunggal.

Selanjutnya, dapat dikatakan bahwa pendekatan sistem sesungguhnya dapat memberi landasan untuk pengertian yang lebih luas, mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku sistem dan memberikan dasar untuk memahami penyebab ganda dari suatu masalah dalam kerangka sistem.

Ada hal yang menandai tentang teori sistem yaitu:

1. Dalam semua faktor penting mandapat solusi yang baik untuk menyelesaikan masalah.
2. Dibuatkan model kuantitatif untuk membantu keputusan secara rasional.

Menurut teori sistem ada delapan unsur penting di antaranya:

1. Metode perencanaan,
2. Pengelolaan suatu tim yang multi disiplin,
3. Pengorganisasian,
4. Disiplin untuk bidang nonkuantitatif,
5. Teknik model matematik,

6. Teknik simulasi,
7. Teknik optimalisasi,
8. Aplikasi *computer*.

Teori Pendekatan Kontingensi

Teori pendekatan kontingensi, atau bisa juga disebut sebagai pendekatan situasional merupakan pendekatan kontemporer, maksudnya pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi yang terjadi saat ini. Maksudnya adalah seorang manajer dapat menggunakan pendekatan yang berbeda dalam kondisi yang terjadi pada saat yang berbeda. Dalam pendekatan kontingensi, tidak ada satu pun pendekatan manajemen yang absolut dan bisa digunakan pada semua kondisi, karena pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen sangat tergantung dari kondisi dan situasi yang dihadapi oleh para manajer.

Pendekatan kontingensi mencoba untuk menerapkan berbagai pendekatan manajemen terdahulu, pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Sebagai contoh, apabila hubungan manusiawi di kalangan pekerja sudah baik, tetapi produktivitasnya masih rendah, maka pendekatan teori manajemen klasik mungkin lebih tepat diterapkan. Akan tetapi, apabila hubungan manusia di kalangan pekerja rendah dan produktivitas tinggi, maka pendekatan hubungan manusia mungkin lebih tepat diterapkan. Hal ini berdasarkan pengalaman bahwa teknik-teknik manajemen yang sangat efektif diterapkan dalam situasi tertentu, ternyata tidak efektif pada situasi lainnya (Diningrum dalam Budi Harto, 2021).

Diningrum dalam Budi Harto (2021) menyatakan bahwa pendekatan kontingensi ini muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktik manajemen. Sederhananya, pendekatan kontingensi (*contingency approach*) adalah cara penerapan konsep-konsep berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata.

Dalam hal ini yang merupakan kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi, terdapat tiga bagian penting yang perlu diperhatikan di antaranya:

1. Lingkungan;
2. Konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen;
3. Hubungan kontingensi, dalam pemahaman hubungan kontingensi ini, tentunya akan dapat memberikan pedoman dalam praktik manajemen yang lebih efektif dan efisien.

Daftar Pustaka

Harto, Budi dkk. (2021). *Dasar Manajemen Bisnis*.
Batam: Cendekia Mulia Mandiri.

Riswandi, Pedi. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*.
Bandung: Widina Bhakti Persada.

Priyono. (2014). *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama
Publisher.

Profil Penulis



Rachmatullaily Tinakartika Rinda

Penulis Kelahiran Yogyakarta 16 November 1961 saat ini mengajar di Universitas Ibn Khaldun Bogor. Pendidikan yang ditempuh dan sedang ditempuh: S-1 Ekonomi Perusahaan, S-2 Manajemen, S-3 sedang kuliah Ilmu Manajemen. Mengajar mata kuliah Pengantar Manajemen Bisnis, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Industrial dan Kewirausahaan. Kegiatan Tridharma lainnya yakni bidang penelitian di Scopus dan Sinta, sebagai pengelola Jurnal Inovator: Ilmu Manajemen, Jurnal Manager: Ilmu Manajemen, sedangkan kegiatan pengabdian masyarakat sebagai pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Pelangi Satya Darma, SPS Pelangi, SPS Permata Asy Syifa, Ketua Yayasan Al Mar'atussholihah Yatim dan Dhuafa. Aktif dalam Nubar Fiksi dan menjalankan bisnis property sebagai pengembang.

E-mail Penulis: lailyrinda@yahoo.com

FUNGSI PERENCANAAN

Agus, S.P., M.Si.

Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon

Pendahuluan

Proses manajemen yang berlangsung ketika organisasi mengejar tujuan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Lloyd and Aho, 2020). Proses ini, sesungguhnya merupakan "bagaimana" seorang manajer mengejar tujuan organisasi, dan secara universal dikenal sebagai empat fungsi manajemen. Keempat fungsi manajemen tersebut, bersumber dari karya seorang administrator pertambangan Prancis, Henri Fayol, yang pertama kali mengidentifikasi manajemen sebagai praktik yang dapat ditingkatkan melalui penggunaan lima fungsi – perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian (Lloyd and Aho, 2020).

Fungsi perencanaan senantiasa ditempatkan sebagai fungsi manajemen yang pertama (Krisnandi, Efendi and Sugiono, 2019). Hal ini mengandung arti bahwa setiap tindakan atau kegiatan seseorang atau sekelompok orang didasarkan kepada rencana yang dibuat sebelumnya. Setelah perencanaan dilakukan, maka fungsi-fungsi manajemen yang lain akan menyertai atau bahkan melekat sebagai suatu sistem manajemen keseluruhan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan berperan penting karena akan menjadi fondasi bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen lainnya, hanya akan

menjalankan kegiatan yang sudah ditetapkan dalam fungsi perencanaan itu sendiri.

Hakikat Perencanaan dalam Organisasi

Perencanaan sering disebut sebagai fungsi manajemen yang utama karena menetapkan dasar bagi semua hal lain yang dilakukan manajer saat mereka mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Perencanaan melibatkan pendefinisian tujuan atau sasaran organisasi, menetapkan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki rencana yang komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Ini berkaitan dengan tujuan (apa yang harus dilakukan) serta sarana (bagaimana hal itu dilakukan).

Planning atau perencanaan sesungguhnya merupakan suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan. Berdasarkan pendapat para ahli, Sarinah dan Mardalena menyimpulkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menetapkan, merumuskan tujuan dan mengatur pendayagunaan manusia, material, metode dan waktu secara efektif dalam rangka pencapaian tujuan (Sarinah and Mardalena, 2017).

Perencanaan dalam organisasi juga dapat dipandang sebagai proses sistematis dalam pembuatan keputusan-keputusan mengenai tujuan-tujuan dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Bateman & Snell dalam (Lloyd and Aho, 2020). Untuk membuat keputusan mengenai arah organisasi, perencanaan harus diawali dengan analisis mengenai lingkungan organisasi, sebagai komponen pertama dalam perencanaan (Lloyd and Aho, 2020). Analisis ini meliputi analisis lingkungan internal organisasi yang meliputi budaya, nilai-nilai, dan kinerja tiap bagian dalam organisasi. Analisis juga dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi yang meliputi

lingkungan persaingan, peraturan dan hukum, ekonomi, teknologi, nilai-nilai sosial, dan kondisi demografi. Tanpa pemahaman tentang konteks organisasi dengan lingkungannya, manajer tidak mempunyai dasar dalam menentukan arah masa depan organisasi.

Konteks organisasi dengan lingkungan menjadi titik rujukan bagi manajer untuk melakukan perbaikan, mendapatkan peluang, dan mempelajari kesalahan pada masa lalu. Selanjutnya, komponen kedua perencanaan adalah menggunakan analisis lingkungan ini untuk menentukan sasaran, kegiatan, dan tujuan organisasi (Lloyd and Aho, 2020). Bagi organisasi besar, rumusan ini merupakan pernyataan visi dan misi organisasi. Bagi organisasi yang lebih kecil, rumusan dapat merupakan tujuan pada akhir tahun akhir musim.

Perencanaan dapat dibedakan menjadi perencanaan formal atau informal (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Perencanaan informal biasanya tidak ditulis, tetapi ada dalam pikiran perencananya. Apa yang ingin dicapai ada di kepala satu atau beberapa orang. Selain itu, tujuan organisasi jarang diungkapkan secara verbal. Perencanaan informal umumnya menggambarkan perencanaan yang terjadi di banyak bisnis kecil. Pemilik-manajer memiliki gagasan tentang ke mana dia ingin pergi dan bagaimana dia berharap untuk sampai ke sana. Perencanaannya bersifat umum dan kurang atau tidak berkesinambungan. Tentu saja, ada juga perencanaan informal di beberapa organisasi besar, sementara beberapa bisnis kecil juga ada yang memiliki rencana formal yang canggih. Sementara itu, dalam perencanaan formal ditentukan tujuan-tujuan spesifik yang akan dicapai dalam periode waktu tertentu (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Tujuan-tujuan ini ditulis dan tersedia bagi anggota organisasi. Dengan menggunakan tujuan-tujuan ini, para manajer mengembangkan rencana-rencana spesifik yang secara jelas mendefinisikan jalan yang akan diambil organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya, Silalahi dalam Sarinah dan Mardalena (2017) menyebutkan bahwa perencanaan memiliki tujuan:

1. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
2. Perencanaan memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun nonadministrator.
3. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
4. Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

Mengapa Organisasi Melakukan Perencanaan

Terdapat setidaknya empat alasan mengapa para manajer melakukan perencanaan bagi organisasinya (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013). Pertama, perencanaan menetapkan upaya yang terkoordinasi. Hal ini memberikan arahan kepada manajer dan karyawan nonmanajerial. Ketika semua anggota organisasi memahami ke mana arah organisasi dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai tujuan, mereka dapat mulai mengoordinasikan kegiatan mereka, sehingga memupuk kerja tim dan kerja sama. Sebaliknya, kurang atau tidak adanya perencanaan dapat menyebabkan anggota organisasi atau unit kerja bekerja saling bertentangan satu sama lain dan membuat organisasi tidak bergerak secara efisien menuju tujuannya. Kedua, dengan memaksa para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang tepat, perencanaan mengurangi ketidakpastian. Hal ini juga menjelaskan konsekuensi dari tindakan yang mungkin diambil manajer dalam menanggapi perubahan. Perencanaan dapat memenuhi kebutuhan para manajer dalam lingkungan yang berubah. Ketiga, perencanaan mengurangi kegiatan yang tumpang tindih dan boros. Koordinasi melalui perencanaan dapat mengurangi

pemborosan dan keberlebihan penggunaan sumber daya organisasi.

Selanjutnya, ketika sarana dan tujuan jelas maka inefisiensi dapat diidentifikasi dengan jelas. Terakhir, perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang memudahkan pengendalian. Apabila anggota organisasi, baik karyawan maupun para manajer, tidak yakin dengan apa yang ingin mereka capai, bagaimana mereka dapat menilai apakah mereka telah mencapainya? Ketika manajer merencanakan, mereka mengembangkan tujuan dan rencana. Ketika mereka melakukan pengendalian, mereka melihat apakah rencana telah dilaksanakan dan tujuan telah dapat dicapai. Jika penyimpangan secara nyata dapat diidentifikasi, tindakan korektif dapat dilakukan. Tanpa perencanaan, tidak akan ada tujuan yang dapat diukur atau dievaluasi sebagai hasil dari upaya kerja seluruh anggota organisasi.

Perencanaan juga merupakan cetak-biru atau kerangka kerja yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana organisasi mencapai tujuan-tujuannya (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Dalam hal ini, perencanaan menentukan jalur yang harus diikuti, di antara beberapa jalur yang memungkinkan, dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Satu tujuan mungkin diupayakan untuk dicapai dengan beberapa cara. Perencanaan, dalam hal ini, merupakan proses penentuan jalur dan pendekatan terbaik dalam mencapai tujuan tertentu.

Klasifikasi Perencanaan dalam Organisasi

Klasifikasi perencanaan secara umum, dapat dilakukan berdasarkan cakupan atau keluasan dan jangka waktu penggunaan perencanaan tersebut. Berdasarkan cakupan atau keluasannya, perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan operasional (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Sementara itu, berdasarkan jangka waktu yang dicakup dalam rencana, perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek. Rencana strategis merupakan perencanaan jangka panjang, sedangkan rencana operasional merupakan perencanaan jangka pendek. Sementara itu, rencana taktis merupakan perencanaan jangka menengah (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014).

Perencanaan strategis seharusnya dilakukan dan diterapkan pada seluruh organisasi. Perencanaan ini memuat seluruh arah yang akan dituju dan mencakup seluruh aktivitas utama organisasi: pasar dan penerimaan usaha, pemasaran, sumber daya manusia, dan produksi (Boddy and Paton, 2011). Strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai bisnis apa yang akan dilaksanakan organisasi, ke mana organisasi akan menuju, dan bagaimana cara mencapai ke tempat yang dituju tersebut. Keputusan-keputusan ini juga berkaitan dengan komitmen sumber daya utama yang dibutuhkan dan biasanya diikuti oleh serangkaian keputusan yang bersifat operasional (Boddy and Paton, 2011).

Dalam perencanaan strategis, manajer puncak merumuskan tujuan dan rencana yang bersifat luas untuk memandu arah organisasi secara umum (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Komponen kunci dalam perencanaan strategis adalah garis-garis besar mengenai bagaimana organisasi akan menggunakan sumber daya dan bagaimana posisi organisasi di tengah lingkungannya. Contoh perencanaan startegis di Summer, tentang kapan dan bagaimana membeli lahan tambahan, apakah lahan baru itu digunakan untuk pengolahan dan

pengepakan makanan, atau bagaimana meningkatkan permintaan terhadap salah satu produk perusahaan (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014).

Berbeda dengan perencanaan strategis yang memiliki cakupan luas dan jangka waktu panjang, perencanaan taktis memiliki cakupan moderat dan jangka waktu menengah. Perencanaan taktis memiliki fokus pada orang dan tindakan serta bagaimana mengimplementasikan rencana strategis yang sudah dirumuskan (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Rencana ini, juga berkaitan dengan kendala sumber daya dan waktu yang bersifat spesifik.

Rencana taktis lebih erat berkaitan dengan manajemen tingkat menengah dibandingkan dengan manajemen puncak. Contohnya, para manajer KFC mengembangkan beberapa rencana taktis untuk melaksanakan strategi pertumbuhan yang agresif (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Pertama, para manajer mencatat bahwa kebanyakan bisnis KFC merupakan bisnis malam hari, sementara McDonald melakukannya di siang hari, saat makan siang. Oleh karena itu, KFC mengembangkan rencana taktis, yaitu meningkatkan restoran yang beroperasi pada waktu makan siang dengan tetap mempertahankan restoran yang beroperasi malam hari. Kedua, para manajer menambah menu KFC, bukan hanya ayam goreng.

Rencana operasional merinci bagaimana manajer mengharapkan dapat mencapai tujuan strategis. Ruang lingkungannya lebih sempit, yaitu menunjukkan departemen atau fungsi apa yang harus dilakukan untuk mendukung strategi (Boddy and Paton, 2011). Secara umum, perencanaan operasional memiliki fokus tersempit dan kerangka waktu terpendek (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Rencana tersebut, biasanya disupervisi oleh manajer menengah dan dilaksanakan oleh manajer lini pertama. Terdapat dua jenis, rencana operasional: rencana tetap (*standing plans*) dan rencana sekali pakai (*single-use plans*). Rencana untuk menangani situasi yang berulang dan relatif rutin adalah *standing plans*. Bentuk-bentuk dasar *standing plans* meliputi kebijakan (paling

umum), prosedur operasi standar, dan aturan dan regulasi (paling spesifik).

Kebijakan (*policies*) merupakan pedoman umum yang mengatur tindakan yang relatif penting dalam organisasi. Misalnya, Yum! Merek—yang mengoperasikan atau melisensikan Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Long John Silver's, dan Restoran A&W di Amerika Serikat—dapat menetapkan kebijakan yang tidak mengizinkan individu yang memiliki saham di waralaba McDonald's untuk memperoleh waralaba Pizza Hut (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Demikian pula, perusahaan dapat juga menetapkan kebijakan mengenai pengendalian kampanye iklan, penampilan restoran, dan sumber perlengkapan memasak.

Prosedur operasi standar atau *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah pedoman yang lebih spesifik untuk menangani serangkaian kegiatan yang berulang. Manajer restoran Taco Bell, misalnya, mungkin memiliki seperangkat SOP untuk manajemen persediaannya (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Berdasarkan SOP, manajer dapat menetapkan tingkat bahan yang diinginkan untuk setiap *item* menu, menentukan jadwal dan jumlah pemesanan ulang yang sesuai, dan menyusun pemasok lokal.

Akhirnya, aturan dan peraturan (*rules and regulations*) adalah pernyataan tentang bagaimana melakukan aktivitas tertentu. Aturan untuk restoran KFC, misalnya, dapat menentukan kebijakan perusahaan terkait keterlambatan karyawan. Aturan tersebut dapat menyatakan bahwa jika seorang karyawan terlambat bekerja tiga kali dalam periode dua bulan, dia harus diperingatkan dan diberitahu bahwa kejadian berikutnya dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja (Van Fleet, Van Fleet and Seperich, 2014). Kategori utama kedua rencana operasional adalah rencana sekali pakai (*single-use plans*), yaitu rencana untuk menangani kegiatan yang hanya dilakukan satu kali. Terdapat dua jenis *single-use plans*, yaitu program dan proyek.

Proses Penyusunan Perencanaan

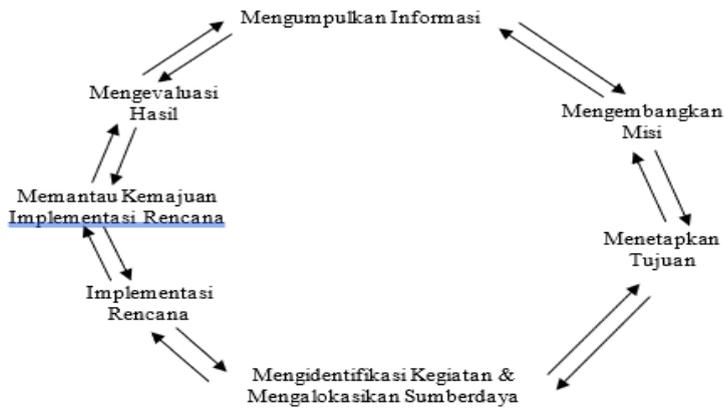
Proses perencanaan merujuk pada bagaimana cara rencana dihasilkan—apakah dari puncak organisasi (*top down*) atau dari bawah (*bottom up*)? Seberapa sering rencana-rencana tersebut direvisi? Siapa yang menyusun rencana dalam organisasi? (Boddy and Paton, 2011). Sistem perencanaan yang terdapat di dalam organisasi mengorganisasikan dan mengoordinasikan seluruh aktivitas dalam penyusunan rencana, yaitu proses yang menentukan kualitas dan nilai sebuah rencana. Sistem perencanaan tersebut merujuk pada anggota atau bagian organisasi yang menyusun dan menghasilkan rencana, juga termasuk intensitas keterlibatan mereka.

Gambar 2.1 menunjukkan tujuh kegiatan dalam penyusunan rencana pada sebuah organisasi (Boddy and Paton, 2011). Kegiatan-kegiatan tersebut, bersifat iteratif (berulang) dan sering kali kembali ke tahap awal ketika mereka menemukan informasi baru yang berimplikasi pada perumusan kembali tujuan awal. Tentu saja, mereka mungkin melewati satu tahap, atau menghabiskan terlalu sedikit atau terlalu banyak waktu pada kegiatan tertentu dalam perencanaan.

1. Mengumpulkan Informasi

Setiap rencana bergantung pada informasi—termasuk informal, informasi ringan yang diperoleh dari pertemuan santai dengan rekan kerja, serta analisis formal tren ekonomi dan pasar (Boddy and Paton, 2011). Sumber eksternal meliputi statistik ekonomi dan demografi pemerintah, survei industri, dan lembaga penyedia informasi bisnis umum. Manajer juga menugaskan periset pasar untuk meneliti pola belanja individu, sikap terhadap perusahaan atau nama merek tertentu, dan kepuasan terhadap produk atau layanan pada saat ini. Banyak perusahaan

menggunakan kelompok fokus untuk menguji reaksi konsumen terhadap produk baru.



Gambar 2.1 Tujuh Kegiatan Berulang dalam Penyusunan Rencana

Sumber: (Boddy and Paton, 2011)

Pada tingkat strategis, perencanaan biasanya akan menggabungkan analisis faktor lingkungan eksternal dengan analisis internal tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, melalui analisis SWOT. Analisis SWOT menyatukan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Secara internal, manajer akan menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya di dalam atau tersedia untuk organisasi, seperti kemampuan penelitian khusus perusahaan, atau keterampilan dalam mengintegrasikan perusahaan yang diakuisisi.

Analisis eksternal dapat dilakukan berdasarkan pada model lima kekuatan Porter. Model ini membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman utama yang diyakini orang dapat memengaruhi bisnis. Mengingat keragaman dan kompleksitas lingkungan organisasi, mudah untuk memiliki terlalu banyak informasi. Manajer perlu fokus pada beberapa tren dan peristiwa yang mungkin paling penting.

Dalam mempertimbangkan apakah akan memasuki pasar baru, teknik perencanaan yang banyak digunakan adalah menilai faktor penentu keberhasilan atau *critical success factors* di pasar tersebut (Leidecker dan Bruno dalam (Boddy and Paton, 2011)). Hal ini berkaitan dengan apa yang paling dihargai pelanggan tentang produk atau layanan sehingga memainkan peran kunci bagi perusahaan yang merencanakan apakah akan pindah ke lini bisnis baru tersebut. Harga, kualitas, atau aspek lain dari fitur produk adalah hal-hal yang harus dapat dilakukan perusahaan dengan baik agar berhasil di pasar itu.

Informasi lain yang perlu diperhatikan dalam penyusunan rencana adalah prakiraan atau prediksi (*forecasts or predictions*) masa depan (Boddy and Paton, 2011). Prakiraan atau prediksi ini didasarkan pada analisis tren masa lalu dalam faktor-faktor seperti harga *input* (upah, komponen, dll.), pola penjualan, atau karakteristik demografis. Semua perkiraan didasarkan pada asumsi. Dalam lingkungan yang relatif sederhana, orang dapat berasumsi bahwa tren masa lalu akan berlanjut, tetapi dalam kondisi yang tidak pasti hal itu memerlukan asumsi alternatif. Pasar baru mungkin mendukung pertumbuhan penjualan yang cepat, sedangkan di pasar yang jenuh (misalnya makanan pokok, surat kabar berbayar) mungkin lebih realistis untuk mengasumsikan tingkat pertumbuhan yang lebih rendah atau nihil.

2. Menetapkan Tujuan

Tujuan dalam perencanaan merupakan keadaan masa depan yang ingin dicapai organisasi dalam kerangka melaksanakan misi yang telah dirumuskan. Rencana yang jelas, baik untuk organisasi maupun unit-unitnya, bergantung pada kejelasan tujuan akhir mengenai setiap kegiatan (Boddy and Paton, 2011). Tujuan memberikan fokus pada tugas yang harus dilaksanakan: apa yang akan dicapai dan kapan pencapaian tersebut harus terlaksana? Menetapkan

tujuan memang sulit karena harus melihat melampaui masa kini yang diketahui ke masa depan yang tidak diketahui.

Tujuan juga memberikan referensi bagi keputusan lain dan merupakan kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja (Boddy and Paton, 2011). Pada tingkat bisnis penetapan tujuan ini mencakup juga tujuan keuangan yang diukur dengan laba per saham, pengembalian dana pemegang saham, dan arus kas. Pada tingkat proyek, target penyelesaian dinyatakan dengan cara lain, misalnya waktu penyelesaian proyek.

Kriteria rumusan tujuan yang baik dalam perencanaan secara ringkas ditulis dengan akronim *SMART* (Boddy and Paton, 2011). Penjelasan mengenai akronim dalam rumusan tujuan ini sebagai berikut:

- a. **S** merujuk pada ***specific***, maknanya adalah tujuan harus menyertakan target-target yang spesifik yang diharapkan akan dicapai, misalnya: "Pada akhir pertemuan kami akan meyakinkan mereka untuk menarik proposal mereka saat ini, dan telah menetapkan tanggal (dalam dua minggu ke depan) saat kami akan mulai mengembangkan rencana alternatif". Memiliki pernyataan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh pertemuan (atau aktivitas lain apa pun dalam rencana) akan membantu orang untuk memfokuskan upaya.
- b. **M** merujuk pada ***measurable*** maknanya adalah tujuan yang dirumuskan harus dapat diukur bahkan secara kuantitatif, misalnya 'meningkatkan penjualan produk X sebesar 5 persen per tahun selama tiga tahun ke depan'. Meskipun rumusan tujuan bersifat kualitatif, tetap harus dapat diukur, misalnya 'untuk menawarkan lingkungan kerja yang menyenangkan'. Tujuan kuantitatif tidak lebih berguna daripada tujuan kualitatif, bahwa apa yang dapat diukur belum tentu penting. Hal

pentingnya adalah bahwa tujuan didefinisikan cukup tepat untuk mengukur kemajuan ke arah kondisi yang ingin dicapai tersebut.

- c. **A** merujuk pada **achievable** atau **attainable** memiliki makna bahwa tujuan yang dirumuskan harus menantang, tetapi tidak terlalu sulit untuk mencapainya. Jika orang menganggap suatu tujuan tidak realistis, mereka tidak akan berkomitmen. Demikian pula, tujuan tidak boleh terlalu mudah, karena terlalu merusak motivasi.
 - d. **R** merujuk pada **realistic, relevant, reasonable, results-oriented**, atau **rewarding** bermakna bahwa tujuan yang dirumuskan harus didasarkan pada kondisi organisasi dan lingkungan yang ada di sekitarnya. Tujuan juga harus relevan dengan visi dan misi organisasi yang sudah dirumuskan sebelumnya. Perlu diperhatikan juga bahwa tujuan yang dirumuskan harus berorientasi pada hasil dan memberikan penghargaan bagi semua orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan tersebut. Pemberian penghargaan ini akan membangkitkan komitmen bagi setiap orang dalam organisasi.
 - e. **T** merujuk pada **time bound** mengandung arti bahwa tujuan yang dirumuskan memiliki Batasan waktu dalam pencapaiannya. Batasan waktu tersebut juga masuk akal dalam upaya untuk pencapaiannya.
3. Mengidentifikasi Kegiatan dan Mengalokasikan Sumber daya

Tahapan proses perencanaan ini melibatkan pengambilan keputusan mengenai apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana, siapa saja yang akan melaksanakannya, dan pengkomunikasian hal-hal tersebut kepada bagian-bagian organisasi. Pada organisasi dengan ruang lingkup kecil, tahapan ini berisi perincian tugas dan pembagiannya kepada petugas yang akan melaksanakannya.

Jika tujuan kegiatannya adalah meluncurkan produk baru, rencana tersebut harus mengidentifikasi bagian-bagian mana dalam organisasi yang akan terpengaruh (struktur), investasi apa yang dibutuhkan (finansial), bagaimana kesesuaian kegiatan produksi tersebut dengan lini bisnis yang ada saat ini (proses bisnis), dan sebagainya (Boddy and Paton, 2011). Proyek teknologi seringkali gagal karena para perencananya terlalu memperhatikan aspek teknologi, dan kurang memperhatikan elemen-elemen kontekstual seperti struktur, budaya, dan orang-orang yang terlibat dalam proyek tersebut (Boddy and Paton, 2011).

4. Mengimplementasikan Rencana

Betapa pun bagus rencana, tidak ada yang berharga terjadi sampai orang-orang mengimplementasikannya, bertindak untuk membuat perubahan fisik yang terlihat pada organisasi dan cara orang bekerja di dalamnya (Boddy and Paton, 2011). Banyak manajer mendapatkan bahwa implementasi sebagai bagian yang paling menantang dari proses ketika rencana, betapa pun dirumuskan dengan baik, dibawa ke dalam tahap implementasi yang diharapkan mampu membawa perubahan dalam organisasi.

Mereka yang mengimplementasikan rencana tersebut, kemudian menghadapi berbagai hambatan organisasi dan lingkungan serta mungkin menemukan bahwa beberapa asumsi dalam rencana tersebut tidak benar. Keberhasilan implementasi rencana bergantung pada pengalaman manajer dan kesiapan organisasi untuk berubah. Kesiapan berarti iklim organisasi yang reseptif yang memungkinkan manajer untuk menerapkan perubahan dalam lingkungan yang positif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kegiatan perencanaan tidak dengan sendirinya mengarah pada keberhasilan, tetapi merupakan sarana untuk mendapatkan penerimaan dari apa yang harus

dilakukan ketika diimplementasikan. Perencanaan membantu dengan mendorong kepercayaan dalam proses, yang mengarah ke tingkat penerimaan yang tinggi. Perencanaan adalah bagian penting dari pendekatan ini untuk sukses, tetapi itu sendiri tidak cukup.

5. Memantau Kemajuan dan Mengevaluasi Hasil

Tahap terakhir dalam perencanaan adalah menyiapkan sistem yang memungkinkan orang untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan menuju tujuan (Boddy and Paton, 2011). Ini terjadi di semua tingkat perencanaan, mulai dari manajer proyek yang memantau dan mengendalikan kemajuan proyek hingga komite dewan eksekutif yang memantau kemajuan perubahan strategis luas yang memengaruhi banyak bagian bisnis, seperti mengintegrasikan akuisisi atau memasuki yang baru bidang usaha. Ini kadang-kadang disebut program, dan pemantauan kemudian berfokus pada saling ketergantungan antara banyak proyek spesifik yang lebih kecil.

Daftar Pustaka

- Boddy, D. and Paton, S. (2011) *Management: An Introduction*. Fifth Edit. Harlow: Pearson Education Limited.
- Van Fleet, D. D., Van Fleet, E. W. and Seperich, G. J. (2014) *Agribusiness: Principles of Management*. New York: Delmar Cengage Learning.
- Krisnandi, H., Efendi, S. and Sugiono, E. (2019) *PENGANTAR MANAJEMEN: Panduan Menguasai Ilmu Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Lloyd, R. and Aho, W. (2020) *The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles*. First, *FHSU Scholars Repository Management*. First Edit. Kansas: Fort Hays State University. Available at: https://scholars.fhsu.edu/management_oer.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2013) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Eight Edit. Edited by S. Yagan. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Sarinah and Mardalena (2017) *Pengantar Manajemen*. 1st edn. Yogyakarta: Deepublish.

Profil Penulis



Agus, Penulis mengawali karir sebagai tenaga pengajar di Politeknik Universitas Lampung yang kemudian setelah mandiri menjadi Politeknik Negeri Lampung pada tahun 1994. Penulis mulai tertarik pada ilmu manajemen semenjak pindah tugas mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Fajar Depok pada tahun 2009. Oleh karena itu, setelah menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian Institut Pertanian Bogor pada tahun 1987 dan S-2 pada Progral Studi Ilmu Ekonomi Pertanian IPB pada tahun 2000, pada tahun 2019 penulis melanjutkan studi pada Program Ilmu Manajemen S3 pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor. Sejak menjadi tenaga pengajar di STIE Fajar Depok sampai sekarang setelah berpindah tugas di Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon pada tahun 2020, penulis telah melakukan penyusunan bahan ajar untuk mata kuliah manajemen, khususnya manajemen pemasaran, di samping ilmu ekonomi mikro dan ekonomi makro. Penulis juga telah banyak melakukan penelitian dengan fokus kajian manajemen pemasaran dan mempublikasikan beberapa hasil penelitian tersebut dalam jurnal ilmiah.

E-mail Penulis: aguspurwanto0725@gmail.com

FUNGSI PENGORGANISASIAN

Roy Lexmana, S.E., M.M.
Universitas Pakuan Bogor

Pendahuluan

Organisasi dikatakan sebagai sekumpulan dua orang atau lebih, yang secara sengaja saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang mendirikan sebuah organisasi, karena memiliki beberapa tujuan yang di mana hanya dapat dicapai bila ada kerja sama, dengan berbagai macam tujuan di antaranya untuk mencapai laba, pemberian pendidikan, agama, kesehatan, pemilihan calon dan lain sebagainya, dengan ciri organisasi yang tetap sama di mana perilaku mengarah pada tujuan. Organisasi merupakan alat yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan, baik organisasi pendidikan, pertahanan, kesehatan dan lainnya. Sehingga organisasi bukan saja menyediakan barang dan jasa, namun organisasi menciptakan lingkungan tepat kehidupan kita dan dalam hal ini, organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku kita (Gibson, 1992).

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen, serangkaian kegiatan manajerial yang tujuannya untuk mewujudkan kegiatan yang sudah direncanakan menjadi wewenang, struktur tugas dan siapa yang melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian merupakan sebuah proses dalam membagi dalam kegiatan yang lebih terinci dan kecil, membebaskan tugas sesuai dengan

kemampuannya, pengkoordinasian dan mengalokasikan sumber daya, sehingga tercapai efektivitas sebuah organisasi. Menurut George R Terry dalam Budi Harto dkk. (2021), organisasi mencakup:

1. Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kelompok.
2. Membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan
3. Menetapkan wewenang antar kelompok atau unit-unit organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (1999) dalam Amirullah (2015), pengorganisasian adalah sebagai suatu proses menciptakan struktur sebuah organisasi. Amirullah (2015) mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas-tugas dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian merupakan bagian dari fungsi manajemen kedua yang dilakukan dengan langsung dari sebuah dasar yang telah dibuat dalam sebuah perencanaan, bila rencana sudah dibuat, maka manajer mulai mengatur sumber daya sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Manajer mengatur siapa memerintah, mengadakan hubungan-hubungan untuk komunikasi. Di mana dasar dari pengorganisasian adalah pemahaman terhadap sebuah rencana yang telah ditetapkan, selanjutnya pembagian tugas. Proses pengorganisasian meliputi:

1. Membuat daftar tugas yang harus dilaksanakan oleh organisasi.
2. Membagi kegiatan menjadi departemen atau divisi dengan tugas yang terinci dan spesifik.
3. Pengelompokan tugas-tugas secara logis dan efisien.
4. Mengelompokkan program-program kerja.
5. Menciptakan hubungan di antara berbagai jabatan dan kelompok jabatan, sehingga semua anggota organisasi memiliki gambaran yang jelas.

6. Menetapkan garis-garis wewenang.
7. Mengalokasikan dan memberikan sumber daya.

Dalam sebuah proses organisasi, akan melahirkan sebuah rumusan tentang struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

Struktur Organisasi

Menurut Budi Harto dkk. (2021), struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu, tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Struktur organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi akan terus mengalami perubahan sesuai dengan adanya perubahan lingkungan bisnis global. Robbins dan Coulter (1999) dalam Amirullah (2015) mengatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka formal organisasi dengan nama tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi dan dikoordinasikan. Struktur organisasi adalah suatu diagram yang menggambarkan sebuah tipe organisasi, departemen organisasi, wewenang, kedudukan, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Robbins and Judge (2013) dalam Immanudin Hasbi (2021), *An organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated*. Artinya, struktur organisasi adalah bagaimana tugas pekerjaan formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Dalam mendesain struktur organisasi ada yang harus diperhatikan oleh manajer di antaranya spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali dan sentralisasi dan desentralisasi. Gibson (1992) mengatakan bahwa tujuan struktur organisasi adalah mengendalikan perilaku, menyalurkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai apa yang dianggap menjadi tujuan organisasi.

Beberapa faktor yang menentukan dalam mendesain struktur organisasi adalah:

1. Besar kecilnya organisasi.
2. Formulasi strategi organisasi.
3. Teknologi yang digunakan.
4. Kompetensi yang dimiliki dan cara berpikir anggota organisasi.

Robbins dan Couter (2007) dalam Immanudin Hasbi (2021) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi pembentukan struktur organisasi di antaranya:

1. Pembagian Pekerjaan (*Division of Work*)

Pembagian pekerjaan adalah sebuah upaya untuk menyederhanakan dari beberapa kegiatan yang ada dari pekerjaan yang bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik, di mana setiap orang yang akan ditempatkan dan ditugaskan dalam setiap kegiatan yang sudah disederhanakan dan spesifik. Seluruh tugas unit pekerjaan, dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil atau disebut juga *division of labor*. Masalah pembagian pekerjaan bertautan sampai seberapa jauh pekerjaan itu dispeliasaikan, di mana hakikat dari spesialisasi pekerjaan adalah seluruh pekerjaan tidak dikerjakan oleh seorang saja, namun dipecah-pecah menjadi langkah-langkah dan setiap langkah diselesaikan oleh beberapa orang, sehingga setiap orang dikhususkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah dibagi.

Amirullah (2015) mengatakan bahwa ada beberapa keuntungan dengan adanya spesialisasi pekerjaan di antaranya:

- a. Jika suatu pekerjaan hanya sedikit tugas, maka manajer dapat dengan mudah melatih pengganti bagi pegawai yang dihentikan, pindah atau mangkir.
- b. Apabila suatu pekerjaan memerlukan tugas yang sedikit jumlahnya, maka karyawan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugasnya, karena

dengan keahlian yang tinggi, akan menghasilkan *output* yang tinggi.

2. Departementalisasi

Setelah pekerjaan dispesialisaikan, maka pekerjaan itu dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Pengelompokan pekerjaan juga disebut departementalisasi, departementalisasi adalah kegiatan pengelompokan pekerjaan, proses pengelompokan, dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu. Departementalisasi merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok setiap organisasi yang terdiri dari beberapa departemen (devisi kerja).

Amirullah (2015) mengatakan praktek departementalisasi sering didasarkan pada berbagai kebutuhan, di antaranya:

a. Departementalisasi atas dasar teritorial atau wilayah.

Departementalisasi berdasarkan penentuan porsi kekuasaan dan operasi daerah atau wilayah. Hal ini dibentuk atas dasar bidang geografis yang nantinya akan ditugaskan seorang manajer. Keuntungan dari departemen berdasarkan teritorial ini adalah akan memberikan dasar pelatihan bagi tenaga manajerial, dan kantor pusat dapat dengan mudah untuk melihat produk atau jasa dapat diterima dilapangan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1 Departementalisasi atas Dasar Wilayah

b. Departementalisasi atas dasar produk.

Hal ini adalah departementalisasi atas dasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini sering ditemui pada perusahaan yang mempunyai aneka macam produk atau perusahaan besar dan aktivitas dan karyawannya didasarkan atas dasar produk. Bentuk ini, dimungkinkan para karyawan untuk mengembangkan seluruh keahliannya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.2 Departementalisasi atas Dasar Produk

c. Departementalisasi atas dasar pelanggan.

Departementalisasi berdasarkan pelanggan atau orang yang membeli atau konsumen, hal ini terutama dikelompokkan dalam kegiatan-kegiatan pelayanan atau penjualan dan biasanya satu kepada satu pelanggan tertentu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.3 Departementalisasi atas Dasar Pelanggan

d. Departementalisasi atas dasar fungsi organisasi.

Departementalisasi berdasarkan fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan yang sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Adapun organisasi yang dikelompokkan secara bersama di antaranya fungsi produksi, fungsi personalia, fungsi pemasaran dan fungsi keuangan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.4 Departementalisasi atas Dasar Fungsi Organisasi.

3. Hierarki

Hierarki merupakan garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas dasar organisasi, hingga tingkatan yang paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor dan yang menerima laporan. Di dalam hierarki, adanya pendelegasian untuk menerima tugas, di mana pendelegasian adalah sebagai pemberian kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu yakni para manajer mengalokasikan wewenang kepada orang-orang yang melapor.

4. Koordinasi

Koordinasi merupakan suatu proses menghubungkan atau mengintegrasikan bagian-bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif. Pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, tidak dapat dicapai jika mereka mengejar kepentingan sendiri-sendiri.

5. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali dikenal juga dengan rentang manajemen atau dalam bahasa Inggris disebut *span of control*, artinya sejumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efisien dan efektif. Rentang kendali sangat penting bagi organisasi, hal ini kaitannya dengan jumlah tingkatan dan manajer yang dimiliki organisasi. Rentang yang terlalu lebar bisa mengakibatkan perhatian manajer tercerai-berai sehingga karyawan kurang dapat bimbingan dan perhatian dari atasannya. Sedangkan bila rentang kendali terlalu sempit mengakibatkan kemampuan manajer tidak dapat tercurah sepenuhnya. Tentunya, dalam pemilihan rentang kendali tak terlepas dari situasi, bawahan dan manajer. Sebagaimana yang disampaikan oleh Amirullah (2015) bahwa perlunya rentang kendali dalam organisasi yakni:

- a. Keterbatasan waktu,
- b. Keterbatasan pengetahuan,
- c. Keterbatasan kemampuan,
- d. Keterbatasan perhatian,
- e. Rentang kendali setiap manajer tidak sama.

Kemudian, ada beberapa faktor yang membatasi rentang kendali, yaitu:

- a. Sifat dan terincinya rencana,
- b. Latihan-latihan dalam perusahaan,
- c. Posisi manajer dalam perusahaan,
- d. Dinamis dan statisnya organisasi,
- e. Efektivitas komunikasi,
- f. Tipe pekerjaan yang dilakukan,
- g. Kecakapan dan pengalaman manajer,
- h. *Span of personality and energy*,
- i. Dedikasi dan partisipasi bawahan.

Untuk mengetahui berapa hubungan potensial yakni hubungan yang mungkin terdapat antara seorang manajer dengan bawahannya, menggunakan rumus;

$$R = N (\underline{2}^{N/2} + N - 1)$$

Di mana:

R = Menunjukkan Jumlah hubungan

N = Jumlah bawahan yang ditugaskan pada kelompok komando manajer

6. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Dalam setiap organisasi, tentunya ada berbagai tingkat dan jenjang jabatan, semua berperan sebagai pemimpin sekelompok orang lain. Maksudnya, dalam kenyataan yang ada bahwa seorang anggota organisasi mempunyai lebih dari satu atasan. Dalam pelaksanaannya, penerapan kesatuan perintah dilakukan berdasarkan pendekatan *one step down* yang artinya, seorang manajer memberikan perintah kepada orang-orang yang setingkat lebih rendah darinya yang meneruskannya ke tingkat lebih rendah apabila diperlukan.

Di bawah ini gambar empat aspek utama dalam menyusun stuktur organisasi:



Gambar 3.5 Empat Aspek Utama Penyusunan Stuktur Organisasi

Komponen Struktur Organisasi

Gibson (1992) mengungkapkan tiga dimensi yang membentuk struktur organisasi, yaitu:

- a. Formalisasi (*Formalization*)
Mengacu pada sejauh mana aturan prosedur dan panduan lain untuk bertindak ditulis dan diberlakukan.
- b. Senralisasi (*Centralization*)
Mengacu pada otoritas pengambilan keputusan dalam hierarki organisasi.
- c. Kerumitan (*Complexity*)
Membagi pekerjaan dan menciptakan departemen.

Sebagaimana disampaikan oleh Stoner dan Wingkell dalam Imanuddin Hasbi (2021), ada empat hal untuk menganalisis struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisai aktivitas (*specialization of activities*),
Mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian pekerjaan) dan pengaturan tugas-tugas tersebut, menjadi satuan-satuan unit kerja (departementalisasi). Dalam sebuah organisasi, pembagian pekerjaan merupakan keharusan dan tentunya diharapkan tidak terjadi tumpang tindih. Pembagian pekerjaan yang akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dalam sebuah organisasi yang merupakan sebuah pondasi untuk mengelompokkan pekerjaan.
2. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*).
Merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin sebuah aktivitas.
3. Koordinasi aktivitas (*coordination of activities*).
Proses mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi suborganisasi dari berbagai bagian

(departemen) dalam organisasi untuk menciptakan keserasian gerak yang akan dicapai oleh organisasi.

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

Hal ini mengacu kepada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang disentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak dan stuktur yang desentralisasi di mana pengambilan keputusan diambil antar bawahan pada tingkat manajemen menengah dan bawah.

Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Adapun bentuk-bentuk struktur organisasi sebagaimana yang disampaikan Amirullah (2015) dibagi menjadi:

1. Struktur Organisasi Garis

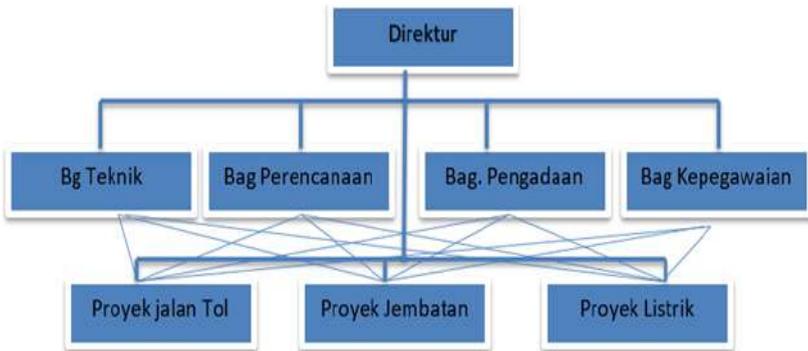
Struktur organisasi garis, biasanya digunakan dalam sebuah organisasi yang sederhana dan kecil. Di mana garis ke atas sebagai jalur pelaporan tanggung jawab sedangkan garis ke bawah sebagai jalur pendelegasian tugas atau wewenang. Beberapa ciri struktur organisasi garis di antaranya, digunakan oleh organisasi yang masih sederhana, jumlah karyawan relatif sedikit, spesialisasi pekerjaan rendah dan yang menggunakan adalah organisasi yang ingin keputusan cepat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.6 Struktur Organisasi Garis

2. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah suatu bentuk susunan organisasi yang memberikan gambaran bahwa pembagian tugas dan wewenang dibagi menurut beberapa fungsi dari pekerjaannya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan ruang lingkup pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar di bawah ini:



Gambar 3.7 Struktur Organisasi Fungsional

3. Struktur Organisasi Garis dan Staff

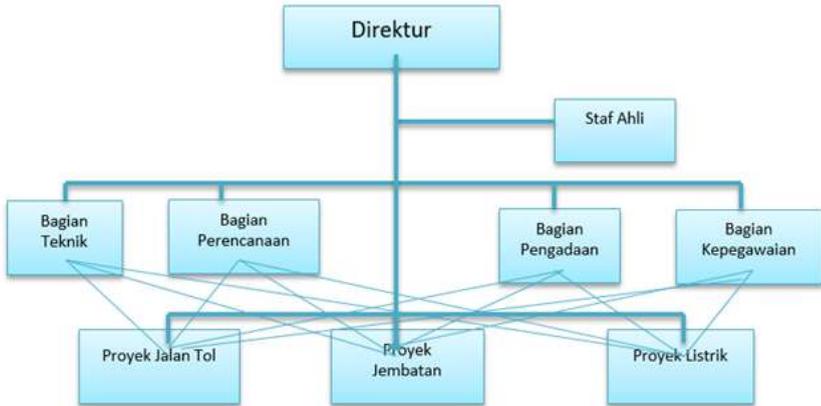
Struktur organisasi garis dan staf ada kemiripan dengan struktur organisasi garis, namun ada sedikit perbedaan, yaitu terletak adanya staf ahli yang fungsinya sebagai penasehat yang memberi masukan mengenai kebijakan dan langkah-langkah tertentu yang disebut staf ahli yang tujuannya membantu direktur. Sebagaimana yang dapat digambarkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.8 Organisasi Garis dan Staf

4. Struktur Organisasi Fungsional dan Staf

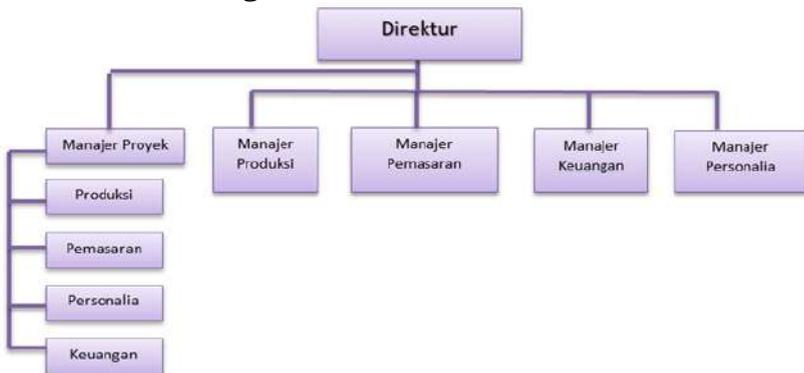
Struktur organisasi fungsional ditambah dengan staf ahli yang membantu pimpinan dalam rangka mengambil kebijakan dan keputusan usaha yang dijalankan, Sebagaimana yang digambarkan di bawah ini:



Gambar 3.9 Organisasi Fungsional dan Staf

5. Struktur Organisasi Proyek

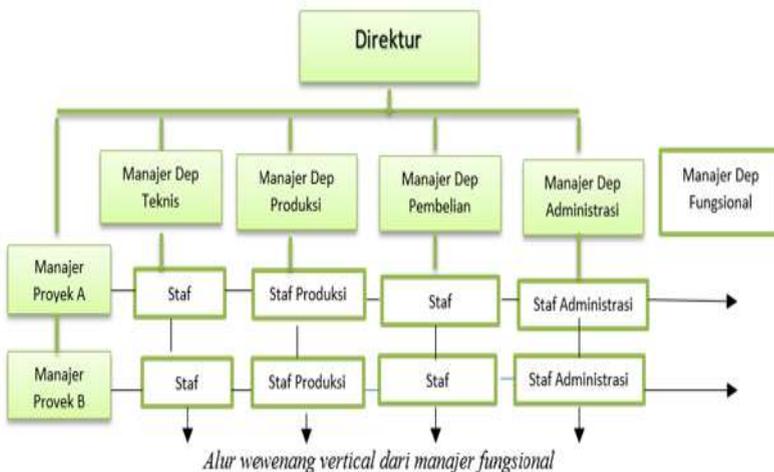
Struktur Organisasi proyek dibuat berdasarkan tim khusus biasanya masing-masing adalah para spesialisasi yang diperlukan untuk menyelesaikan dan mencapai tujuan-tujuan khusus. Sebagaimana dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.10 Struktur Organisasi Proyek

6. Struktur Organisasi Matriks

Struktur Organisasi Matriks adalah organisasi yang susunannya ditandai dengan adanya dua klasifikasi, pertama yakni berlaku pada lini pertama dan kedua dimana pelimpahan wewenang bersifat fungsional dan divisional. Alur wewenang dan pertanggung jawaban bersifat vertical dan yang kedua berlaku pada lini dan staf yang berada di bawahnya, di mana sifat dan alur wewenang serta tanggung jawab adalah vertical dan horizontal, yang mempunyai arti para staf memiliki dua atasan yang tentunya berada di bawah dua wewenang s. Untuk jelasnya dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.11 Struktur Organisasi Matriks

Daftar Pustaka

- Amirullah. (2015)/ *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Budi, Harto dkk. (2021). *Dasar Manajemen Bisnis*. Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Gibson. (1992). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Immanudin, Hasbi. (2021). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.

Profil Penulis



Roy Lexmana, lahir di Bogor, Jawa Barat, 28 Mei 1974. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor Tahun 1997, Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor tahun 2016, dan sekarang, tengah menempuh Program Studi Doktoral Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Sejak tahun 2001 hingga saat ini, bekerja sebagai Praktisi, Auditor dan Trainer di bidang Sistem Manajemen Mutu, Organisasi Pendidikan, Anti Penyuapan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan lain-lain (ISO 9001, ISO 21001, ISO 37001, ISO 14001, ISO 45001, TQM, dan lain-lain). Beberapa pengalaman organisasi pemerintah dan swasta yang pernah ditanganinya: Pusat Pendidikan & Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia, Pusat Pendidikan & Pelatihan Kehutanan, Pusat Pelatihan Pertanian, Pusat Pendidikan Pertanian, Pusat Penyuluhan Pertanian, Pusat Pendidikan, Standardisasi dan Sertifikasi Profesi Pertanian, Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian, Balai Monitoring Frekuensi Radio Palembang, Balai Penelitian Tanah, Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STTP) Bogor, Politeknik Negeri Semarang, PT Fuji Dharma Electric, PT Melcoindo, PT Metbelosa, PT NGK Busi Indonesia, PT TNT Logistic Indonesia, PT Agricon, PT Duta Instrument Alfa Sakti, PT Adiquarto Elektrindo Perkasa dan banyak lagi.

E-mail Penulis: roylexmana@gmail.com

FUNGSI PENGARAHAN

Paringsih, S.E., M.M

Universitas Muhammadiyah Sukabumi

Pendahuluan

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa beraktivitas menjalankan kegiatannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Semua aktivitas manusia saling terkait dengan bantuan atau partisipasi orang lain, baik itu seorang pimpinan atau dia menjadi bawahan. Dalam kehidupan berorganisasi, bawahan selalu tergantung pada pimpinan untuk dibimbing dan diarahkan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang sangat penting untuk dikerjakan, agar perencanaan kegiatan dapat diimplementasikan sesuai dengan prosedur dan standar yang diinginkan oleh organisasi. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu, perusahaan memulai melaksanakan aktivitas dengan perencanaan. Perencanaan atau *planning* adalah fungsi manajemen yang pertama untuk menentukan rangkaian atau tahap-tahap aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ingin dicapai. Perencanaan adalah fungsi penting yang harus dibuat untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan merupakan pedoman agar kegagalan dan ketidak pastian aktivitas dapat diperkecil. Bawahan menghasilkan sesuatu seperti yang diinginkan oleh pimpinannya, dan sebaliknya pimpinan menghasilkan suatu target atau wujud melalui jerih payah atau hasil karya bawahannya.

Untuk mencapai semua wujud hasil kerja yang diinginkan tadi, maka peranan pengarahan sangat dominan dilakukan dengan cara yang baik supaya bawahan mengikuti dengan patuh untuk melaksanakan petunjuk atau arahan pimpinan. Pimpinan melaksanakan pengarahan kepada bawahan jika perencanaan sudah dibuat, struktur organisasinya juga sudah ada dan jabatan yang tersedia sudah diisi oleh personal atau karyawan yang sesuai dengan kompetensinya atau keahliannya masing-masing. Setelah itu, pimpinan melaksanakan pengarahan dengan baik kepada bawahan agar dapat meningkatkan pelayanannya sebagai karyawan. Pimpinan yang duduk di manajemen menengah memberikan pengarahan kepada manajemen bawahnya, manajemen di bawahnya juga memberikan pengarahan di bawahnya lagi, dan selanjutnya kepada personil yang mempunyai wewenang terakhir dari organisasi tersebut.

Keberhasilan sebuah organisasi dapat dicapai antara lain dengan cara meningkatkan aktivitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya manusia atau karyawan yang tadi disebut bawahan, akan mempunyai efektivitas dan efisiensi kerja yang optimal. Jika karyawan tersebut, mendapat kebijakan atau kompensasi yang menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerjanya yang otomatis, akan meningkatkan pencapaian yang menjadi tujuan organisasi.

Pengertian Pengarahan

Pengarahan juga dikenal dengan *directing* adalah proses pemberian petunjuk kepada bawahan, instruksi, bimbingan, komunikasi, motivasi dan pembinaan juga motivasi kepada karyawan atau bawahan, supaya para karyawan melaksanakan tugas-tugas yang harus dikerjakan, tujuan apa saja yang harus dicapainya, efek dari pencapaian dan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Dale mengatakan "*Direction is telling people what to do and seeing that they do it the best of their ability.*" (Pengarahan adalah menyatakan kepada orang-orang tentang apa yang

dilakukan dan melihat apakah mereka melakukan dengan benar). Koontz dan O'Donnel mengatakan bahwa "*Directing and leading are the interpersonal aspects of managing by which subordinate arte lead to understand and contribute effectively and efficiency to the attainment of enterprise objectives.*" (Pengarahan adalah hubungan antara aspek aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untukm tujuan perusahaan yang nyata). George R.Terry mengatakan "*Actuating is setyting all members of the group to want to achieve and to strike to achievethe objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts* ". (Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha usaha pengorganisasian).

Directing menurut Luther Gulick, fungsi pengarahan atau *directing* adalah memberikan penjelasan dan juga pembinaan terhadap semua karyawan perusahaan agar dia melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga cita-cita perusahaan bisa segera diwujudkan. Menurut Henry Fayol, fungsi pengarahan atau *commanding* adalah pemberian arahan kepada para anggota untuk bisa mengerjakan tugas masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan dari awal. Menurut James. A.F. Stoner, fungsi pengarahan dalam manajemen atau *leading* atau kemampuan untuk memengaruhi orang lain adalah kemampuan untuk menarik/merangkul orang lain untuk bekerja sama mewujudkan tujuan organisasi. Orang lain akan bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai pembagian tugas yang telah disepakati bersama yang tujuannya hanya satu, yaitu mewujudkan tugas organisasi.

Siswanto berpendapat bahwa pengarahan adalah satu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran. Saure dan Dislainer menyatakan pendapatnya (Wanadiana 2010) bahwa pengarahan adalah petunjuk untuk melakukan sesuatu atau perintah resmi seorang

pimpinan kepada bawahannya, berupa petunjuk untuk melakukan sesuatu. Jadi, pengarahan adalah fungsi manajemen yang penting setelah fungsi perencanaan, dalam Kamus Kompetensi “Pengarahan merupakan keinginan untuk membuat orang lain untuk mengikuti keinginannya.”

Menurut Firmansyah & Mahardika (2018), pengarahan atau *directing* adalah fungsi untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya, dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan secara efektif dan pada tempatnya, demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Menurut Sadikin (2020), *directing* atau disebut juga *commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan Pengarahan

Pada umumnya, tujuan pengarahan atau *directing* adalah supaya semua tugas yang wajib diselesaikan para karyawan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan menggunakan pedoman yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan pengarahan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menentukan strategi, prosedur dan standar yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, anggaran yang dibutuhkan, sistem yang digunakan, kebijakan organisasi.
2. Merancang dan mengembangkan *team work* yang berguna untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pengarahan juga berarti mengoordinir para bawahan dengan berbagai aktivitas dan beraneka ragam jenis pekerjaan, terutama dengan kinerja yang dianggap masih belum maksimal,

sehingga terbentuk *team* yang solid dengan kreativitas yang menunjang produktivitas organisasi.

3. Dalam memberi pengarahan dapat menjelaskan yang bersifat edukasi, dan memberi serta menambah pengetahuan untuk bawahan, sehingga bisa menentukan tujuan organisasi.
4. Dengan adanya pengarahan, dapat membatasi kegiatan mana yang harus dilakukan dan mana yang tidak harus dilakukan. Dengan begitu, maka penggunaan sumber daya menjadi lebih hemat. Biaya yang dikeluarkan bisa diminimalkan dan keuntungan yang dicapai oleh perusahaan bisa maksimal. Pedoman untuk efektif dan efisien.
5. Dengan diberikan pengarahan, akan menjadikan seluruh anggota organisasi di berbagai bagian atau divisi merasakan kenyamanan, karena terciptanya kondisi yang stabil. Meskipun terdapat konflik, akan tetap bisa dikendalikan dan diciptakan suasana dan kondisi yang menjaga kestabilan. Pengarahan merupakan juga menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.
6. Pengarahan isinya tidak hanya berupa perintah atau menyuruh para bawahan untuk melaksanakan kegiatan, tetapi harus berisi motivasi untuk meningkatkan semangat kerja bawahan, juga berisi penjelasan yang memberikan pengertian bagaimana melaksanakan tugas dengan baik.
7. Pengarahan yang diberikan pimpinan bertujuan membuat karyawan atau bawahan bisa memahami bagaimana cara melaksanakan pekerjaan sesuai instruksi atau petunjuk dari pimpinan. Pengarahan berkaitan erat dengan pengawasan apabila ada bawahan atau karyawan melakukan tindakan yang menyimpang, maka dapat diarahkan agar sesuai dengan tujuan organisasi.
8. Pengarahan bisa bertujuan memberikan pengetahuan secara jelas apabila terjadi perubahan perubahan dalam organisasi dan bagaimana cara menghadapi

perubahan tersebut. Dengan adanya perubahan yang biasa terjadi pada organisasi atau adanya penemuan penemuan baru, maka seluruh anggota organisasi dapat menyesuaikan diri setelah ada pengarahan.

9. Pengarahan untuk karyawan baru atau pegawai yang baru bergabung pada organisasi berisi informasi tentang kondisi fisik di lingkungan melaksanakan kegiatan bekerja, misalnya penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan, tata letak peralatan atau sarana yang digunakan dan keberadaan berbagai ruangan yang ada di lingkungan kerja.
10. Perilaku yang berupa disiplin dalam bekerja, akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi, misalnya meningkatnya produktivitas kerja yang menyangkut kualitas pekerjaan dan kuantitas pekerjaan. Sikap mental berupa disiplin akan terbina di lingkungan bekerja apabila dibina secara berkala dalam setiap kali pemberian pengarahan. Pengarahan yang dilakukan bertujuan juga menanamkan sikap disiplin.

Tata Cara Melaksanakan Pengarahan

Dalam melaksanakan fungsi pengarahan kepada karyawan atau bawahan sesuai dengan teori manajemen, beberapa cara bisa dilakukan oleh pimpinan. Kerja sama yang baik, sangat dibutuhkan untuk meminimalkan pertentangan dalam kerja *team*, apalagi jika nanti akan berujung dengan menjadi konflik yang berkepanjangan. Untuk memberikan pengarahan kepada bawahan, seorang pemimpin harus dapat menjalankan komunikasi dengan baik yang penjelasannya dapat dengan mudah dimengerti, pesan dan instruksinya dapat dilaksanakan dengan baik pula. Cara yang dimaksud oleh teori manajemen antara lain:

1. Berupa perintah karena perintah itu merupakan permintaan kepada bawahan untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

2. Berupa petunjuk yang merupakan penjelasan, baik itu berupa khusus atau umum untuk dikerjakan oleh bawahan.
3. Mengarahkan dengan cara melakukan orientasi, agar dapat memberikan pandangan dasar dan sikap yang tepat agar dapat melaksanakan perintah atau tugas dengan baik.
4. Melaksanakan pendelegasian wewenang, mengarahkan juga harus bermaksud mendelegasikan wewenang kepada karyawan untuk menggantikan pimpinan melaksanakan.
5. Cara melakukan pengarahan dengan memengaruhi, yaitu melakukan usaha untuk meyakinkan bawahan atau karyawan, supaya melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana yang sudah dibuat dan menjadi ketetapan organisasi.
6. Memberikan pengarahan harus dengan cara memotivasi bawahan, baik motivasi berupa imaterial untuk menyemangati bawahan juga berupa material, misalnya bonus berupa uang, *travelling* dan lain lain.

Prinsip-Prinsip Pengarahan

Setiap organisasi memiliki visi dan misi, dalam melaksanakan misi untuk mencapai organisasi, tentunya dibutuhkan seseorang untuk memimpin jalannya kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam menjalankan proses organisasi mencapai tujuannya. Seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dan besar terhadap hasil yang dicapai oleh organisasi. Guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi dan dalam rangka menggerakkan semua unsur yang ada dan terlibat dalam organisasi, seorang pemimpin akan menentukan arah dan gerakan mereka yang dipimpinya.

Peranan pengarahan oleh pemimpin merupakan hubungan antara manusia, antara pemimpin dan para bawahan, agar bersedia menyumbangkan jerih payahnya

untuk organisasi. Pimpinan juga akan menghadapi berbagai perilaku dan budaya dari bawahan dengan latar belakang pola hidup yang tidak sama, pola pikir yang berbeda dan wawasan yang beragam. Melihat situasi dan kondisi yang demikian, pimpinan harus mempunyai jiwa kepemimpinan sesuai dengan tuntutan jabatannya dan prinsip yang harus dipegang dalam melakukan pengarahan adalah:

1. Perintah satu aspek komunikasi atau satu komando atau satu kesatuan. Para bawahan atau karyawan sebaiknya memiliki satu jalur dalam mempertanggungjawabkan tugasnya atau melaporkan hasil pekerjaannya. Prinsip satu komando ini, sangat penting untuk mengurangi pertentangan antarpemimpin dalam memberikan pengarahan atau instruksi.
2. Perintah merupakan satu aspek komunikasi, yaitu prinsip komunikasi informasi yang mengharuskan manajemen terutama pimpinan dapat mengkondisikan bahwa perintah merupakan alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan bersedia melaksanakan tugas yang diperintahkan.
3. Prinsip kepemimpinan dalam hal ini, pemimpin adalah orang yang menggerakkan organisasi, pemimpin yang memengaruhi pola pikir dan tentunya perilaku bawahan. Jadi, pemimpin harus mempunyai kemampuan memberi pengarahan yang efektif.
4. Pengarahan sangat berkaitan dengan memberi motivasi, karena motivasi merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan organisasi adalah kekuatan yang membuat karyawan ingin mewujudkannya.
5. Prinsip pengarahan yang mengarah pada tujuan atau sasaran, sehingga proses pengarahan menjadi lebih efektif, sehingga semakin signifikan pengaruh pengarahan terhadap upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Pengarahan harus jelas. Perintah atau pengarahan yang jelas, sebaiknya diberikan secara teratur, diberikan secara komunikatif dan tidak terburu-buru apalagi sambil lalu. Perintah yang jelas sebaiknya memenuhi 5 W dan H, yang dimaksud adalah *Why, Who, What, Where, When* dan *How*. Agar tidak terjadi salah paham, maka perlu mempertimbangkan *mengapa* harus diberi pengarahan. Kepada *siapa* perintah harus diberikan, tentunya kepada orang yang tepat. *Apa* arahan atau perintah yang akan diberikan, karena harus mengandung penjelasan dan pengertian. *Di mana* maksudnya harus memberi keterangan tentang tempatnya tugas harus dilaksanakan, benda benda penunjang ditempatkan. *Bilamana* perintah atau pengarahan harus diberikan. Selanjutnya, *bagaimana* perintah atau arahan diberikan dengan jelas sehingga dapat diterima oleh bawahan guna menindaklanjuti tugas tugas sebagai tanggung jawabnya.
7. Pengarahan bersifat positif, maksudnya sebaiknya memberi pengarahan untuk menggunakan perintah positif dan tegas agar mudah dan jelas apa yang harus dilaksanakan oleh bawahan, sebaiknya tidak menggunakan pengarahan dengan kalimat yang negatif.
8. Pengarahan atau perintah diberikan satu persatu. Ketika ada perintah yang berkaitan antara yang satu dengan yang lain, tetap diberikan secara satu per satu agar kesan yang diperoleh bawahan yang menerima perintah menjadi baik dan bawahan dapat mengasah inisiatifnya dalam bekerja, sehingga bisa fleksibel kreativitasnya.

Jenis Pengarahan atau Perintah

Pengarahan bisa dibagi menjadi dua macam pengarahan/ *directing*, pengarahan berbentuk lisan atau oral dan pengarahan berbentuk tulisan. Pengarahan lisan merupakan pengarahan atau perintah langsung, melalui komunikasi secara oral biasanya diberikan karena

darurat atau mendesak dan merupakan perintah atau pengarahan yang sederhana, bila yang diperintah adalah orang yang buta huruf, perintah itu dapat dikerjakan dalam waktu singkat, orang yang pernah diperintah tadi sudah pernah mengerjakan perintah yang sama. Pengarahan tertulis adalah perintah yang didokumentasikan secara tertulis, terperinci dengan detail juga dapat dijelaskan lagi atau dibaca kembali untuk menjelaskan dengan detail. Dari jenis pengarahan yang diberikan, pasti semua ada kekurangan dan kelebihan, baik itu pengarahan lisan atau pun pengarahan tertulis.

Dalam memberikan pengarahan pimpinan dapat memberikan secara lisan atau secara langsung dan secara tertulis adapun keuntungan dari pengarahan tertulis adalah:

1. Bersifat menyeluruh karena diuraikan secara jelas dan terperinci.
2. Para bawahan dapat terlebih dahulu mempelajari untuk bisa memahami pengarahan yang dimaksud.
3. Para bawahan akan lebih bisa untuk memahami dan melaksanakan tindakan dengan benar.
4. Dapat membantu kemudahan pertanggungjawaban juga kenyamanan dalam bekerja.
5. Memberi kemudahan dalam mempersiapkan pekerjaan.
6. Memudahkan mengadakan koordinasi antar *team work* yang terlibat.
7. Pengarahan atau perintah tertulis mudah diperiksa karena terdapat catatan atau tulisan untuk membuktikan kebenaran sebuah perintah.

Adapun kelemahan pengarahan tertulis, yaitu:

1. Membutuhkan waktu untuk proses membuat dan menyusun pengarahan tertulis.
2. Perlu menambah anggaran untuk biaya membuat pengarahan.

3. Berupa perintah dan pengarahan yang tidak fleksibel.

Kelebihan pengarahan atau perintah lisan, sebagai berikut:

1. Sangat berguna disampaikan dalam keadaan darurat atau mendesak.
2. Dalam waktu yang singkat dan tidak membutuhkan waktu lama pengarahan atau perintah dapat dilaksanakan.
3. Bawahan yang diperintahkan adalah orang yang pernah diperintahkan melakukan pekerjaan yang sama.
4. Memudahkan untuk orang yang buta huruf menerima perintah lisan.
5. Pengarahan lisan sangat berguna untuk menjelaskan perintah atau pengarahan tertulis.
6. Bilamana bawahan salah dalam melaksanakan tugas tidak banyak akibatnya karena tidak ada dokumentasi secara tertulis.

Kelemahan pengarahan lisan, yaitu:

1. Kekurangan perintah lisan tidak membutuhkan persiapan atau tidak membutuhkan waktu untuk merencanakan.
2. Perintah lisan bersifat sangat fleksibel, kadang terjadi salah pengertian untuk karyawan penerima pengarahan.
3. Adakalanya pengarahan yang disampaikan kurang dapat dimengerti.

Daftar Pustaka

- Badrudin. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Cribbin J. James. *Kepemimpinan (Strategi Mengefektifkan Organisasi)*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Firmansyah, Anang dan Mahardika, Budi W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- George, Terry. (2000). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- <http://nichonotes.blogspot.com/2018/02/fungsi-perencanaan.html>/ Fungsi
- <https://legalstudies71.blogspot.com/2019/11/pengertian-pengarahan-directing-komponen.html>
- <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/pengertian-dan-fungsi-manajemen/> Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli dan Penjelasan , Agustus 16, 2021. Yusuf Abdul
- <http://baidhoo.blogspot.com/2019/09/fungsi-perencanaan-dan-fungsi-pengarahan.html>
- Latief, Suryawahyuni. (2019). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Nurjaman, Kadar. (2014). *Manajemen Personalia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Robbins P. Stephens. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sadikin, A., Misra,I., Hudin, M.S. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Siswanto, H.B. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wayan, Dunie. (2018). *Pengaruh Pengarahan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Telkom Belitung*

Oku Timur. Jurnal Aktual STIE Trisna Negara, 16(2), 107-116.

Profil Penulis



Paringsih, lahir di Malang, 26 April 1965, anak pertama dari tiga bersaudara yang dibesarkan dengan didikan militer dari ayah bernama Alm. ABD. Maram, menyelesaikan pendidikan dasar di kota Batu, Malang Jawa Timur dengan aktivitas di luar sekolah sebagai penari Bali, SDK Sang Timur selesai di tahun 1977 dan SMP Katolik Widyatama selesai tahun 1980, melanjutkan ke SMA Negeri Batu selesai tahun 1984, dan semasa masih sekolah penulis menulis tulisan fiksi dalam bentuk beberapa cerpen bertema remaja dan beberapa artikel. Mendapatkan gelar sarjana S-1 dengan melaksanakan pendidikan S-1 di Unisma Malang Fakultas Ekonomi, jurusan manajemen selesai tahun 1989. Pengalaman berorganisasi sosial ketika masih kuliah S-1 sebagai ketua Ikatan Mahasiswa Kota Batu, aktif di organisasi Forum Komunikasi Putra Putri ABRI dan Purnawirawan ABRI (FKPPI), aktif sebagai pembina Pramuka di Kabupaten Malang, Aktif di organisasi pemuda KNPI Kabupaten Malang, menjadi penatar P4 Tingkat Propinsi, menjadi MC di berbagai kegiatan organisasi sosial masyarakat dan di lingkungan kampus juga di lingkungan organisasi Bhayangkari, menyelesaikan S-2 di Universitas Pamulang di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di tahun 2013. Sejak Tahun 1998, menjadi pengurus bidang pendidikan di Yayasan Kemala Bhayangkari Jakarta Selatan (selama 13 tahun). Sejak tahun 2011 menjadi kepala sekolah di SMP Kemala Bhayangkari Jakarta (Selama 7 tahun) juga menjadi pengajar di sekolah di lingkungan sekolah Bhayangkari. Saat ini, sebagai pengajar dan berstatus sebagai dosen tetap di UMMI (Universitas Muhammadiyah Sukabumi) di Fakultas Ilmu Administrasi dan Humaniora, program studi Administrasi Bisnis. Penulis mengikuti beberapa seminar yang diadakan secara nasional.

E-mail Penulis: ningbawuk1965@gmail.com

FUNGSI PENGENDALIAN

Agung Wibowo, S.E., M.M
Universitas Ibn Khaldun Bogor

Pendahuluan

Manajer di semua tingkat manajemen atas, menengah dan bawah, perlu melakukan fungsi pengendalian untuk tetap mengontrol kegiatan/aktivitas di area mereka. Oleh karena itu, pengendalian sangat penting dalam institusi pendidikan, militer, rumah sakit, seperti dalam organisasi bisnis mana pun. Oleh karena itu, fungsi pengendalian tidak boleh disalahartikan sebagai fungsi terakhir dari manajemen. Ini adalah fungsi yang membawa kembali siklus manajemen ke fungsi perencanaan. Dengan demikian, fungsi pengendalian bertindak sebagai alat yang membantu dalam menemukan bagaimana kinerja aktual menyimpang dari standar dan juga menemukan penyebab penyimpangan dan upaya yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif berdasarkan hal yang sama.

Proses ini, membantu dalam perumusan rencana masa depan mengingat masalah yang diidentifikasi, dengan demikian dapat membantu dalam perencanaan yang lebih baik pada masa mendatang. Jika dilihat dari perannya, pengendalian kita pahami tidak hanya melengkapi proses manajemen, tetapi juga memperbaiki perencanaan pada siklus berikutnya.

Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu fungsi penting seorang manajer. Untuk mencari hasil yang direncanakan dari bawahan, seorang manajer perlu melakukan kontrol yang efektif atas kegiatan bawahan.

Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling*, *Appraising*, *Evaluating* dan *Correcting*. Semua istilah tersebut memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Namun, karena fungsinya pada manajemen yang dibutuhkan tidak hanya terkait pengawasan, tetapi meliputi penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai oleh perusahaan, dan mengambil tindakan korektif jika standar kinerja menyimpang, maka penamaan fungsi pengendalian lebih dipilih, namun dalam bahasa Indonesia istilah “pengawasan” lebih umum digunakan.

Fungsi pengendalian dapat didefinisikan sebagai upaya untuk memastikan bahwa kegiatan dalam suatu organisasi dilakukan sesuai dengan rencana. Pengendalian juga memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Tujuan Fungsi Pengendalian

1. Adaptasi Lingkungan

Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan masih dapat beradaptasi terus-menerus terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak hanya dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan berjalan sesuai rencana, akan tetapi juga agar kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat mungkin perusahaan juga mengubah rencana perusahaan karena terjadinya berbagai perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan.

2. Meminimalisir Kegagalan

Dalam operasi perusahaan, tentu saja kegagalan sangat mungkin terjadi. Sebagai contoh, seorang karyawan ketika tidak ada orang di sekitarnya melaksanakan pekerjaan ala kadarnya, tidak serius, dan hal lain yang bisa merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk menghasilkan 10.000 unit, tentunya dengan kinerja karyawan yang tidak baik seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu, hal ini sangat merugikan perusahaan. Jika kejadian itu disertai dengan pengendalian, tentu saja karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya.

3. Meminimalkan Biaya

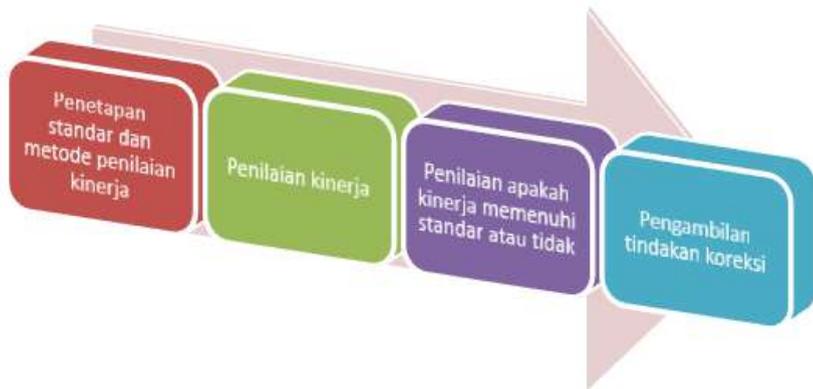
Sewaktu perusahaan mengalami kegagalan produksi 1.000 unit, tentu saja perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan dilaksanakannya fungsi pengendalian dan pengawasan, diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan.

4. Mengantisipasi Kompleksitas Organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengendalian adalah supaya perusahaan dapat mengantisipasi berbagai aktivitas organisasi yang kompleks. Kerumitan dan kompleksitas dimulai dari manajemen produk, tenaga kerja, serta berbagai prosedur yang berkaitan dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk memastikan agar kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik (Griffin, 2000).

Dalam kegiatan pengendalian, memerlukan proses atau langkah-langkah yang perlu dilakukan. Hal ini diperlukan agar dapat membedakan hal apa yang diawasi dan hal apa yang tak dapat diawasi, berikutnya diadakan penilaian terhadap laporan kegiatan kerja disertai peninjauan. Laporan harus dibuat terutama tentang adanya penyimpangan-penyimpangan maka dari itu perlu

diadakan kegiatan korektif dan dianalisa. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses pengendalian.



Gambar 5.1 Langkah-Langkah Proses Pengendalian (Mulyadi, 2020)

Asas-Asas Pengendalian

Asas merupakan dasar atau sesuatu yang menjadi tumpuan berpikir atau berpendapat. Dalam organisasi, asas merupakan dasar cita-cita dari suatu organisasi. Asas dalam fungsi pengendalian di antaranya:

1. Asas pencapaian tujuan (*principle of assurance of objectives*).

Pengendalian harus diarahkan pada pencapaian tujuan, yaitu dengan melakukan perbaikan untuk menghindari penyimpangan dari rencana.

2. Asas efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*).

Pengendalian dikatakan efisien, apabila dapat menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang tidak diharapkan.

3. Asas tanggung jawab pengendalian (*principle of controls responsibility*). Pengendalian hanya dapat diimplementasikan jika manajer bertanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana.

4. Asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*).

Pengendalian yang efektif harus diarahkan untuk mencegah penyimpangan baik sekarang maupun pada masa yang akan datang.

5. Asas pengendalian langsung (*principle of direct control*).

Teknik pengendalian yang paling efektif adalah mencari manajer bawahan yang berkualitas baik.

6. Asas refleksi rencana (*principle of reflection plans*).

Pengendalian harus terstruktur dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana

7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organization*).

Pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi.

8. Asas pengendalian individu (*principle of individual control*).

Pengendalian harus ada dan teknik kontrol harus sesuai dengan kebutuhan manajer.

9. Asas standar (*principle of standard*).

Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dijadikan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang ingin dicapai.

10. Asas pengendalian terhadap strategi (*principle of strategic point control*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan perhatian yang ditujukan pada faktor-faktor strategis di dalam perusahaan.

11. Asas pengecualian (*the exception principle*).

Dalam pengendalian yang efisien, perhatian diberikan pada faktor eksklusif.

12. Asas pengecualian fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengendalian harus fleksibel untuk menghindari kegagalan implementasi perencanaan.
13. Asas peninjauan kembali (*principle of review*).
Sistem pengendalian harus ditinjau berulang kali agar sistem yang digunakan bermanfaat untuk mencapai tujuannya.
14. Asas tindakan (*principle of action*).
Pengendalian dapat dilakukan jika ada ukuran tindakan untuk mengoreksi penyimpangan dari rencana, organisasi, dan pengarahan.

Jenis-Jenis Pengendalian

Pengendalian dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis:

1. Pengendalian produksi adalah agar hasil yang produktif sesuai dengan permintaan atau kepuasan pelanggan dari segi kuantitas, harga, waktu, dan pelayanan.
2. Pengendalian persediaan adalah untuk memastikan ketersediaan bahan dalam jumlah, harga, waktu yang tepat, sehingga proses memenuhi ukuran standar yang telah ditentukan.
3. Pengendalian control (*quality control*) adalah untuk memastikan bahwa kualitas hasil produksi, bahan dan bahan proses memenuhi ukuran standar yang telah ditentukan.
4. Pengendalian biaya adalah untuk memastikan bahwa produksi atau operasi dilakukan dengan biaya minimum sesuai standar.
5. Pengendalian pegawai, yaitu pengendalian ini ditunjukkan pada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan pegawai.

6. Pengendalian keuangan, yaitu pengendalian ini ditunjukkan pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan mengenai pemasukan dan pengeluaran perusahaan, termasuk pengendalian anggaran.
7. Pengendalian waktu, yaitu pengendalian ini ditunjukkan kepada pengguna waktu, artinya apakah waktu berjalan sesuai atau tidak sesuai rencana.
8. Pengendalian teknis, yaitu pengendalian ini ditunjukkan kepada hal-hal yang bersifat fisik yang berkaitan dengan tindakan dan pelaksanaan teknis
9. Pengendalian kebijakan, yaitu pengendalian ini ditunjukkan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijakan organisasi telah dilaksanakan sebagaimana yang telah digariskan.
10. Pengendalian penjualan, yaitu pengendalian ini ditunjukkan untuk mengetahui apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang telah ditetapkan
11. Pengendalian persediaan, yaitu pengendalian ini ditunjukkan untuk mengetahui apakah persediaan perusahaan masih ada atau hilang.
12. Pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*), yaitu pengendalian ini ditunjukkan untuk mengetahui apakah seluruh inventaris perusahaan dan kantor terpelihara dengan baik atau tidak dan jika rusak, kerusakan apa yang masih bisa diperbaiki atau tidak.

Metode Pengendalian

Metode pengendalian atau pengawasan meliputi:

1. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan langsung oleh seorang manajer. Manajer melakukan pengecekan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah sudah dilakukan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang diinginkan, pengendalian ini dapat dilakukan

dengan cara inspeksi langsung, observasi langsung di tempat dan laporan yang diterima.

2. Pengawasan tidak langsung yaitu berupa pengendalian jarak jauh (*remote*) dengan mendengarkan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya. Laporan ini, dapat secara lisan atau tertulis tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasilnya.
3. Pengawasan dengan pengecualian merupakan pengendalian khusus untuk kesalahan-kesalahan luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian ini, dilakukan dengan kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian dibagi menjadi:

1. Pengendalian preventif adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan untuk menghindari penyimpangan dalam pelaksanaannya. Ini adalah kontrol terbaik karena dilakukan sebelum kesalahan terjadi.
2. Pengendalian represif adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan tujuan untuk menghindari pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan.
3. Pengendalian ketika proses dilakukan yaitu jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian secara periodik yaitu pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya bulanan atau per semester dan lain-lain.
5. Pengendalian mendadak adalah pengendalian yang dilakukan secara tiba-tiba untuk mengetahui apakah pelaksanaannya atau peraturannya.

Aktivitas Pengendalian Manajemen

Pada umumnya, dalam perusahaan kecil, pimpinan perusahaan dapat melakukan pengelolaan kegiatan perusahaan secara langsung. Perencanaan kegiatan usaha dan pengendalian pelaksanaan rencana dapat dilakukan langsung oleh pimpinan. Namun, dengan perkembangan bisnis yang semakin besar, pemimpin tidak lagi mampu menjalankan aktivitas bisnisnya seorang diri. Dia membutuhkan bantuan manajer lain untuk menjalankan beberapa fungsinya, jadi dia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer itu.

Dalam merencanakan kegiatan usahanya, ia tidak lagi hanya mengandalkan kemampuannya untuk membuat rencana secara informal, tetapi ia membutuhkan partisipasi manajer lain untuk merumuskan rencana secara formal. Dalam mengendalikan pelaksanaan rencananya, dia tidak bisa lagi mengandalkan pengamatan langsung yang biasa dia lakukan ketika perusahaan masih kecil. Dia membutuhkan sistem formal untuk mengontrol pelaksanaan rencana yang telah dia buat. Sistem untuk membantu manajemen puncak dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian disebut sistem pengendalian manajemen.



Gambar 5.2 Aktivitas Pengendalian Manajemen

Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian manajemen mengacu pada pengendalian keseluruhan kegiatan untuk mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan dari semua fungsi manajemen secara utuh. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang menyeluruh untuk semua aspek kegiatan perusahaan. Dalam proses pengendalian manajemen, terdapat beberapa bagian kegiatan yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan. Sedangkan dalam struktur perusahaan terdapat beberapa hal yaitu: struktur organisasi, arus informasi, pusat tanggung jawab dan pendelegasian wewenang, serta tolok ukur pencapaian dan motivasi.

Proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap kegiatan, yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis.

Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian adalah seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar bagi kelangsungan pengendalian internal dalam organisasi. Lingkungan pengendalian yang baik akan menciptakan suasana kondusif untuk pelaksanaan pengendalian internal yang efektif. Dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 sendiri menyatakan bahwa Kepala Instansi Pemerintah harus membuat dan memelihara Lingkungan Pengendalian yang menyebabkan perilaku positif dan kondusif bagi penerapan sistem pengendalian intern di lingkungan kerja.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menyatakan bahwa Lingkungan Pengendalian merupakan kondisi yang dibangun dan diciptakan dalam suatu instansi pemerintah yang memengaruhi efektivitas pengendalian intern. Lingkungan Pengendalian merupakan unsur dominan yang memengaruhi unsur-unsur lainnya dalam SPIP. Lingkungan Pengendalian juga diibaratkan seperti landasan suatu rumah, suatu pondasi dari unsur-unsur pengendalian intern lainnya. Lingkungan Pengendalian yang buruk memberikan kontribusi yang signifikan dalam kegagalan efektivitas unsur SPIP lainnya.

Efektivitas pengendalian sangat tergantung pada sikap manajemen. Jika manajemen puncak percaya bahwa pengendalian sangat penting, dimulai dari diri manajemen puncak terlebih dahulu lalu semua orang dalam organisasi akan melihatnya. Di sisi lain, jika manajemen puncak berpikir bahwa pengendalian tidak penting dan hanya sebagai penambah atau simbol untuk memenuhi kewajiban yang ada, pengendalian dalam organisasi tidak akan berjalan efektif.

Pengendalian terdiri atas lima komponen yang saling terkait antara lain: lingkungan pengendalian (*control environment*), penaksiran risiko (*risk assesment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), pemantauan (*monitoring*).



Gambar 5.3 Lingkungan Pengendalian

Studi Kasus Pengendalian

1. Judul : Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran di Semarang)

Penelitian tahun 2006 ini menyatakan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya hanya meneliti efek langsung dari satu atau lebih komponen sistem kontrol (partisipasi penetapan standar, insentif berbasis standar, dan keketatan standar) terhadap kinerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung komponen sistem kontrol melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Teori keagenan, yaitu untuk menguji hubungan antara kepemimpinan perusahaan pelayaran dengan manajer operasional.
- b. Teori kontingensi, yaitu untuk mengevaluasi efektivitas partisipasi penetapan standar terhadap kinerja manajerial.

Faktor kontingensi dalam penelitian ini adalah tekanan kerja yang berperan sebagai variabel *intervening*.

Data primer penelitian ini, diperoleh dari pendapat atau persepsi manajer operasional yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara *mail survey* dan *contact person* yang dibagikan kepada 118 manajer operasional perusahaan pelayaran di Semarang. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 103 eksemplar, namun 100 yang dapat diproses dan 3 kuesioner tidak dapat diproses karena jawaban tidak lengkap. Penelitian ini dianalisis menggunakan teknik SEM berbantuan program SPSS11.0. dan AMOS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen sistem pengendalian (partisipasi dalam penetapan

standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil uji langsung menunjukkan bahwa partisipasi dalam penetapan standar berpengaruh positif signifikan terhadap insentif berdasarkan standar dan kinerja, dan berpengaruh negatif terhadap keketatan standar dan tekanan kerja; tekanan kerja memiliki efek negatif pada kinerja; insentif berdasarkan standar memiliki efek negatif pada tekanan kerja.

Temuan ini konsisten dengan temuan Michael D Shield, et.al., (2000); hanya dua hipotesis yang bertentangan yaitu keketatan standar berpengaruh negatif terhadap kinerja dan insentif berdasarkan standar berpengaruh positif terhadap kinerja; keketatan standar dan insentif tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa komponen sistem pengendalian (partisipasi dalam penetapan standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian tidak langsung menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, keketatan standar berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja dan insentif berbasis standar berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian yang akan datang harus memperluas model tidak langsung untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap tentang efek dari sistem kontrol. Model yang diperluas dapat mencakup variabel intervensi lainnya, misalnya: penerimaan tujuan, komitmen tujuan dan motivasi.

Daftar Pustaka

- Griffin, E. (2000). *A First Look of Communication Theory*. McGraw-Hill, Bos-ton
- Mulyadi, Winarso. Widi. (2020). *Pengantar Manajemen*. Purwokerto Selatan: Pena Persada.
- Rizaldi, Afdhal. Yurniwati. (2014) *Analisis Lingkungan Pengendalian (Control Environment), Studi Kasus Pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Kota Padang Panjang*. Prosiding. IBS
- Rohman, Abd. (2017). *Dasar-dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Sadikin, Ali. Misra, Isa. Sholeh Hudin, Muhammad. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K.-Media.
- Sumarno. (2006). *Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran di Semarang)*. Thesis. Universitas Diponegoro.

Profil Penulis



Agung Wibowo, penulis lahir di Jakarta tanggal 2 April 1989. Riwayat pendidikan penulis, Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Bogor dan lulus pada tahun 2007. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di Ekonomi Sumber Daya Lingkungan IPB pada tahun 2014. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S-2 Magister Manajemen Universitas Ibn Khaldun Bogor dan lulus pada tahun 2017. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen tetap Prodi Manajemen Universitas Ibn Khaldun Bogor. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut, dan aktif dalam pengabdian masyarakat. Saat ini penulis sedang melanjutkan kuliah S-3 di Universitas Pakuan Bogor Prodi Ilmu Manajemen.

E-mail Penulis: agung.wibowo@uika-bogor.ac.id

ORGANISASI DAN BISNIS

Susi Handayani, S.E., M.Si

Universitas Indo Gobar Mandiri Palembang

Pendahuluan

Mengorganisasikan suatu bisnis hendaknya harus memperhatikan unsur-unsur yang ada, hal ini dikarenakan adanya usaha bisnis dengan karakteristik yang berbeda-beda dari bidang permodalan, besaran bisnis, bentuk kepemilikan ataupun keaktifan dari usahanya. Adanya perbedaan usaha antara satu dengan lain, perlu adanya pengelolaan yang lebih spesifik, sehingga siap bersaing dalam kawasan bisnis. Merujuk bentuk suatu bisnis, dibutuhkan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Modal : Kebutuhan dana untuk memulai usaha baru.
2. Risiko usaha : Apabila terjadi kerugian atau kebangkrutan, maka harus dipertanggungjawabkan.
3. Pengawasan : kemampuan pemilik usaha melakukan pengawasan usahanya.
4. Kemampuan manajerial: wajib dimiliki untuk melakukan perencanaan, pengendalian serta pengawasan terhadap usaha.

5. Kebutuhan waktu : kesediaan cukup waktu menjalankan usaha.

Beberapa komponen perlu dipertimbangkan dalam pengoperasian pembentukan organisasi bisnis yang meliputi:

1. Pasar, di mana produk atau jasa secara langsung dapat digunakan konsumen. Pasar persaingan sempurna, pasar monopoli, pasar oligopoli serta pasar duopoli dapat dikatakan sebagai bentuk-bentuk dari pasar.
2. Manajemen yang ada dalam perusahaan terdiri dari beberapa level dimulai dari tingkat paling bawah, menengah dan paling atas, meliputi manajemen perusahaan dari sisi fungsional, pabrik, sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, operasi dan sebagainya
3. Komponen eksternal, gerak organisasi tidak dapat dikendalikan oleh pasar serta internal perusahaan. Banyak faktor yang memengaruhinya mulai dari kondisi ekonomi, politik, lingkungan, sosial dan sebagainya. Produk atau jasa serupa yang biasa dianggap pasar lebih baik merupakan kompetitor berasal dari eksternal.
4. Perubahan, adanya kesiapan dari internal perusahaan apabila terjadi perubahan dengan cepat atau lambat yang dapat menjadi ancaman ataupun peluang bagi perusahaan.

Bentuk-Bentuk Organisasi Bisnis

1. Perusahaan Perseorangan
Perusahaan perseorangan biasa dikenal sebagai salah satu bentuk badan usaha. Perusahaan perseorangan merupakan suatu bentuk usaha yang dimiliki, dijalankan serta ditanggung oleh satu orang. Perusahaan perseorangan memiliki sistem informasi manajemen yang bebas dari intervensi pihak lain secara langsung, biasanya perusahaan perseorangan

dioperasikan menggunakan alat produksi serta teknologi cukup sederhana. Modal yang dibutuhkan dalam melakukan proses produksi cukup kecil, tenaga kerja yang dibutuhkan sedikit dan menghasilkan jumlah produk yang sedikit.

Perusahaan perseorangan dapat menghasilkan pendapatan yang tidak sedikit apabila pemilik usaha dapat menjalankan serta mengelola usahanya dengan baik. Perusahaan perseorangan dikelola serta diawasi dengan satu orang saja, di mana pemilik dan pengelola dapat memperoleh seluruh keuntungan tanpa membagi kepada orang lain. Kekurangan dari perusahaan perseorangan di mana pemilik harus menanggung semua risiko yang muncul dalam kegiatan usahanya.

2. Perusahaan Persekutuan

Perusahaan persekutuan dapat dikatakan juga sebagai perusahaan yang cukup banyak di Indonesia. Perusahaan persekutuan merupakan suatu perusahaan yang dimiliki lebih dari dua orang melakukan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan bersama. Keuntungan perusahaan persekutuan di mana adanya kemudahan pada saat pendirian, masing-masing anggota persekutuan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya. Secara umum, perusahaan persekutuan terbagi:

- a. Persekutuan umum (*genaral partnership*), adanya tanggung jawab tidak terbatas bagi pihak yang terlibat secara aktif dalam pengelolaan usaha.
- b. Persekutuan terbatas (*limited partnership*), mempunyai kewajiban sebatas dana yang disetor dalam perusahaan serta tidak terlibat secara aktif dalam hal pengelolaan perusahaan.

Perusahaan persekutuan dibedakan dalam kategori lebih spesifik, yaitu:

- a. *Silent partner*, di mana tidak terlibat aktif dalam pengelolaan usaha tetapi partner dikenal secara umum.
- b. *Secret partner*, di mana partner terlibat aktif serta nyata dalam pengelolaan usaha, namun partner tidak dikenal secara umum.
- c. *Nominal partner*, di mana tidak terlibat nyata dalam pengelolaan usaha, tetapi partner meminjamkan namanya sebagai kebutuhan *public relations*.
- d. *Domant partner*, di mana namanya tidak dikenal serta tidak terlibat langsung dalam pengelolaan usaha.
- e. *Senior partner*, di mana mempunyai tanggung jawab lebih besar dalam pengelolaan usaha.
- f. *Junior partner*, di mana partner hanya menyelesaikan tugas-tugas bersifat strategis serta tanggung jawab terbatas.

Perusahaan persekutuan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bentuk:

a. Firma

Firma didirikan oleh dua orang atau lebih, memiliki keahlian sama mendirikan usaha, menggunakan nama yang sama. Setiap anggota firma berhak menjadi pimpinan, anggota tidak boleh menyertakan anggota lain tanpa persetujuan seluruh anggota. Kekayaan anggota akan menjadi jaminan apabila kekayaan usaha tidak mencukupi dan keanggotaan firma tidak dapat dipindah tangankan.

Kebaikan dari firma:

- 1) Adanya pembagian kerja di antara anggota cerminan kemampuan manajemen telah lebih baik.
- 2) Firma lebih mudah didirikan, tidak perlu menggunakan akte pendirian.

- 3) Terpenuhinya modal yang dihimpun dari anggota firma. Adanya kemampuan finansial yang cukup besar sehingga mudah untuk memperoleh kredit.

Keburukan dari firma:

- 1) Kepemilikan menjadi jaminan bagi kewajiban usaha dan pemilik memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas.
- 2) Jika firma mengalami kerugian karena seorang anggota, maka semua anggota harus ikut menanggung.
- 3) Kelangsungan hidup firma menjadi tidak menentu jika ada salah satu anggota membatalkan perjanjian.

b. Persekutuan Komanditer (CV)

Persekutuan komanditer (CV), sesuai dengan tingkat keterlibatannya dalam usaha maka anggotanya memiliki tanggung jawab berbeda-beda.

Kebaikan dari CV:

- 1) Pendiriannya relatif lebih mudah.
- 2) CV memiliki kemampuan lebih baik, jika dibandingkan dengan perusahaan perseorangan CV memiliki kemampuan lebih baik.
- 3) CV lebih mudah mendapatkan kredit karena memiliki modal yang besar.

Kekurangan dari CV:

- 1) CV memiliki kelangsungan hidup usaha yang tidak menentu.
- 2) Modal yang sudah ditanamkan akan sulit untuk menarik kembali, terlebih bagi partner umum.
- 3) Adanya tanggung jawab tidak terbatas dari sebagian anggota.

c. Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan terbatas adalah badan usaha berbadan hukum, di mana pemilik modal memiliki tanggung jawab serta kewajiban yang terpisah.

Kebaikan dari PT:

- 1) Melalui penjualan saham perusahaan sehingga kebutuhan dana mudah diperoleh, dan PT dapat memiliki sumber dana lebih besar.
- 2) Tanggung jawab pemegang saham terbatas pada nilai saham yang ditanamkan. Pemilik modal tidak melibatkan harta pribadi sebagai jaminan, apabila terjadi perseroan bangkrut.
- 3) Modal lebih besar, PT diharapkan dapat berkembang pesat dengan melakukan pembangunan sarana lebih lengkap, merekrut tenaga ahli serta membeli perusahaan lain sebagai pengembangan usaha dengan kekuatan modal yang dimiliki.
- 4) Pengelolaan perseroan dilakukan secara profesional dengan pembayarannya didasarkan pada kinerja kerja.
- 5) Kelangsungan perseroan tidak bergantung pada pemilik usaha, apabila terjadi pergantian pemilik otomatis operasional usaha tidak akan terganggu.

Keburukan dari PT:

- 1) Biaya atau dana yang digunakan untuk pendirian besar, di mana dalam pendirian PT diperlukan adanya tanah serta dibutuhkannya biaya besar untuk perawatan gedung serta fasilitas pendukung lain.
- 2) Rumitnya administrasi, sehingga PT yang semakin besar semakin kompleks juga permasalahan administrasinya, pengelolaan

manajerial, catatan keuangan dan lain sebagainya.

- 3) Kemungkinan terjadinya konflik antara pemilik dan pengelola usaha.
- 4) Laba yang dihasilkan dari usaha akan dikenakan pajak, serta adanya pembagian laba kepada pemegang saham sebagai dividen.

Bentuk-bentuk PT meliputi:

- 1) PT perseorangan, saham-saham PT dimiliki individu tertentu sepenuhnya dengan tujuan menghindari tingginya pajak penghasilan.
- 2) PT pribadi, PT dengan manajemen sebagai kepentingan pribadi, di mana sahamnya dimiliki sekelompok kecil pemegang saham.
- 3) PT tertutup, saham PT hanya dimiliki beberapa orang serta tidak diperjual belikan dipasar modal.
- 4) PT terbuka, saham PT dimiliki banyak orang serta diperjual belikan dipasar modal.
- 5) PT domestik, PT yang memiliki badan hukum disuatu negara serta melakukan usaha diwilayah negara yang sama.
- 6) PT asing, PT yang memiliki badan hukum disuatu negara serta melakukan usaha dinegara lain.

Dari beberapa badan usaha bersifat umum yang telah dikemukakan di atas, di Indonesia kita mengenal ada beberapa bentuk badan usaha lain meliputi:

1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Jenis-jenis BUMN yang ada di Indonesia, yaitu Perseroan Terbatas dan Perusahaan Umum (PERUM), didirikan dengan tujuan memberikan kesejahteraan, memenuhi kebutuhan masyarakat dan tujuan tambahan yaitu memperoleh keuntungan (laba).

2. Koperasi

Koperasi adalah suatu usaha yang berazaskan gotong royong dan kekeluargaan bertujuan untuk kesejahteraan anggota. Iuran wajib dan iuran pokok dibayarkan oleh seluruh anggota koperasi sesuai AD/ART.

Ekspansi Bisnis

Ekspansi bisnis, sebagai usaha efisiensi guna mendapatkan keuntungan lebih tinggi serta bersaing lebih kompetitif, dengan menggunakan:

1. Penggabungan (Merger)

Merger merupakan proses penggabungan antara dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan dilakukan secara vertikal dan horizontal di mana perusahaan tersebut melakukan pengambilalihan dengan cara menyatukan saham berupa aset serta nonaset perusahaan yang dimerger. Perusahaan juga dapat melakukan merger konglomerasi, yang merupakan penggabungan perusahaan dari industri berbeda, misalnya Walt Disney Company dan American Broadcasting Company.

2. Akuisisi

Akuisisi adalah pembelian dilakukan perusahaan terhadap perusahaan lain, juga penanam modal lain bertujuan memperkokoh perusahaan. Setelah dilakukan akuisisi, perusahaan tetap memiliki identitas masing-masing, misalnya Bank BCA pada tahun 2019 mengakuisisi Rabobank, tahun 2020 Facebook mengakuisisi Giphy dan Bogasari diakuisis Indofood pada tahun 1995.

3. Pengambilalihan Paksa (*Hostile Takeover*)

Pengambilalihan paksa (*hostile takeover*) merupakan pengembangan usaha yang dilakukan melalui penawaran saham dipasar modal, di mana penanam modal cenderung akan melepas saham jika harga saham naik. Dalam melakukan akuisisi, dapat

menerapkan beberapa strategi sebagai upaya menghindari pengambilalihan secara paksa, meliputi:

- a. *Green mail*, akuisisi dilakukan manajemen melalui pembelian saham-saham perusahaan dengan harga di atas harga pasar dipasar bebas.
- b. *Shark repellent*, sebagai usaha menghindari adanya risiko *hostile takeover* dengan menerapkan jumlah pemegang saham hadir dalam pertemuan membahas akuisisi.
- c. *Poison pills*, dilakukan seolah-olah perusahaan yang akan diakuisisi menjadi pembawa masalah bagi perusahaan yang akan mengakuisisi, dengan cara memperbesar jumlah hutang.
- d. *Golden parachutes*, strategi dilakukan dengan meminta kompensasi besar terhadap adanya fdrencana akuisisi.
- e. *White knights*, strategi mencari perusahaan lain yang bermaksud membeli saham perusahaan akuisisi di atas harga penawaran pihak pertama.

4. *Leverage buyout*

Leverage buyout adalah pembelian usaha orang lain menggunakan pinjaman dana sebagai pengembangan usaha.

Pengelolaan dan Pengorganisasian Bisnis

Perusahaan dengan pengelolaan yang baik diharapkan mampu berkembang serta mendapatkan kesuksesannya, selanjutnya dengan tanpa pengelolaan yang baik perusahaan akan kalah bersaing dengan bisnis lain dan mengalami kemunduran.

Fungsi manajemen, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan digunakan untuk mencapai tingkat efektivitas serta efisiensi operasional

perusahaan. Tujuan organisasi dalam pencapaiannya dikelompokkan menjadi:

a. Tujuan Jangka Panjang

Digunakan sebagai panduan untuk perkembangan organisasi, serta dibuat untuk jangka waktu > 5 tahun.

b. Tujuan Jangka Menengah

Penjabaran dari tujuan jangka panjang dengan rentang waktu periode pelaksanaan lebih singkat 1 s.d. 5 tahun.

c. Tujuan Jangka Pendek

Berhubungan dengan operasional rutin organisasi, disusun untuk jangka waktu < 1 tahun.

Perencanaan kegiatan yang jelas dilakukan sebagai tindak lanjut dengan telah ditetapkan tujuan organisasi secara jelas. Rencana kegiatan organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkatan:

a. Rencana Strategis

Rencana strategis merupakan suatu laporan terdiri dari hasil analisa bisnis yang akan dikelola, di mana rencana strategis dibuat untuk menemukan target, mengambil keputusan serta memberlakukan sumber daya yang tepat.

b. Rencana Taktis

Rencana taktis merupakan penerapan dari rencana strategis yang telah disusun perusahaan dengan jangka waktu lebih pendek dari rencana strategis. Dalam melakukan penyusunan rencana taktis selalu melibatkan manajemen tingkat menengah.

c. Rencana Operasional

Berkaitan dengan kegiatan rutin operasional perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan perusahaan dalam jangka pendek.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

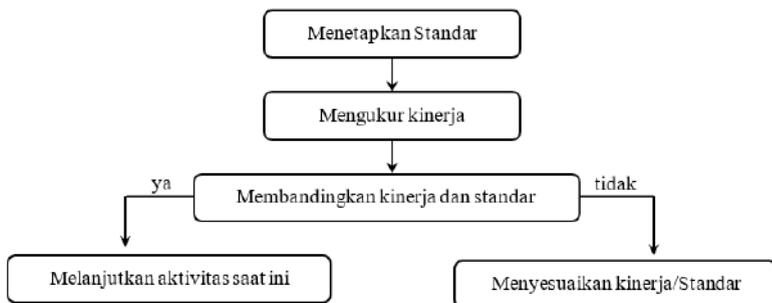
Pengorganisasian merupakan pembentukan hubungan otoritas efektif di antara pekerjaan, orang serta tempat kerja yang dipilih sehingga kelompok dapat bekerja sama secara efisien, dapat juga dikatakan pengorganisasian itu adalah proses membagi pekerjaan menjadi beberapa bagian dan departemen.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu keinginan membagi orang lain untuk mengikuti keinginannya, menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya sesuai kepentingan jangka panjang perusahaan. Pengarahan berkaitan dengan kepemimpinan seseorang dalam perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian berusaha secara efektif dan efisien mencegah timbulnya masalah, dan solusi terhadap pemecahan masalah. Proses pengendalian tergambar berikut:



Gambar 6.1 Proses Pengendalian

Level manajemen mengacu pada garis demarkasi antara karyawan dalam organisasi dengan didasarkan pada wewenang serta tanggung jawab yang dialokasikan pada karyawan tersebut. Ike Kusdyah Rachmawati (2004) mengemukakan bahwa

manajemen pada dasarnya didasarkan pada tiga tingkatan:

a. Manajemen puncak (*top level management*).

Manajemen puncak memiliki peran menentukan tujuan strategis serta membuat rancana strategis perusahaan. Manajemen puncak juga bertanggung jawab kepada pemegang saham dan masyarakat umum.

b. Manajemen tingkat menengah (*middle management*).

Manajemen tingkat menengah bertanggung jawab terhadap implementasi rencana serta tujuan secara efektif yang diterapkan manajemen puncak.

c. Manajemen lini (*lower level management*).

Manajemen lini berperan integral dalam suatu organisasi karena terlibat langsung dalam proses produksi.

Peranan Manajemen

Tugas manajer paling penting dalam suatu perusahaan yaitu memimpin, mengarahkan serta mengawasi staf untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang manajer dikatakan hebat apabila dalam pelaksanaannya dapat membentuk suatu tim yang bekerja membantu perusahaan dalam mewujudkan visi bisnis. Beberapa peran utama manajer dalam menjalankan aktivitas organisasi, yaitu:

1. *Informational role*

Information role, merupakan peran manajer dalam menerima, mengumpulkan dan menyebarkan informasi berkaitan dengan perusahaan. *Informational role* meliputi:

a. Monitor, memengaruhi perusahaan terhadap tindakan yang dilakukan manajer berhubungan

dengan informasi internal dan eksternal dan diharapkan turut memengaruhi perusahaan.

- b. Disseminator, transmisi informasi yang dilakukan manajer bersumber informasi internal dan eksternal.
- c. Spokesman, tugas manajer dalam mengirimkan informasi tentang organisasi kepada pihak eksternal yang membutuhkan informasi mengenai perusahaan.

2. *Decisional Role*

Beberapa pilihan manajer dalam pengambilan keputusan meliputi:

- a. *Entrepreneur*, di mana manajer didorong untuk membuat proyek peningkatan pengembangan serta dalam bekerja senantiasa mendelegasikan, memberdayakan dan mengawasi tim.
- b. *Disturbance handler*, manajer melakukan tindakan korektif terhadap kesulitan penting tidak terduga yang dihadapi perusahaan.
- c. *Resource allocator*, tugas manajer dalam melakukan alokasi sumber daya dan mendistribusikannya secara optimal.

Keterampilan Manajemen

Keterampilan manajemen merupakan keahlian dalam menggerakkan orang lain sehingga bekerja dengan baik. Keterampilan manajemen juga dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Robert L Katz (2012) membagi keterampilan manajemen menjadi:

1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan konseptual, kemampuan mental yang dimiliki seorang *top* manajemen, untuk melakukan koordinasi serta memadukan semua kegiatan serta kepentingan organisasi. Keterampilan konseptual, di

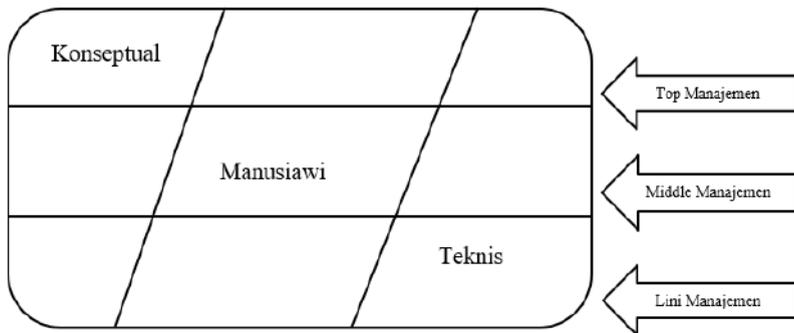
mana manajer melihat secara holistik bagian-bagian yang saling berhubungan, melakukan analisa dan mengartikan seluruh informasi dari berbagai jenis.

2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*)

Keterampilan manusiawi, kemampuan melakukan pekerjaan melalui anggota, mendalami dan memberikan dorongan, sebagai individu serta kelompok. Keterampilan manusiawi dibutuhkan manajer untuk mendapatkan kecintaan seluruh anggota perusahaan.

3. Keterampilan Teknis (*Technikal Skills*)

Keterampilan teknis, kemampuan menggunakan prosedur, metode dari suatu) bidang tertentu, serta peralatan-peralatan yang dimiliki organisasi, misalnya akuntansi, produksi, penjualan dan sebagainya.



Gambar 6.2 Keterkaitan Level Manajemen dengan Keterampilan

Konsep Dasar Struktur Organisasi

Robbins and Jugde (2014) mengemukakan struktur organisasi merupakan alat yang dapat digunakan sebagai petunjuk secara formal dibaginya tugas-tugas, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Struktur organisasi sebagai upaya memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menempatkan orang-orang berkompeten sesuai dengan bidang serta keahlian maka dibuat struktur organisasi.

Tahap pertama penyusunan struktur organisasi, dengan melakukan identifikasi lebih spesifik terhadap pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan dengan harapan adanya spesifikasi jabatan. Tahap kedua, dilakukan pengelompokan pekerjaan ke dalam unit-unit logis, biasa disebut dengan departementalisasi. Pada proses departementalisasi, perusahaan dapat melakukan pemilihan yaitu: 1) Departementalisasi pelanggan, dengan harapan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan; 2) Departementalisasi produk, pembagian perusahaan didasarkan produk atau jasa; 3) Departementalisasi proses, pembagian perusahaan didasarkan proses produksi; 4) Departementalisasi geografik, pembagian perusahaan didasarkan wilayah yang akan dilayani; 5) Departementalisasi fungsi, pembagian perusahaan didasarkan fungsi-fungsi kelompok, misalnya produksi, pemasaran, penjualan, sumber daya manusia, keuangan dan akuntansi.

Departementalisasi pada perusahaan besar dilakukan melalui kombinasi jenis departementalisasi berbeda pada level berbeda. Setelah dilakukan spesialisasi dan departementalisasi, perusahaan diharapkan segera melakukan penetapan hirarki pengambilan keputusan, menggunakan tiga langkah meliputi, 1) Pemberian tugas, penentuan siapa pengambil keputusan disertai spesifikasi keputusan yang akan diambil; 2) Pelaksanaan tugas, implementasi terhadap pengambilan keputusan; 3) Pendistribusian wewenang, kewajiban menjalankan tugas yang diberikan, di mana wewenang yang ada dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Wewenang lini, dikarenakan adanya keterkaitan langsung antara produksi dan penjualan produk tertentu.
2. Wewenang *staff*, dalam pengambilan keputusan *staff* dapat memberikan bantuan kepada lini dengan tanpa adanya wewenang dalam pengambilan keputusan.
3. Wewenang komite dan kelompok, pemberian kuasa dilakukan kepada tim kerja yang terlibat langsung dalam operasional perusahaan sehari-hari.

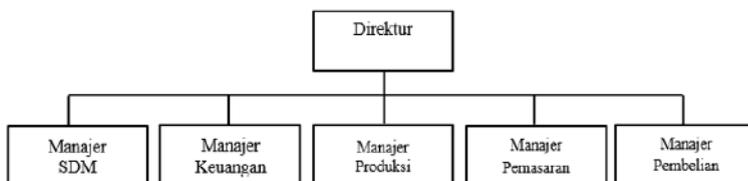
Pemberian wewenang kepada karyawan dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat sentralisasi ataupun desentralisasi. Perusahaan yang telah terdesentralisasi dengan baik pada lapisan manajemen lebih sedikit, diharapkan dapat akan melukiskan suatu struktur organisasi datar, sebaliknya struktur organisasi tinggi akan terbentuk pada perusahaan yang tersentralisasi. Rentang kendali pada struktur organisasi datar bersifat luas, sedangkan pada struktur organisasi tinggi rentang kendali bersifat sempit.

Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Dalam suatu perusahaan digunakan beberapa bentuk struktur organisasi, yaitu:

1. Struktur organisasi fungsional (*functional structure organization*).

Pembagian kerja pada struktur organisasi fungsional didasarkan pada fungsi manajemen misalnya keuangan, produksi, pemasaran dan sumber daya manusia. Pada perusahaan penghasil beberapa jenis produk serta layanan sangat tepat diterapkan struktur organisasi fungsional yang diharapkan dapat menekan biaya operasional, namun struktur organisasi fungsional selalu kesulitan berkomunikasi dengan unit kerja.

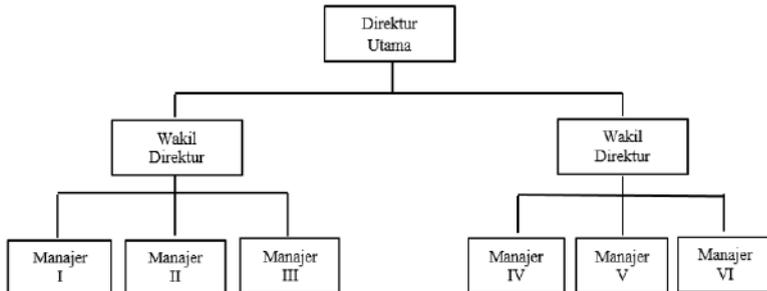


Gambar 6.3 Contoh Bentuk Struktur Organisasi Fungsional

2. Struktur Organisasi Divisional

Struktur organisasi divisional diterapkan perusahaan dengan harapan akan lebih mudah dalam melakukan pengelolaan adanya pemecahan divisi menjadi lebih

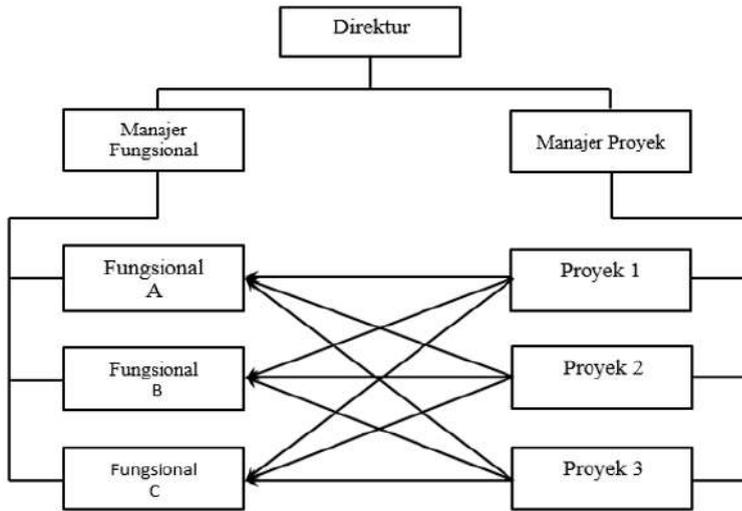
kecil. Masalah alokasi sumber daya manusia dan pendistribusian biaya operasional perusahaan sering terjadi pada perusahaan yang menerapkan struktur organisasi divisional.



Gambar 6.4 Contoh Bentuk Struktur Organisasi Divisional

3. Struktur Organisasi Matriks

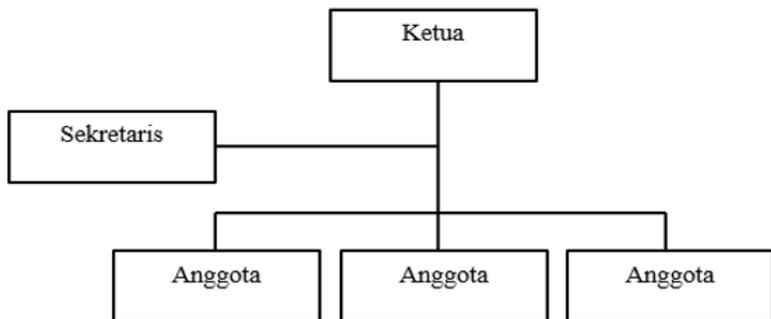
Struktur organisasi matriks biasa digunakan perusahaan dengan skala besar atau perusahaan multinasional, di mana kelebihan dari struktur organisasi matriks adalah kemudahan dalam melakukan pengambilan keputusan. Kelemahan dari struktur organisasi matriks yaitu adanya struktur organisasi yang sangat rumit dan dapat memungkinkan timbulnya dualisme dalam hal kepemimpinan. Pada struktur organisasi matriks berdampak timbulnya konflik antar unit karena memiliki jobdesk sama disertai kepentingan ganda di mana membutuhkan secara berkelanjutan koordinasi yang kuat.



Gambar 6.5 Contoh Bentuk Struktur Organisasi Matriks

4. Struktur Organisasi Komite/Proyek

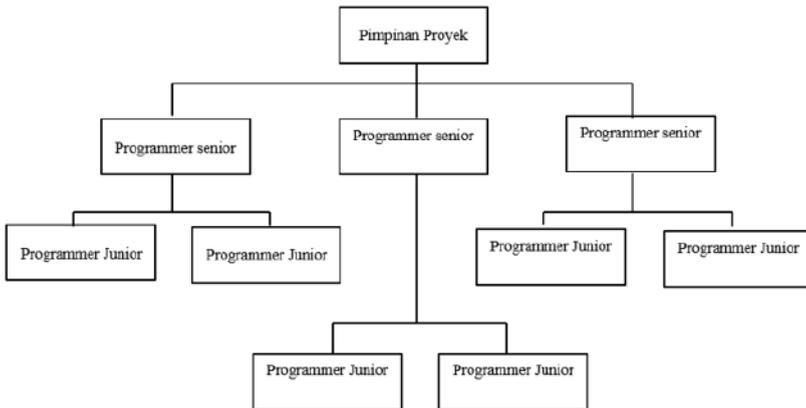
Struktur organisasi komite memiliki kelebihan di mana pelaksanaan pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah antar pemegang saham sehingga menghasilkan keputusan terbaiknya. Kelemahannya terletak pada biaya operasional rutin yang cukup tinggi, dan sering terjadi penghindaran terhadap masalah yang ada.



Gambar 6.6 Contoh Bentuk Struktur Organisasi Komite/Proyek

5. Struktur tim kerja

Pada struktur organisasi tim kerja susunan dibentuk melalui karyawan-karyawan yang terampil serta diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan dengan cepat.



Gambar 6.7 Contoh Bentuk Struktur Organisasi Tim Kerja

Daftar Pustaka

- Rachmawati, Ike Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Robert L Katz. (2012). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Becker & Neuhauser The Efficient Organizations,
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Susi Handayani. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1986. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Prabumulih jurusan A3 (ilmu-ilmu sosial) dan berhasil lulus pada tahun 1999. Penulis selanjutnya melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di jurusan Manajemen Universitas Tridianti Palembang pada tahun 1993, kemudian penulis menyelesaikan studi S-2 di prodi ilmu ekonomi Program Pascasarjana Universitas Sriwijaya pada tahun 2011. Tahun 2019 penulis melanjutkan studi S-3 pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor program studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memiliki kepakaran dibidang Sumber Daya Manusia, dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

E-mail Penulis: susi@uigm.ac.id

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Drs. H. Hamid Halin, M.Si
Universitas Indo Global Mandiri

Sebelum membahas apa itu sistem informasi manajemen lebih lanjut, sebaiknya kita mengetahui dahulu mengenai apa itu definisi dari Data, Informasi, Manajemen dan Sistem. Manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan dengan menggunakan keahlian orang lain. Henry Fayol (2016) yang menyatakan bahwa peran manajemen terdiri dari lima tingkatan, yaitu: Perencanaan, Pengawasan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengordinasian. Secara teknis, sistem informasi sekumpulan unsur/elemen yang saling berkaitan dan saling memengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencakup semuanya, sistem informasi manajemen memiliki konsep dasar sistem dan karakteristik sistem. Apa itu konsep dasar sistem dan apa karakteristik sistem kita bahas sebagai berikut:

Sistem merupakan elemen atau kegiatan prosedur yang saling terpadu dan bekerja sama satu sama lain Keberadaannya, membentuk sebuah fungsi untuk mencapai tujuan. Contoh:

1. Sistem Komputer

Unsur: *Keyboard*, CPU, Monitor, *Mouse*, Printer, Modem

Tujuan: Pengolahan Data

2. Sistem Tubuh

Unsur: Organ tubuh, pancaindera

Tujuan: Kelangsungan hidup

3. Sistem Pabrik

Unsur: Orang, Mesin, Order

Tujuan: Produksi

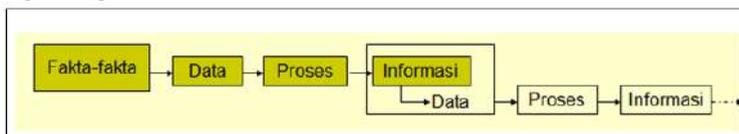
Karakteristik sistem merupakan ketentuan memiliki ciri khas pada suatu elemen jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu.

Sebelas karakteristik yang dimiliki sistem, yaitu:

1. Komponen (*component*): sesuatu yang menjadi bagian sistem (benda, aturan, orang).
2. Batas (*boundary*): sesuatu yang membedakan dengan sistem lainnya.
3. Lingkungan (*environment*) sesuatu yang berada di luar sistem.
4. Penghubung (*interface*): menjembatani fungsi antar komponen.
5. Masukan (*input*): sesuatu yang digunakan sebagai bahan untuk diolah lebih lanjut.
6. Pengolahan (*processing*): Kegiatan memproses bahan masukan menjadi hasil keluaran.
7. Keluaran (*output*): berbagai macam bentuk yang dihasilkan melalui pengolahan.
8. Sasaran (*objevtive*): sesuatu yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan atau panjang.
9. Tujuan (*goal*): pencapaian akhir yang hendak dicapai dalam waktu yang panjang
10. Kendali (*control*): menjaga sistem agar tetap berjalan sesuai rencana dan tujuannya.
11. Umpan balik (*feedback*): mengukur operasional proses sistem (mengembalikan kondisi menyimpang menjadi standar).

Klasifikasi Sistem dan Informasi

1. Sistem Abstrak dan Sistem Fisik
 - a. *Abstract system*: Tidak tampak nyata (OS, program komputer).
 - b. *Physical system*: Tampak nyata bisa dijamah (komputer, manusia).
2. Sistem Alamiah dan Sistem Buatan
 - a. *Natural system*: terjadi dengan sendirinya (sistem tata surya).
 - b. *Human made system*: hasil karya manusia (komputer, mobil).
3. Sistem Tertentu dan Sistem tak Tentu
 - a. *Deterministic system*: diprediksi dan dideteksi dengan pasti.
 - b. *Probabilistic system*: prediksi tidak pasti, ada probabilitas.
4. Sistem Tertutup dan Sistem Terbuka
 - a. *Closed system*: tidak dipengaruhi lingkungan diluar sistem, menerima masukan tertentu menghasilkan keluaran tertentu.
 - b. *Open system*: dipengaruhi lingkungan luar, menerima masukan dari subsistem lain dan memberikan keluaran untuk subsistem lain.
5. Data adalah aliran fakta yang informasi adalah merupakan hasil pengolahan data dan disusun menjadi bentuk yang dapat dipahami dan berguna. mewakili peristiwa yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan fisik.



Gambar 7.1 Tahapan Dasar Informasi

Informasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Menambah pengetahuan,
2. Mengurangi ketidakpastian,
3. Mengurangi resiko kegagalan,
4. Mengurangi keanekaragaman/varian,
5. Memberi standar (aturan/ukuran/batasan)

Konsep Dasar Manajemen

Menurut Luther Glick (2021), konsep manajemen adalah bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis mengetahui bagaimana dan mengapa manusia itu kerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.

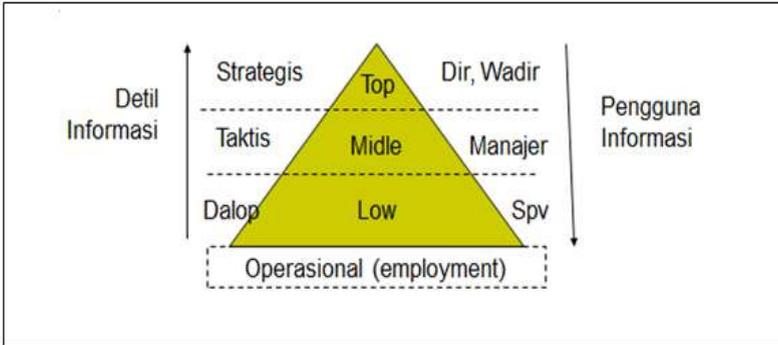
1. Definisi Manajemen
 - a. Pengelolaan kegiatan untuk menjalankan tugas dan fungsi serta tujuan suatu organisasi.
 - b. Proses memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
2. Kegiatan dalam Manajemen
Perencanaan, pengendalian, pengawasan, pengambilan keputusan.
3. Sumber Daya
 - a. Manusia, material, modal,
 - b. Informasi.

Proses manajemen merupakan cara sistematis dalam melakukan sesuatu terutama dalam mengelola sebuah pekerjaan atau objek.

Tingkatan kegiatan manajemen:

1. Perencanaan dan Pengendalian Operasional
Low level management

2. Perencanaan Taktis dan Pengendalian manajemen
Midle level management
3. Perencanaan Strategis
Top level management



Gambar 7.2 Level Manajemen dan Pengguna Informasi

Setelah penjelesan di atas merupakan dasar dari sistem, informasi dan manajemen. Selanjut pembahasan tentang sistem informasi manajemen.

Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen adalah jaringan prosedur pengolahan data yang dikembangkan dalam suatu sistem (terintegrasi) dengan maksud memberikan informasi (yang bersifat intern dan ekstern) kepada manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan.

Beberapa kemampuan teknis terpenting dalam sistem komputer, yaitu

1. Pemrosesan *data batch*,
2. Pemrosesan data tunggal,
3. Pemrosesan *online, real time*,
4. Komunikasi data dan *switching* pesan,
5. Pemasukan data jarak jauh dan *update file*,

6. Pencarian *records* dan analisis,
7. Pencarian *file*,
8. Algoritme dan model keputusan,
9. Otomatisasi kantor.

Hubungan Organisasi dan Sistem

Organisasi adalah struktur sosial yang mengambil sumber daya dari lingkungannya untuk diproses menjadi produk/jasa. Sebuah organisasi lebih stabil daripada kelompok informal lainnya seperti kelompok belajar, kelompok peserta arisan, dan lain sebagainya.

Ciri-ciri dari suatu organisasi (organisasi bisnis) sebagai berikut:

1. Memiliki proses bisnis yang rutin, adalah proses bisnis yang dilaksanakan berulang-ulang misalnya, setiap dua minggu perlu mengirimkan produk jadi ke setiap distributor.
2. Memiliki politik organisasi, adalah politik terkait strategi bisnis misalnya setiap awal tahun ajaran baru, mengadakan promo besar-besaran untuk perlengkapan sekolah.
3. Memiliki budaya organisasi, adalah budaya yang menjadi ciri khas perusahaan, misalnya budaya kekeluargaan dan gotong-royong yang meminimalkan sekat antara manajemen dan staf operasional.
4. Memiliki lingkungan organisasi, adalah lingkungan tempat perusahaan berada, misalnya lingkungannya adalah daerah pesisir pantai yang dekat dengan dermaga sehingga memudahkan transportasi pengiriman barang leat jalur laut.



Gambar 7.3 Pandangan Perilaku Organisasi

Pengaruh pengelolaan sistem informasi dalam organisasi:

1. *Cost of Runing*

Penekanan biaya, menaikkan profit.

2. *Customer Service*

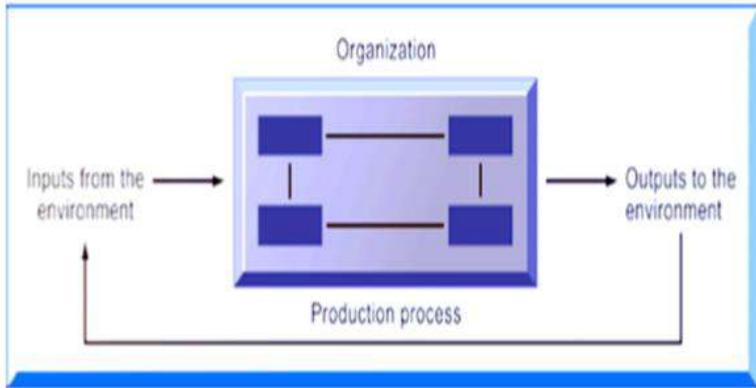
Kemudahan pelayanan, meningkatkan performa layanan.

3. *Management Process*

Tertib tata laksana pengelolaan organisasi.

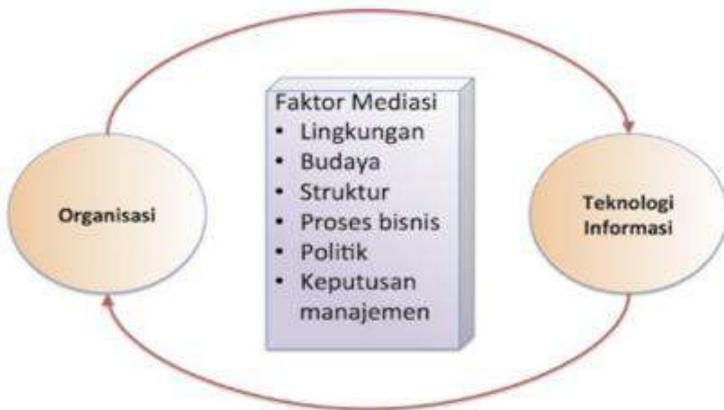
Cara Kerja Dasar Organisasi

Lingkungan menyediakan modal dan tenaga kerja merupakan faktor utama produksi. Modal dan tenaga kerja ini adalah sebagai *input* organisasi. Lalu, organisasi mengubah masukan ini menjadi produk atau jasa sebagai proses produksi. Produk atau jasa ini sebagai *output* organisasi.



Gambar 7.4 Cara Kerja Dasar Organisasi

Sistem informasi dan organisasi saling memengaruhi satu sama lain. Sistem informasi dikembangkan untuk melayani kepentingan perusahaan. Pada saat sama, organisasi harus terbuka terhadap pengaruh dari sistem informasi untuk mendapatkan manfaat dari teknologi baru. Hubungan dua arah antara teknologi informasi dan organisasi dapat dijelaskan dalam Gambar tersebut.



Gambar 7.5 Hubungan Timbal-Balik antara IS dan Organisasi
 Hubungan timbal-balik antara teknologi informasi dan organisasi sangat kompleks, beberapa faktor berikut memengaruhi interaksi timbal-balik tersebut adalah:

1. Lingkungan perusahaan,
2. Proses bisnis,
3. Struktur organisasi,
4. Politik perusahaan,
5. Budaya,
6. Keputusan dari manajemen.

Perlu disadari oleh para manajer bahwa demi kelangsungan hidup organisasi adalah sangat penting untuk menggunakan sistem informasi. Demikian juga sebaliknya, tanpa memahami lebih dulu karakteristik organisasinya, seorang manajer tidak akan berhasil merancang suatu sistem baru.

Contoh hubungan timbal balik antara teknologi informasi dan organisasi:

Organisasi → Proses Bisnis → Teknologi Informasi

Bahwa pembangunan aplikasi komputer pada suatu organisasi akan sangat tergantung pada proses bisnis pada organisasi tersebut.

Teknologi Informasi → Budaya → Organisasi

Bahwa dengan mesin absen yang menggunakan *Finger Scan* telah merubah budaya terlambat pada karyawan menjadi datang pada tepat waktu.

Fitur Organisasi

Semua organisasi modern memiliki fitur (karakteristik) tertentu. Organisasi berusaha untuk merekrut dan mempromosikan karyawan berdasarkan kualifikasi teknis dan profesionalisme. Organisasi menerapkan prinsip efisiensi: memaksimalkan hasil menggunakan *input* yang minimal fitur organisasi termasuk proses bisnis, budaya organisasi, politik organisasi, lingkungan sekitarnya, struktur, tujuan, konstituen, dan gaya kepemimpinan. Semua fitur tersebut, memengaruhi jenis sistem informasi yang digunakan oleh organisasi.

Hal-Hal yang Berpengaruh pada Desain Sistem

Informasi

Dalam membuat desain dan memahami kebutuhan akan sistem informasi, perlu dipertimbangkan beberapa hal berikut ini, agar desain yang dibuat bisa sesuai dengan atribut organisasi. Solusi sistem informasi yang tidak sesuai atribut organisasi akan mendapatkan banyak masalah karena banyak ketidaksesuaian.

Berikut ini adalah hal-hal yang berpengaruh:

1. Lingkungan organisasi.
2. Struktur organisasi, hierarki, spesialisasi, dan proses bisnis.
3. Budaya dan politik organisasi.
4. Jenis organisasi dan gaya kepemimpinan.
5. Kelompok kepentingan utama yang dipengaruhi oleh sistem dan sikap pekerja yang akan menggunakan sistem.
6. Jenis-jenis tugas, keputusan, dan proses bisnis.

Tujuan Strategis Bisnis dari Sistem Informasi

Investasi sistem informasi dan teknologi informasi pada suatu perusahaan tidaklah murah, kadang membutuhkan beberapa miliar rupiah dengan waktu pengerjaan bisa lebih setahun. Lalu apa tujuannya? Perusahaan berinvestasi dalam SI untuk mencapai enam tujuan bisnis yang strategis, yaitu:

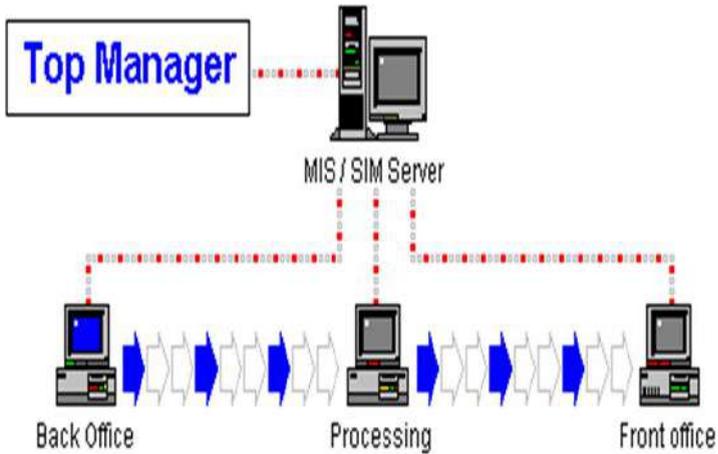
1. *Operational Excellence* - Untuk mencapai profitabilitas yang lebih tinggi, bisnis harus terus berusaha meningkatkan efisiensi. SI dan TI adalah alat yang paling penting bagi manajer untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi.
2. *New Products, Services, and Business Models* - SI dan TI adalah alat utama yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan

baru, serta model bisnis yang sama sekali baru. Sebuah model bisnis menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan memproduksi, memberikan, dan menjual produk atau jasa untuk menciptakan kekayaan.

3. *Customer and Supplier Intimacy* - Ketika bisnis benar-benar mengenal pelanggannya, dan melayaninya dengan baik, pelanggan akan kembali dan membeli lagi. Hal ini akan menimbulkan keuntungan. Demikian juga dengan pemasok: semakin banyak suatu bisnis melibatkan pemasoknya, maka semakin baik pemasok dapat memberikan masukan penting. Hal ini akan menurunkan biaya.
4. *Improved Decision Making* - SI dan TI telah memungkinkan semua tingkat management dapat menggunakan data real-time saat membuat keputusan. Saat ini, keputusan bisnis tidak bisa diambil berdasarkan instuisi bisnis semata namun perlu sandaran informasi akurat yang bisa dipertanggungjawabkan.

Perkembangan Sistem Informasi Manajemen

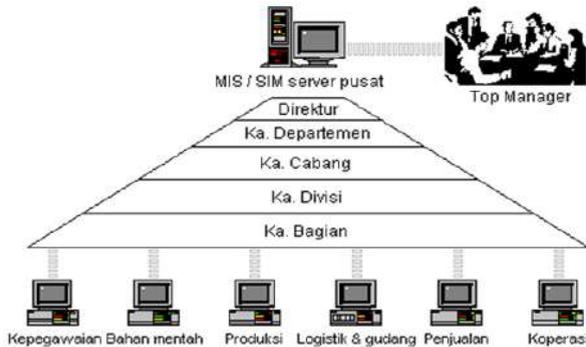
Dalam perkembangannya, ternyata SIM tidak hanya diimplementasikan pada industri/pabrik, namun sistem tersebut ternyata sesuai juga untuk dipakai oleh organisasi lainnya seperti rumah sakit (untuk penanganan pasien dan manajemen), dokter praktek, kantor pengacara, *event organizer*, bengkel, perpustakaan, kampus, dan lain-lain.



Gambar 7.6 Perkembangan SIM

Proses Sistem Informasi Manajemen

Apabila dilihat dari segi pengolahan data, SIM mengumpulkan semua data dari unit kerja yang terkait langsung di lapangan. Data dan informasi yang dikumpulkan selanjutnya disimpan dalam *file database* untuk diproses lebih lanjut. Dalam pemrosesan ini, SIM memiliki kaidah seperti piramid (kerucut) yang artinya, semakin ke atas hasil pemrosesan data tadi akan semakin ringkas namun padat dan informatif.



Gambar 7.7 Proses SIM

Manajemen Informasi

Manajemen Informasi merupakan seluruh aktivitas untuk memperoleh informasi, menggunakannya seefektif mungkin, dan membuangnya pada saat yang tepat. Manajemen mengelola lima jenis sumber daya, yaitu:

1. Manusia
2. Material mesin (termasuk fasilitas & energi)
3. Uang (*money*)
4. Informasi (termasuk data) -> Sumber daya Konseptual

} **Sumber daya fisik**

Sumber daya fisik akan dikelola setelah diperoleh, agar saat diperlukan sumber daya tersebut siap digunakan secara maksimal, bila perlu diganti sebelum sumber daya tersebut menjadi tidak efisien / usang. Contoh penggantian sumber daya: *upgrade* mesin, rekrutmen pegawai baru, dan sebagainya.

Tugas manajer meliputi:

1. Pengelolaan sumber daya fisik dan mencakup pengelolaan sumber daya konseptual.
2. Mendapatkan data mentah lalu mengolahnya sehingga menghasilkan informasi yang berguna, baru setelah itu memanfaatkan secara efektif untuk mengambil keputusan dan jika perlu mengganti informasi yang usang.

Interface antara manajer & mesin meliputi:

1. Titik kontak di mana sistem komputer memberikan informasi kepada manajer atau di mana manajer memberikan data kepada sistem komputer.
2. Bentuk komunikasi antara manajer dan komputer:
 - a. Pengembangan program komputer,
 - b. Dialog atau menyelami *file*,
 - c. Mengakses data,
 - d. Memasukkan *input*.

Sumber Daya Konseptual

Sumber daya konseptual merupakan data, informasi dan informasi dalam bentuk keputusan aliran dua arah data dan informasi yang menghubungkan perusahaan dan lingkungannya ada di sebelah kanan digaram.

Informasi adalah merupakan hasil pengolahan data dan disusun menjadi bentuk yang dapat dipahami dan berguna.

Unsur-unsur sistem informasi semua sistem informasi memiliki tiga unsur atau kegiatan utama, yaitu:

1. Menerima data sebagai masukan (*input*).
2. Memproses data dengan melakukan perhitungan, penggabungan unsur data, pemutakhiran perkiraan dan lain-lain.
3. Memperoleh informasi sebagai keluaran (*output*).

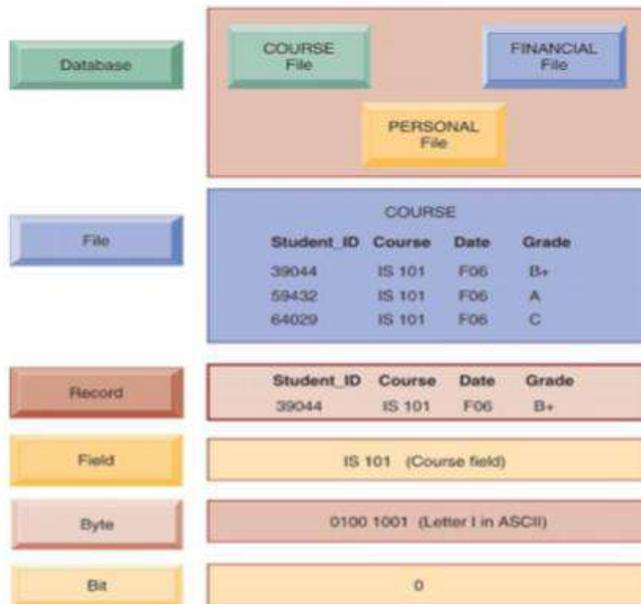
Pembahasan materi mengorganisasikan data dalam lingkungan *file* data, mampu melakukan pendekatan basis data terhadap pengelolaan data; memanfaatkan data base untuk meningkatkan kinerja bisnis dan pengambilan keputusan serta mengelola sumber data.

Pengorganisasian Data

Agar dapat beroperasi, perusahaan harus berurusan dengan banyak potongan-potongan informasi yang berbeda tentang *suppliers*, *customers*, karyawan, invoices dan pembayaran, dan tentu saja tentang produk dan layanan mereka. Sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk mengelola semua informasi tersebut, membuat keputusan yang lebih baik, dan meningkatkan pelaksanaan proses bisnis mereka.

Sistem komputer mengelola data dalam hierarki yang dimulai dengan *bit* dan *Byte* dan berkembang menjadi *field*, *record*, *file*, dan *database* seperti ditunjukkan dalam Gambar 16.7. *Bit* mewakili baik 0 atau 1, Sekelompok *Bit* dapat membentuk *Byte* yang dapat ditampilkan sebagai satu karakter yaitu satu huruf, satu angka, atau satu

simbol. Beberapa *byte* dapat membentuk *field*. *Field-field* yang saling terkait dapat dikelompokkan untuk membentuk *record*. Sekelompok *record* dapat membentuk sebuah *file*. *File-file* yang saling berhubungan dapat diatur ke dalam suatu *database*.



Gambar 7.8 Hierarki Data

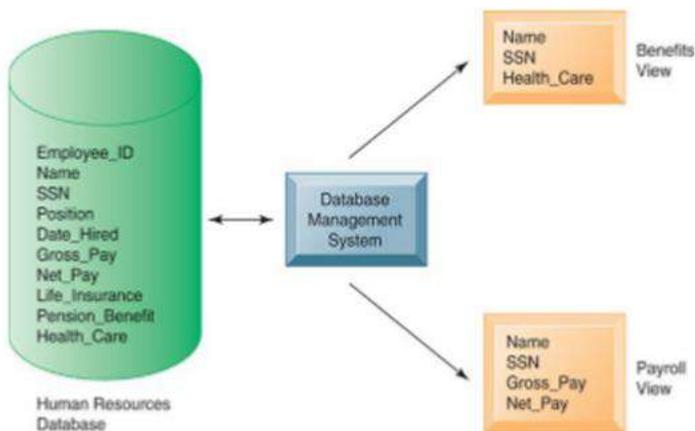
Lingkungan File Tradisional

Pada umumnya, sistem pada organisasi cenderung berkembang secara sektoral, per-departemen atau per-divisi tanpa rencana perusahaan yang menyeluruh (*company-wide plan*). Keuangan & akuntansi, manufaktur, personalia, dan pemasaran & penjualan semua membangun sistem dan *file* data mereka sendiri-sendiri. Setiap aplikasi membutuhkan data *file* yang unik yang mungkin menjadi bagian dari master *file*. Subset ini akan menjadi prospek redundansi dan inkonsistensi master *file* data, juga masalah proses yang tidak fleksibel, dan pemborosan tempat menyimpan data.

Pendekatan Database ke Manajemen Data

Database adalah sekumpulan data yang mempunyai struktur dan terorganisir secara efisien, *database* mempunyai mekanisme untuk mengendalikan data yang duplikat. Daripada menyimpan data dalam *file* yang terpisah-pisah untuk setiap aplikasi, akan banyak keuntungan jika data dapat disimpan dalam satu lokasi. Satu *database* yang terpusat dapat melayani beberapa aplikasi.

1. *Database Management Systems* (DBMS). DBMS adalah perangkat lunak yang dirancang khusus untuk mengelola *database* secara efisien. Dengan DBMS, dimungkinkan untuk membangun data yang terpusat dan memberikan akses ke aplikasi ke data yang disimpan. DBMS bertindak sebagai perantara antara aplikasi dan fisik data.



Gambar 7.9 *Database* HR dengan Banyak *View*

DBMS meringankan programmer atau pengguna akhir dari tugas pemahaman di mana dan bagaimana data sebenarnya disimpan dengan memisahkan *logical view* dan *physical view* dari data. *logical view* dapat menyajikan data sesuai dengan kebutuhan *end*

user atau bisnis spesialis, sedangkan *Physical view* menunjukkan bagaimana data sebenarnya terorganisir dan terstruktur dalam media penyimpanan fisik. DBMS dapat membuat *database* fisik tersedia untuk *logical view* yang berbeda-beda yang dibutuhkan oleh pengguna.

2. DBMS Memecahkan Masalah pada Lingkungan *File* Tradisional

DBMS dapat mengurangi *redundancy* dan *inconsistency* data dengan meminimalkan *file* terisolasi di mana data yang sama berulang. DBMS mungkin tidak dapat menghilangkan seluruh *redundancy* data, tetapi paling tidak dapat membantu mengontrol *redundancy*. Bahkan jika organisasi mempertahankan beberapa *redundancy* data, DBMS dapat menghilangkan *inconsistency* data karena DBMS dapat memastikan bahwa setiap terjadi *redundancy* data akan selalu memiliki nilai yang sama. DBMS memisahkan program dan data. Akses dan ketersediaan informasi akan meningkat sedangkan pengembangan program dan biaya pemeliharaan akan berkurang karena pengguna dan programmer dapat melakukan *Ad Hoc Query* pada *database*. DBMS memungkinkan organisasi untuk mengelola, menggunakan, dan mengatur keamanan data secara terpusat.

3. *Relational* DBMS

Relational databases merepresentasikan data sebagai tabel dua dimensi, yaitu *filed* dan *record*. Setiap tabel berisi entitas data dan atributnya. Microsoft Access adalah *Relational* DBMS untuk sistem *desktop*, sedangkan DB2, *Oracle Database*, dan Microsoft SQL Server adalah *Relational* DBMS untuk *mainframe* besar dan komputer *midrange*. MySQL adalah DBMS *open source* yang populer, dan *oracle database lite* adalah DBMS untuk perangkat komputasi genggam kecil.

4. Kemampuan DBMS (*Database Management System*)

DBMS mempunyai kemampuan data *definition* yang menentukan struktur *database*. *Data dictionary* adalah informasi yang secara otomatis telah ada atau harus dibuat secara manual untuk menyimpan definisi elemen data dan fungsi bisnis masing-masing *field*. Sistem *relational database* juga memaksa penerapan aturan *referential integrity* untuk memastikan bahwa hubungan antara dua yang mempunyai relasi tetap konsisten. DBMS juga dilengkapi dengan kemampuan untuk mengakses dan memanipulasi informasi dalam *database*. DBMS memiliki bahasa khusus yang disebut Structured Query Language, atau SQL, yang digunakan untuk operasi menambah, mengubah, menghapus, dan mengambil data dalam *database*.

Daftar Pustaka

- Handijono, Ardijan. (2020). Sistem Informasi Manajemen Program Studi Akuntansi S1. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Laudon, Kenneth C. & P. Laudon, Jane. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (14th edition): New Jersey: Pearson Education Limited.
- O'Brien, James A. & Marakas, George M. (2011). *Management Information Systems* (10th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sarayreh, B., Mardawi, A., Dmour, A. (2012). Comparative Study: The Nonaka Model of Knowledge Management. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 1(6).
- Turban, Efraim & Volonino, Linda. (2011). *Information Technology for Management: Improving Strategic and Operational Performance* 8th Edition. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Uriarte, F.A. (2018), *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: The ASEAN Foundation.
- Mon. (2022, 03 21). Berita. Retrieved from HukumOnline.com: <http://www.hukumonline.com/berita/baca/hol21460/polri-tindak-duaperusahaan-besar-pengguna-isoftwarei-ilegal>
- Zins, C. (2007), Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(4), 479–493.

Profil Penulis



Hamid Halin. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1979 silam. Hal tersebut yang membuat penulis memilih untuk masuk perguruan tinggi S-1 di Universitas Sriwijaya Palembang dengan memilih Jurusan Ilmu Ekonomi dan berhasil lulus pada tahun 1982. Kemudian melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi S-2 memilih jurusan yang sama dari pendidikan sebelumnya S-1, yaitu ilmu ekonomi dan berhasil menyelesaikan pendidikan di Universitas Syiah Kuala pada tahun 1997 di Banda Aceh. Penulis memiliki kepakaran di bidang Pemasaran Internasional sehingga untuk mewujudkan karir sebagai dosen yang profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang ilmu ekonomi, pemasaran Internasional dan pengabdian kepada masyarakat sesuai kepakarannya. Beberapa penelitian dan pengabdian yang telah dilakukan yang didanai oleh instansi pemerintahan, internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti dan pengabdian kepada masyarakat, penulis juga aktif mempublikasi hasil penelitian dan pengabdian terpublikasi nasional SINTA 1-4 dan publikasi internasional Scopus. Penulis juga menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara.

E-mail Penulis: hamidhalin@uigm.ac.id

MANAJEMEN OPERASIONAL

Dr. (Cand.) Woro Umayi Ananda, SP., M.Si
Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan

Manajemen Operasional: Tren dan Isu

Manajemen operasi merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian operasi dalam organisasi, baik di sektor manufaktur maupun jasa. Manajemen operasi yang efisien dapat berdampak positif pada kesehatan ekonomi secara keseluruhan.

Perusahaan manufaktur pada dasarnya, terlibat dalam mengubah berbagai *input* menjadi produk yang berguna bagi individu dan organisasi. Dalam hal ini, sebuah pabrik mencakup sejumlah besar proses konversi yang saling terkait sebagai transformasi bahan baku menjadi produk akhir.

Suatu organisasi sektor jasa menanggapi pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka melalui proses pengiriman layanan. Contoh umum, termasuk konsultasi manajemen, hotel, rumah sakit, dan bank. Organisasi sektor jasa meninggalkan kesan di benak pelanggan mereka melalui penyampaian layanan mereka.

Manajemen operasi adalah pendekatan sistematis untuk mengatasi masalah dalam proses transformasi yang mengubah *input* menjadi *output* yang berguna dan menghasilkan pendapatan. Dilihat dengan cara ini, sistem pada sektor manufaktur dan jasa dapat secara luas diklasifikasikan sebagai sistem operasi (Davis, 2009).

Manajemen operasi yang sukses, fokusnya harus pada pengembangan seperangkat alat dan teknik untuk menganalisis masalah yang dihadapi dalam sistem operasi. Manajemen operasi juga melibatkan pengembangan sistem dan metode evaluasi kinerja di mana sistem operasi dapat melakukan perbaikan untuk memenuhi ukuran kinerja yang ditargetkan.

Sektor Manufaktur dan Jasa

Sektor korporasi mengalami masa-masa sulit dengan sedikit pertumbuhan pendapatan penjualan. Namun, ada peningkatan dalam biaya operasional dan kompensasi kepada karyawan. Area fokus manajemen operasi berada di bidang manajemen pemasok yang lebih baik, penghapusan limbah dari sistem, dan peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Beberapa sektor industri telah berfokus pada beberapa inisiatif ini beberapa tahun yang lalu.

Negara seperti India memiliki keunggulan unik dalam bentuk tenaga kerja murah dan tenaga kerja teknis yang melimpah, hal ini bersaing dengan China dalam menarik perusahaan multinasional untuk mendirikan pabrik. Eksekutif manufaktur global semakin melirik beberapa negara yang dapat sebagai potensi pengembangan bisnis, di mana mereka dapat merancang, mengembangkan, dan memproduksi produk inovatif. Manajemen operasi yang efektif membutuhkan pemahaman tentang berbagai kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dan hubungan penting antara mereka dan aspek bisnis lainnya.

Jasa – Bagian dari Manajemen Operasi

Dalam manajemen operasi, "produk murni" dan "layanan murni" merupakan spektrum yang berbeda tetapi bukan entitas yang terpisah. Sebagian besar prinsip, alat, dan teknik manajemen operasi berlaku untuk sektor jasa dan manufaktur. Beberapa bisnis berbagi atribut jasa dan produk. Atribut layanan pada sektor jasa yang dominan, seperti konsultasi manajemen, kesehatan, dan pendidikan, sedangkan sector manufaktur, pasokan

peralatan mesin, *gadget*, dan bahan habis pakai merupakan atribut produk yang dominan.

Pada sektor jasa, pengalaman merupakan suatu objek, tidak dapat disentuh, dicicipi atau dirasakan. Produk, di sisi lain, didefinisikan oleh atribut tertentu dan pelanggan menghadapi lebih sedikit ambiguitas sehubungan dengan produk, atribut, dan kinerjanya. Heterogenitas tinggi menghasilkan variabilitas yang tinggi dalam kinerja sistem operasi dan kebutuhan untuk memperhitungkannya dalam perencanaan dan pengendalian operasi. Lebih sering, layanan terjadi di hadapan pelanggan, yang mungkin juga terlibat pada saat layanan diproduksi untuk dikonsumsi.

Bisnis dengan karakteristik layanan yang dominan akan memiliki fitur-fitur seperti tangibilitas, heterogenitas, simultanitas, dan daya tahan mendominasi fitur yang lebih bersifat pengalaman. Seorang pelanggan yang memiliki sepiring resep makanan mengalami keempat karakter tersebut jika dilihat dari sudut layanan. Melihat suatu jenis makanan sebagai produk dapat memungkinkan pemilik restoran untuk melakukan inventarisasi untuk digunakan di masa mendatang.

Dari perspektif manajemen operasi, ada perbedaan yang signifikan antara produk dan jasa. Kesamaan antara keduanya sebagian besar disebabkan oleh kebutuhan untuk mengelola operasi. Desain operasi memerlukan suatu keputusan atas kapasitas, produk, dan layanan yang akan ditawarkan. Perencanaan dan kontrol operasional adalah hal yang biasa dilakukan pada suatu sistem di sektor manufaktur dan jasa.

Fungsi Utama Operasional

Setiap organisasi memiliki beberapa kegiatan penting seperti operasi, pemasaran, keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Operasi berkaitan dengan manajemen proses konversi dalam suatu organisasi. Mengelola tenaga kerja dan menangani sejumlah masalah yang terkait merupakan hal penting lainnya di organisasi manapun.

Organisasi biasanya memulai rencana tahunan mereka dengan fungsi pemasaran membuat perkiraan penjualan tahun depan. Masukan ini, membentuk dasar untuk perencanaan produksi di bidang operasi bisnis. Produksi barang dan jasa yang sebenarnya memengaruhi kegiatan pemasaran yang akan dilakukan dan jumlah serta waktu dana yang tersedia dari penjualan. Di setiap organisasi sektor manufaktur atau jasa, terdapat beberapa sub-fungsi dalam fungsi operasi. Fungsi operasi dalam suatu organisasi: pelanggan, operasi inti, dukungan operasi, inovasi, dan pemasok. Setiap organisasi perlu merancang strategi agar tetap kompetitif di pasar (Russell, R.S. dan Taylor, B.W., 2009).

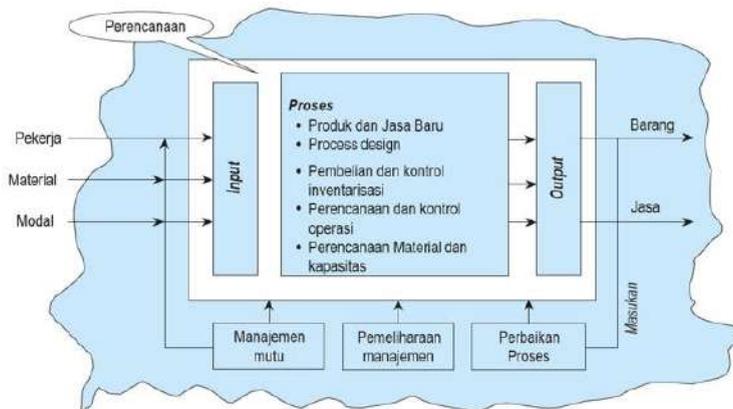
Sumber daya manusia dapat berupa manajer, staf dan kontraktor, pemasok, sub-kontraktor, dan penyedia layanan khusus lainnya. Pelanggan berinteraksi dengan fungsi pemasaran, dan masukan dari fungsi ini sangat penting untuk perencanaan operasi. Pelanggan juga memberikan masukan penting pada sebuah inovasi sebagai dasar proses perumusan strategi, sebagai hubungan penting antara fungsi operasi inti dan inovasi.

Perspektif Sistem dalam Manajemen Operasi

Perspektif sistem memfasilitasi pemahaman komprehensif tentang berbagai aspek manajemen operasi. Perspektif sistem pada dasarnya melibatkan identifikasi *input*, *output*, dan mekanisme pemrosesan dan umpan balik dalam suatu sistem. *Input* dasar dalam suatu sistem operasi adalah tenaga kerja, material dan modal. Sistem perawatan kesehatan seperti rumah sakit multispesialisasi membutuhkan bahan habis pakai medis seperti kapas, jarum suntik sekali pakai, dan peralatan lainnya. Demikian pula, sebuah hotel membutuhkan berbagai bahan baku untuk persiapan makanan.

Pemrosesan adalah proses yang dilakukan sistem operasi untuk mengubah bahan baku menjadi produk yang bermanfaat bagi pelanggan. Terlepas dari apakah itu manufaktur atau jasa, terdapat serangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam proses konversi. Kegiatan-

kegiatan ini disajikan dalam bagian pemrosesan gambar di bawah ini.



Gambar 8.1 Perspektif Sistem dalam Manajemen Operasi
Buffa (2012)

Fungsi Manajemen Operasi

Beberapa fungsi penting dari manajemen operasi dapat dipahami dari perspektif sistem. Fungsi-fungsi ini, dilakukan terlepas dari apakah organisasi tersebut berada di bidang manufaktur atau jasa. Berdasarkan perencanaan, masalah desain dan masalah kontrol dapat dikategorikan dalam masalah jangka panjang dan jangka pendek. Penetapan pedoman kebijakan dan detail prosedural untuk berbagai aspek sistem operasi juga merupakan kegiatan desain. Contoh, pada pengaturan sistem manajemen mutu yang menetapkan aturan dan kebijakan sehubungan dengan apa yang dapat diterima.

Manajemen operasi melibatkan penempatan sumber daya yang tersedia untuk penggunaan terbaik dan menangani berbagai masalah saat dan ketika mereka muncul. Kapasitas yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan lebih baik melalui perencanaan produksi dan dengan menjadwalkan operasi, sehingga waktu kosong diminimalkan. Kapasitas dan bahan persyaratan dapat diperkirakan dan disediakan melalui prosedur pembelian dan penjadwalan.

Setiap masalah yang dibahas dalam desain pasti ditangani lagi dalam kontrol operasional. Perencanaan kapasitas sebagai masalah desain cocok untuk jenis analisis yang berbeda. Masalah kontrol operasional bersifat taktis, berulang, dan rutin. Keputusan strategis dibuat oleh manajemen puncak dan melibatkan pengeluaran modal yang besar.

Tantangan dalam Manajemen Operasi

Meningkatnya harapan pelanggan, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kesadaran tentang masalah lingkungan perlu ditangani oleh perusahaan. Manajemen operasi perlu menjadi bagian dari strategi, desain, dan implementasi praktik manajemen operasi suatu organisasi.

Perusahaan global diharuskan membandingkan sektor manufaktur dengan perusahaan terbaik di dunia untuk meningkatkan daya saing mereka. Perusahaan yang mampu memenuhi persaingan ketat akan menemukan peluang untuk berkembang saat mereka menemukan pasar dan pelanggan baru di bagian lain dunia. Sektor korporasi telah belajar apa arti *melting pot* persaingan global.

Tekanan kompetitif bermanifestasi dalam hal tiga tantangan utama. Perusahaan manufaktur terus-menerus menghadapi tantangan untuk bereaksi cepat terhadap kebutuhan pelanggan mereka. Pelanggan semakin menuntut beberapa variasi produk dan layanan. Mereka juga menuntut fleksibilitas untuk mengubah persyaratan mereka berupa titik layanan dan pengiriman produk. Sistem yang memungkinkan pelanggan melakukan penyesuaian, konfigurasi, dan visualisasi versi produk sendiri lebih diminati daripada versi standar yang siap pakai.

1. Menumbuhkan Harapan Pelanggan

Beberapa opsi pascabayar dan prabayar dapat memuaskan setiap kategori pelanggan di pasar. Perkembangan tersebut, sangat difasilitasi oleh proses

liberalisasi ekonomi. Pelanggan menuntut produk dan layanan berkualitas lebih baik, yang berarti organisasi perlu berinvestasi dalam memahami selera pelanggan.

2. Perkembangan Teknologi

Pada era pasar digital, organisasi manufaktur dapat memperoleh barang dan jasa dengan menyelenggarakan lelang di internet. Tim personel desain dari berbagai lokasi geografis dapat berpartisipasi dalam pengembangan produk baru menggunakan alat teknologi. Kemajuan ini, memiliki dampak dramatis pada daya saing bisnis.

3. Masalah Lingkungan

Ada kekhawatiran yang berkembang mengenai dampak kegiatan bisnis terhadap lingkungan. Kekhawatiran termasuk menipisnya sumber daya alam dan limbah yang dihasilkan dari sistem produksi. Semakin banyak perusahaan berada di bawah tekanan untuk mengambil tanggung jawab memulihkan, mempertahankan, dan memperluas ekosistem untuk pemulihan keamanan lingkungan.

Dalam beberapa kasus, masyarakat setempat enggan berpindah dari tempatnya dengan lahan subur, yang kemudian digunakan untuk keperluan industri. Hal ini berimplikasi pada lokasi fasilitas manufaktur dan jasa di daerah tempat mereka berada. Populasi pengguna kendaraan mengindikasikan tantangan yang timbul dari ketersediaan bensin dan solar serta peningkatan emisi. Desain produk dan praktik operasional harus mempertimbangkan masalah lingkungan ini.

Urbanisasi menciptakan masalah sosial yang timbul dari kelangkaan sumber daya yang tersedia dan timbulnya masalah limbah padat. Situasi seperti itu membutuhkan praktik yang lebih baik dan metode yang lebih baru untuk mengatasi permasalahan ini. Bisnis perlu memperbaiki praktik manajemen operasi mereka untuk dapat mengatasi masalah ini.

Prioritas Manajemen Operasi

Organisasi perlu menghubungkan sistem operasi dengan pelanggan/pasar. Ketika aspirasi pelanggan tumbuh, organisasi harus menemukan cara untuk menghadapi proliferasi variasi. Praktik manajemen operasi perlu dikembangkan untuk tujuan ini. Untuk masa depan, mengatasi masalah lingkungan yang muncul melalui praktik operasi yang lebih baik akan menjadi suatu keharusan.

Pilihan dalam manufaktur dan jasa tidak dapat dibuat berdasarkan kenyamanan internal. Pelanggan cenderung menuntut lebih banyak pilihan dan penawaran nilai dari organisasi manufaktur dan jasa. Praktik manajemen operasi perlu mengatasi permintaan variasi ini dan memungkinkan manajer untuk menanganinya.

Perbaikan berkelanjutan dalam faktor-faktor yang memengaruhi persaingan, seperti kualitas, pengiriman, biaya, dan daya tanggap, sangat penting bagi setiap organisasi. Perbaikan ini tidak terjadi secara terpisah atau hanya karena kecelakaan. Sebaliknya, perbaikan terjadi karena pembelajaran berkelanjutan dari pihak karyawan.

Mengembangkan praktik manufaktur hijau. Mengembangkan praktik bisnis berkelanjutan yang memastikan bahwa produk diproduksi secara berkelanjutan dengan melestarikan sumber daya alam yang langka dan meminimalkan polusi dan dampak negatif lainnya terhadap masyarakat dan alam. Beberapa prioritas seperti itu untuk organisasi saat ini telah dibahas secara rinci di sini.

Relevansi Strategi Operasi

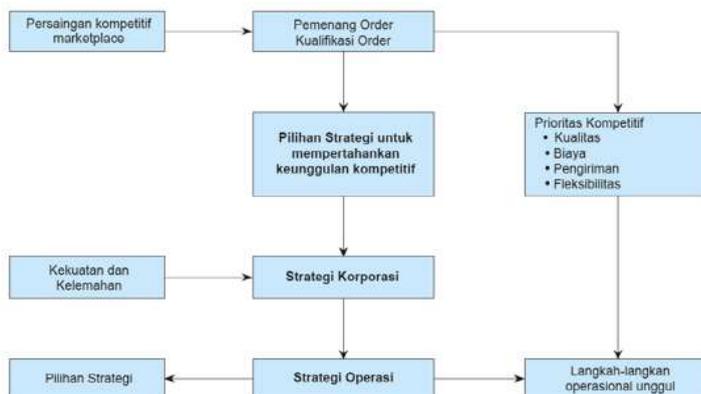
Analisis skenario kompetitif mengungkapkan bahwa sekarang sangat penting bagi organisasi untuk memiliki strategi operasi yang baik. Karena globalisasi ekonomi, perusahaan manufaktur dan jasa harus menghadapi persaingan dengan negara lain. Organisasi perlu merancang suatu metode agar tetap kompetitif di pasar.

Praktik manajemen biaya yang lebih baik diperlukan dalam organisasi manufaktur dan layanan. Menanggapi persaingan yang meningkat, telah terjadi proliferasi variasi di beberapa sektor. Saat ini, bahkan komoditas sederhana seperti tepung terigu dan garam memiliki lebih dari satu lusin varietas. Jelas, organisasi perlu mengembangkan kemampuan tinggi untuk mengelola variasi.

Manajemen operasi telah berkembang pesat dalam dekade terakhir. Organisasi membutuhkan pendekatan terstruktur untuk memindai pasar dan menghentikan perubahan kebutuhan di pasar. Mereka juga membutuhkan mekanisme penyusunan rencana untuk menanggapi perubahan ini dengan cara yang paling efektif. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan kemampuan untuk merancang strategi operasi.

Proses Strategi-Formulasi

Proses perumusan strategi operasi yang tepat melibatkan serangkaian kegiatan. Langkah pertama adalah mengidentifikasi opsi strategis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi perusahaan secara keseluruhan dapat dirancang berdasarkan kekuatan dan kelemahan tingkat perusahaan. Gambar 17.2 menggambarkan berbagai langkah dalam proses strategi-perumusan (Grattan, R. F., 2012).



Gambar 8.2 Proses Formulasi Strategi

Opsi Keputusan Strategis dalam Manajemen Operasi

Menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam strategi operasi pada dasarnya melibatkan pilihan dalam desain dan kontrol operasional dalam sistem operasi. Gambar 17.3 menggambarkan opsi yang tersedia untuk keputusan strategis dalam manajemen operasi. Portofolio produk membahas masalah inti dari jenis produk yang akan ditawarkan melalui sistem operasi.



Gambar 8.3 Pilihan Keputusan Strategis dalam Operasi

Portofolio produk yang dimaksud adalah keputusan mengenai produk yang ingin diproduksi oleh organisasi, jumlah variasi di setiap lini produk, dan tingkat penyesuaian yang dapat ditawarkan kepada pelanggannya. Beberapa perusahaan penerbangan menawarkan layanan serupa untuk penumpang, tetapi sangat berbeda dalam hal layanan yang ditawarkan. Contoh serupa tentang bagaimana portofolio produk bervariasi dengan tujuan strategis keseluruhan dapat dilihat di berbagai restoran di kota-kota metropolitan. Oleh karena itu, pilihan portofolio produk untuk kedua produsen ini berbeda. Contoh tersebut untuk menunjukkan peran portofolio produk dalam memenuhi tujuan strategis yang diinginkan dari suatu organisasi.

Pilihan proses yang tepat adalah pilihan lain di mana suatu organisasi dapat menerjemahkan tujuan strategisnya ke dalam manajemen operasi. Desain proses mengacu pada konfigurasi keseluruhan sistem operasi sedemikian rupa sehingga berbagai kegiatan konsisten dengan pilihan proses. Dilihat sebagai alternatif, pilihan proses memengaruhi sifat material dan arus informasi dalam suatu organisasi. Pilihan teknologi proses akan konsisten dengan keputusan portofolio produk yang dibuat organisasi. Pilihan proses kedua produsen ini sangat berbeda dan sejalan dengan tujuan secara keseluruhan.

Keberlanjutan: Persyaratan Bisnis Utama

Seiring dengan peningkatan konsumsi, kegiatan produksi dan distribusi, hal ini dapat dijadikan sebagai peluang bisnis baru untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kegiatan pemasaran dan periklanan dalam suatu organisasi berfokus pada keinginan pelanggan. Di sisi lain, desain dan kegiatan pengembangan produk baru membuat lini produk yang ada menjadi kadaluarsa digantikan oleh produk dengan generasi baru.

Pendekatan bisnis yang ada memberikan konsekuensi tertentu:

1. Dalam pendekatan pertumbuhan dan profitabilitas bisnis, kita tampaknya telah lupa bahwa sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat konsumsi saat ini mungkin cepat habis.
2. Meningkatnya tingkat aktivitas industri menghasilkan sejumlah besar limbah industri beracun yang mengancam kerusakan atmosfer.
3. Peningkatan tingkat konsumsi menyebabkan tingkat pembuangan limbah padat yang lebih besar. Masyarakat modern (terutama di kota-kota besar) merasa semakin sulit untuk menangani limbah.
4. Peningkatan konsumsi sumber daya alam juga menyebabkan lebih banyak polusi atmosfer sehingga dapat segera mengancam kesehatan kita.

Amerika Serikat memiliki 5% populasi dunia dengan tingkat konsumsi 30% sumber daya dunia (Paul Hawken, 2009). Jika konsumsi semua orang seperti di Amerika Serikat, maka kita akan membutuhkan 3-5 planet untuk mempertahankan tingkat konsumsi kita saat ini. Dalam tiga dekade terakhir saja, sepertiga dari basis sumber daya alam planet ini telah dikonsumsi.

Dalam 10 tahun terakhir, kami melihat pendekatan multifaset dilakukan untuk mengatasi masalah perlindungan lingkungan. Kebijakan Uni Eropa tentang pengambilan produk habis pakai, hal ini mengharuskan organisasi bisnis untuk bertanggung jawab atas rantai pasokan (Guide, D dan Van Wassenhove, L., 2002).

Rancangan Keberlanjutan

Upaya desain harus fokus pada tidak hanya meminimalkan polusi dari limbah manufaktur tetapi juga semua dampak lingkungan yang terkait dengan siklus suatu produk. Dalam organisasi yang mempromosikan keberlanjutan sebagai *key value*, filosofi desain harus selaras dengan kerangka kerja untuk keberlanjutan.

Pendekatan standar suatu desain membuat komponen suatu produk dapat dengan mudah diproduksi ulang atau diperbaharui. Peningkatan standar memberi kemampuan suatu produk berkelanjutan untuk dapat dimanfaatkan lebih.

Penggunaan suatu komponen yang sifatnya lebih umum akan mengurangi jumlah/ragam komponen dalam suatu produk. Lebih sedikit suatu komponen maka *reassemble* produk akan lebih cepat, limbah zat beracun lebih sedikit, tingkat pemulihan dan biaya daur ulang yang rendah. Penggunaan bahan daur ulang meningkatkan pemulihan material dan pengurangan penggunaan sumber daya yang langka.

Design for Environment (DFE) merupakan serangkaian metodologi terstruktur yang memungkinkan suatu organisasi menciptakan produk dan layanan yang lebih mudah untuk digunakan kembali atau didaur ulang.

Pendekatan DFE memaksa perancang untuk melihat efek suatu produk dan layanan terhadap lingkungan.

Salah satu contoh pada industri pertanian global menggunakan metodologi penilaian siklus produk yang diaudit secara eksternal untuk menghitung dampak lingkungan dari produk dan proses. Penilaian mencakup seluruh siklus proses kegiatan pertanian, mulai dari akuisisi bahan baku hingga akhir masa pakai produk pertanian. Hal ini membantu identifikasi dan fokus pada area di mana pengurangan terbesar dapat dilakukan.

Meskipun semakin disadari pentingnya suatu keberlanjutan dalam produksi, beberapa organisasi masih melakukan sedikit upaya untuk menanamkan budaya keberlanjutan. Proses pembuatan strategi dan pilihan operasional di bidang fungsional bisnis masih belum menekankan keberlanjutan. Ada beberapa alasan yang dikaitkan dengan ini, beberapa di antaranya dapat dikaitkan dengan keterampilan kepemimpinan dan manajemen yang buruk.

1. Kurangnya Kerangka Peraturan

Penegakan peraturan belum ditangani secara serius, peraturan seperti pengembalian produk masih belum ditegakkan, sementara beberapa norma pengendalian emisi telah diberlakukan di beberapa negara. KTT global multi-lateral memberi tekanan pada beberapa negara untuk membuat kebijakan yang terkait dengan keberlanjutan.

2. Pola Pikir Kelembagaan

Organisasi menggunakan cara kerja tertentu dalam perubahan yang dituntut oleh norma-norma keberlanjutan, hal ini memaksa komponen di dalamnya untuk mengubah pola pikir dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sistem kontrol manajemen harus mempromosikan penggunaan bahan yang lebih baik dengan kegiatan daur ulang dan remanufaktur.

3. Ketidakmampuan Melihat Gagasan

Ketidakmampuan untuk melihat gagasan konsep keberlanjutan merupakan salah satu alasan terpenting bagi manajemen puncak yang berdampak pada komitmen dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Hanya organisasi dengan visi dan strategi yang jelas untuk memegang prinsip keberlanjutan secara keseluruhan yang cenderung bertahan. Kegagalan melihat gagasan menimbulkan beberapa masalah dalam perjalanan organisasi menuju menjadi berkelanjutan.

4. Kebutuhan akan Investasi Substantif

Secara substantial, menciptakan perusahaan yang berkelanjutan memerlukan suatu usaha investasi baru. Investasi dalam sistem pencahayaan berbasis LED, pendinginan sirkulasi udara, energi angin, dan energi matahari mungkin memerlukan perubahan struktural fasilitas fisik. Produk dan layanan juga akan melalui perubahan desain, dan teknologi manufaktur dan proses juga akan dimodifikasi.

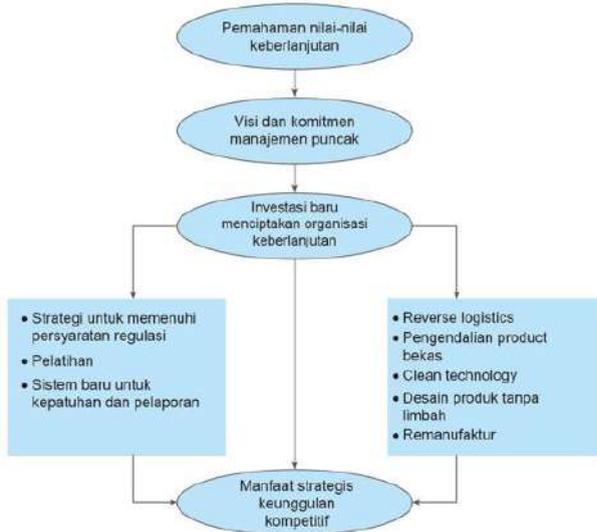
5. Manfaat Keberlanjutan Bersifat Abstrak

Pada kondisi saat ini, manfaat yang timbul dari menciptakan organisasi yang berkelanjutan bersifat abstrak. Organisasi perlu termotivasi oleh alasan lain untuk menciptakan operasi yang berkelanjutan. Ciri-ciri kepemimpinan seperti, mengambil pandangan jangka panjang, semangat untuk lebih harmonis dengan alam adalah beberapa alasan yang dapat mendorong organisasi untuk menjadi berkelanjutan.

6. Krisis Belum Digaungkan

Hambatan terpenting dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan adalah bahwa tidak ada ancaman yang akan segera terjadi terhadap operasi organisasi. Dengan tidak adanya peraturan yang ketat, organisasi-organisasi ini tidak akan memiliki motivasi untuk menciptakan operasi yang berkelanjutan. Gambar 17.4 menggambarkan beberapa langkah yang

mungkin diambil organisasi secara berurutan untuk benar-benar menanamkan keberlanjutan.



Gambar 8.4 Kerangka Kerja Menciptakan Organisasi Berkelanjutan

Daftar Pustaka

- B. Mahadevan, D.F. Pyke, and M. Fleischmann. (2003). Periodic Review Push Inventory Policies for Remanufacturing. *European Journal of Operational Research*, 151, 536–551.
- Galloway, L., Rowbotham, F., Azhashemi, M. (2012). *Operations Management in Context*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Grattan, R. F. (2012). *Strategic Review: The Process of Strategy Formulation in Complex Organisations*. United Kingdom: Ashgate Publishing Limited.
- Guide, Daniel & Van Wassenhove, Luk. (2002). The Reverse Supply Chain. *Harvard Business Review*. 80. 25-26.
- Lozano, Rodrigo. (2018). Proposing a Definition and a Framework of Organisational Sustainability: A Review of Efforts and a Survey of Approaches to Change. *Sustainability*, 10. 1157. 10.3390/su10041157.
- Paul Hawken, Amory Lovins and L. Hunter Lovins. (1999). *Natural Capitalism*. Little Brown and Company.
- Rakesh K. Sharin. (2012). *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa*. United States: Springer US.
- Press Corner. (2022). *European Commission - European Commission*, ec.europa.eu, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_419. Accessed 28 June 2022
- R. J. Schonberger. (1986). *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. New York: The Free Press.
- R. J. Schonberger. (1996). *World Class Manufacturing: The Next Decade*. New York: The Free Press.
- Rerung, R. R., Fauzan, M., & Hermawan, H. (2020). Website Quality Measurement of Higher Education Services Institution Region IV Using Webqual 4.0

- Method. *International Journal of Advances in Data and Information Systems*, 1(2), 89-102.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*. 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Stewart, D. & Simmons, M. (2010). *The Business Playground: Where Creativity and Commerce Collide*. Berkeley, AS: New Riders Press.
- Wensing, Thomas. (2011). Periodic Review Inventory Systems. 10.1007/978-3-642-20479-1.

Profil Penulis



Woro Umayi Ananda. Penulis adalah seorang kandidat doktor Sekolah Paska Sarjana Universitas Pakuan Bogor Program Doktor Ilmu Manajemen. Penulis juga pengajar profesi di beberapa PTS di Indonesia. Penulis memiliki lebih dari 22 tahun pengalaman dalam pengajaran, penelitian, konsultasi profesi dan anggota asosiasi seperti Konsorsium Bioteknologi Indonesia (<https://kbi-indonesia.id/>). Penulis tercatat sebagai *reviewer* Indonesian Journal of Biotechnology Universitas Gadjah Mada Indonesia Jurnal utama untuk penelitian dan praktisi Bioteknologi Pertanian. Penulis menerima gelar M.Si dari Sekolah Paska Sarjana Universitas IPB. Penulis mendapat gelar sarjana di bidang Mikrobiologi Pertanian, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Minat Penulis termasuk meneliti peran industri pada kebijakan public untuk mengatasi keamanan pangan. Penulis aktif menanamkan ide-ide tersebut di kalangan profesi praktisi pertanian melalui berbagai forum dan kuliah umum. Penulis memiliki kepakaran di bidang *Quality Management System* dan Data Science. Dan untuk mewujudkan karir sebagai praktisi pertanian, penulis pun aktif sebagai peneliti kebijakan publik di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan bekerjasama dengan beberapa PTN dan PTS didanai oleh perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis *Standar Operasional Prosedur*, pemutakhiran *Code of Practice* industri pertanian dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi manajemen pertanian bangsa dan negara ini.

E-mail Penulis: pakuanwua@gmail.co

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Joko Ariawan, S.E., M.M

Universitas Bina Sarana Informatika (BSI)

Operasi sumber daya manusia memberikan kontribusi yang signifikan bagi suatu keberhasilan organisasi. Di mana manajemen sumber daya manusia telah muncul sebagai hal yang menjadi perhatian khusus. Sumber daya manusia atau SDM merupakan aspek penting yang tidak boleh dipandang sebelah mata dalam menjalankan sebuah perusahaan atau bisnis, karena merupakan salah satu elemen paling penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya elemen tersebut atau kualitasnya yang kurang baik, perusahaan akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi.

Pada tingkat mikro, persaingan bisnis yang meningkat akan mendorong perusahaan untuk memasukkan aspek SDM ke dalam strategi pengembangan perusahaan. Perusahaan tidak hanya perlu memiliki produktivitas tinggi, tetapi juga harus menunjukkan keunggulan bersaing dalam menghasilkan barang dan jasa. Daya saing perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi SDM yang dimilikinya. Jadi, keunggulan bersaing perusahaan akan sangat tergantung bagaimana SDM dikelola sebagai intangible aset perusahaan yang melebihi kualitas sumber daya perusahaan pesaing. Sementara dari sisi makro, sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mengelola sumber-sumber yang

ada, sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat.

Mengingat pentingnya peranan SDM dalam suatu bisnis, maka diperlukan sebuah cara khusus dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Upaya pemberdayaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh tersebut, dikenal dengan istilah manajemen SDM. Jika diaplikasikan dengan akurat dan bijaksana, manajemen SDM mampu memaksimalkan kinerja sebuah perusahaan sehingga perkembangannya dapat berjalan lebih pesat lagi. Karena perannya yang cukup penting bagi perkembangan perusahaan, memahami tentang manajemen SDM adalah hal yang wajib dilakukan oleh para pemilik perusahaan dan karyawan yang bekerja menangani bidang SDM.

Pada dasarnya, pengertian manajemen SDM sendiri yaitu upaya atau cara dalam mengelola sumber daya manusia guna tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Tanpa memiliki kemampuan manajemen SDM yang mumpuni, kemampuan perusahaan dalam mencapai kesuksesan bisnis akan lebih sulit untuk bisa dilakukan. Jadi, dapat dikatakan bahwa manajemen SDM adalah salah satu aspek krusial perusahaan agar bisa berkembang dan memiliki daya saing yang tinggi.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mendukung uraian di atas terkait dengan manajemen sumber daya manusia, telah terdefiniskan dalam berbagai teori, namun hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan dan mengembangkan manusia agar mampu menghasilkan mencapai produktivitas yang tinggi.

Berikut beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Schuler dkk. dalam Priyono mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam rumusan sebagai berikut: “*Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*”. Pengertian di atas menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengakuan Sejarah Teori Manajemen Sumber Daya Manusia bagaimana pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya yang mempunyai kontribusi bagi tujuan organisasi tersebut, dalam pengelolaan dan penggunaannya dapat dipastikan bahwa sumber daya manusia tersebut, dapat dikelola secara efektif dan adil untuk kepentingan individu, organisasi maupun masyarakat.
2. Darmadi mendefinisikan, manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produksi dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
3. Marlina mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sejarah teori manajemen sumber daya manusia proses dan upaya dalam mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan sebuah perusahaan/oranisasi dalam proses pencapaian tujuannya. Pengertian ini, mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi

yang pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi (*the right man on the right place*) seperti yang diisyaratkan pada suatu organisasi, hingga bagaimana agar kualifikasi ini dari waktu ke waktu.

4. Mathis & Jackson mendefinisikan "*Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.*" Pendapat Manthis dan Jakson ini, dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi yang memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasional. Hasibuan mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
5. Mangkunegara mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut, dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.
6. Arif Yusuf Hamali mendefinisikan bahwa manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.
7. Prasadja Ricardianto mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh

individu secara efisien dan efektif, serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

8. H. Suparyadi mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.
9. Dessler mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.
10. Umar mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.
11. Andrew dalam Mangkunegara mendefinisikan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut, agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.
12. Mondy, Noe, dan Premeaux secara sederhana mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasional.
13. Anthony, Kacmar, dan Perrewé mendefinisikan tentang pemahaman manajemen sumber daya manusia sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.

14. Cascio mendefinisikan setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

Dengan sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia dapat dimaknai sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui tugas-tugas perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Pemaparan para ahli tentang manajemen sumber daya manusia, pengaplikasian manajemen SDM memang cukup rumit untuk bisa dilakukan dan diimplementasikan. Terdapat beragam aspek perusahaan yang perlu dianalisa dan dievaluasi agar aktivitas tersebut dapat memberikan imbas yang semestinya. Implementasinya harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang obyektif. Namun, jika dilakukan dengan seksama, Manajemen SDM dapat memberikan '*reward*' agar perkembangan perusahaan dapat meningkat secara signifikan.

Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Saat ini, para pimpinan perusahaan melihat peranan SDM sebagai salah satu penentu penting dan menjadi kontributor utama dalam meningkatkan kemampuan manajemen untuk menghasilkan peningkatan profitabilitas, peningkatan kualitas produk dan layanan, dan tujuan-tujuan lain dari bisnis perusahaan melalui peningkatan dan dukungan terhadap operasional bisnis. Keberadaan SDM difungsikan sebagai mitra bisnis dan terlibat aktif dalam manajemen stratejik dan manajemen operasional perusahaan.

Berikut fungsi manajemen dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*). Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*). Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*). Menberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*). Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Lingkup MSDM lainnya dalam menjalankan fungsi operasional adalah:

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja merupakan usaha untuk memperoleh sejumlah pegawai dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan, terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

Pengadaan tenaga kerja merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Sirait (2006), di dalam perusahaan besar, *procurement* merupakan fungsi yang berdiri sendiri dan dilimpahkan kepada ahli personalia. Departemen ini, kemudian mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia. Pada perusahaan kecil, fungsi *procurement* ini dipegang oleh pimpinan perusahaan sendiri, sebab

pada perusahaan kecil ruang lingkungannya masih sempit.

Dalam melaksanakan fungsi *procurement*, perlu diperhatikan kualitas yang dimiliki tenaga kerja. Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi yang baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup penarikan (*recruitment*), pemilihan (*selection*), dan penempatan (*placement*).

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan atau *training* yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini, maupun untuk masa depan.

Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan, supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimis. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Setiap personil perusahaan, dituntut agar dapat bekerja efektif,

efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Pengembangan ini, dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karir bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberi peluang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat ditingkatkan nilainya.

3. Kompensasi

Kompensasi merupakan usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai, sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan. Semua imbalan yang diterima oleh karyawan atas jasa atau hasil kerjanya di perusahaan. Istilah kompensasi juga sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial atau biasa disebut *financial reward* yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja.

Pemberian kompensasi karyawan oleh perusahaan memiliki tujuan tertentu, di antaranya adalah untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan. Kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda perusahaan. Fungsi-fungsi kompensasi di antaranya adalah:

- a. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Semakin banyak karyawan yang diberikan kompensasi yang tinggi, berarti semakin banyak

karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi, maka akan mengurangi pengeluaran biaya untuk pekerjaan yang tidak perlu.

- b. Mendorong stabilitas perusahaan dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik, dapat membantu stabilitas perusahaan dan secara tidak langsung juga dapat mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
- c. Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi berfungsi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar kerja. Selain itu, juga dapat mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Untuk memenuhi tujuan dan fungsi di atas, pemberian kompensasi perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi, yaitu:

- a. Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan.
- b. Melakukan survei untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada pembayaran gaji dipasar tenaga kerja.
- c. Menilai harga setiap pekerja untuk menentukan pembayaran gaji yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Dengan pemberian kompensasi yang menarik, akan dapat mempertahankan karyawan serta menjaga motivasi kerja karyawan.

4. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat, oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip pegawai.

Pengintegrasian dapat berupa kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan seluruh

kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang baik antara perusahaan dan karyawan serta menimbulkan dan memberikan rasa kepuasan. Usaha pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antara manusia (*human relation*), motivasi, kepemimpinan, Kesepakatan Kerja Bersama (KKB), dan *Collective Bargaining*.

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi serta terpenuhinya kebutuhan karyawan. Jadi, pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan usaha untuk memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi atau instansi. Hasibuan (2007) mendefinisikan pemeliharaan *maintenance* karyawan merupakan usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Adapun fungsi dari pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan. Oleh karena itu, keamanan dan kesehatan kerja karyawan perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya.

Menurut Rivai (2005) tujuan pemeliharaan karyawan adalah karena sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, merupakan kekayaan asset utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Adapun tujuan pemeliharaan karyawan menurut Hasibuan (2007), antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
- d. Memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Pelaksanaan pemeliharaan karyawan berlangsung efektif bila berasaskan pada manfaat dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan serta keadilan dan kelayakan, peraturan legal dan kemampuan perusahaan.

6. Pemisahan (*Separation*)

Pemisahan merupakan usaha untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan keputusan atau keputusan hubungan kerja.

Pemberhentian adalah fungsi operasi terakhir dalam ruang lingkup manajemen SDM. Istilah pemberhentian sama dengan *separation*, pemisahan, atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja antara karyawan dan perusahaan. Pada dasarnya, tidak ada yang abadi di dunia ini, jika ada pengadaan, akan ada pula pemberhentian. Pemberhentian terjadi karena undang-undang, perusahaan, dan karyawan

yang bersangkutan. Alasan karyawan diberhentikan antara lain:

a. Atas Dasar Undang-Undang (UU No 13/2003) Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak, WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

b. Keinginan Perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA seorang karyawan baik secara terhormat ataupun dipecat. Biasanya disebabkan hal-hal berikut:

- 1) Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
- 3) Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan.
- 4) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
- 5) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

c. Keinginan Karyawan

- 1) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua.
- 2) Kesehatan yang kurang baik.
- 3) Untuk melanjutkan pendidikan.
- 4) Ingin berwiraswasta.

d. Pensiun

e. Kontrak Kerja Berakhir

f. Kesehatan Karyawan

g. Meninggal Dunia

h. Perusahaan Dilikuidasi

Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak yang seharusnya diterima. Pada akhirnya, jika perusahaan sangat memahami pentingnya aspek-aspek dalam implementasi manajemen SDM, maka manajemen SDM tersebut akan mampu membantu perusahaan dalam memperbaiki kontribusi positif dari para tenaga kerja.

Melalui manajemen SDM pula, perusahaan dapat memberikan usaha pengembangan tenaga kerja dengan bertanggung jawab secara etis, strategis, dan sosial. Dengan demikian, sumber daya manusia di perusahaan tersebut, dapat lebih berkembang dan memberikan kontribusi produktif agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Daftar Pustaka

- Anthony, W., Perrewe, P.L. and Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. The Dryden Press, Harcourt Brace & Company,
- Cascio, Wayne F. (2006). *Managing Human Resources*. Colorado: McGraw Hill.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. United States of America: Pearson.
- Hamali, Arif Yusuf *et al.* (2017). *Pemahaman Kewirausahaan*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein, Umar. (2008). *Manajemen Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pusaka
- H. Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Justine T. Sirait. (2006). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Publisher. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. California: SAGE Publication.
- Marlina, L. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan*. *Istinbath*, 15(1), 123–139.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Mondy & Noe. (2013). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- T. Hani, Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPS.
- Ricardianto, Prasadja. (2018). *Human Capital Management*. Jakarta: Media.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed.)*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (1st ed.)*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

Profil Penulis



Joko Ariawan, lahir di Jakarta pada 26 Juni 1977 menempuh pendidikan SI bidang manajemen dan melanjutkan pendidikan tingkat Magister Manajemen (S-2) di Universitas Mercu Buana lulus pada tahun 2019 dengan predikat *cumlaude*. Saat ini penulis sedang menyelesaikan program doctoral ilmu manajemen di Universitas Pakuan-Bogor. Penulis aktif sebagai praktisi Human Resources di perusahaan swasta-Jakarta serta aktif sebagai dosen di bidang ilmu manajemen pada Universitas Swasta-Jakarta.

E-mail Penulis: awan.joko@gmail.com

Dra. Tika Siti Jatnika, M.Si
Universitas Pakuan Bogor

Pendahuluan

Ketertarikan penulis terhadap makna kepemimpinan didapat dari berbagai hal sepanjang perjalanan berkehidupan dan berkarier, baik berdasarkan pengalaman memimpin pada unit terkecil di tempat bekerja atau berorganisasi, berdasarkan literasi, maupun melihat tokoh tokoh pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sehingga menjadikan pemimpin tersebut idaman atau idola.

Tulisan Kepemimpinan berikut ini akan diawali mengupas tentang definisi kepemimpinan secara etimologi dan terminologi, dilanjutkan dengan pembahasan tentang tipe dan gaya kepemimpinan; tugas dan fungsi seorang pemimpin; langkah langkah menjadi pemimpin yang efektif dan diakhiri dengan gambaran kepemimpinan milenial.

Tentu saja, tulisan ini sangatlah singkat namun diharapkan dapat memberikan semangat awal untuk dapat memaknai dan memahami arti kepemimpinan pada setiap situasi dengan karakter masing masing orang yang berbeda yang pada akhirnya akan memotivasi lahirnya pemimpin pemimpin yang handal sesuai harapan pada zamannya.

Bahkan menurut John C.Maxwell dalam bukunya yang berjudul *The 360 Degree Leader* disampaikan bahwa siapa pun dapat mengembangkan pengaruh anda dari posisi

manapun dalam berorganisasi. Jangan menunggu promosi jabatan! Mulailah memimpin sekarang, tepat di tempat Anda berada saat ini!

Pertanyaan nomor satu yang diajukan kepada pakar kepemimpinan John C. Maxwell saat menyampaikan seminar kepemimpinannya adalah "Bagaimana saya dapat mengimplementasikan apa yang Anda ajarkan apabila saya bukan pemimpin puncak?"

Apakah mungkin untuk memimpin dengan baik jika Anda bukan pemimpin teratas? Bagaimana jika orang yang menjadi atasan Anda adalah seorang pemimpin yang tidak cakap? Jawabannya adalah mutlak ya!

Orang yang berhasrat untuk memimpin dari bagian tengah organisasi menghadapi berbagai tantangan yang unik. Mereka kerap terjegal oleh sejumlah mitos yang mencegah mereka mengembangkan pengaruh mereka. Dr. Maxwell, salah seorang mentor kepemimpinan paling terpercaya di muka bumi, mendobrak mitos-mitos tersebut, memperlihatkan kepada Anda bagaimana cara mengatasi berbagai tantangan tadi, dan mengajarkan kepada Anda keterampilan yang Anda butuhkan untuk menjadi pemimpin.

Jika Anda pernah mendapati diri Anda berupaya memimpin dari bagian tengah organisasi tempat Anda bekerja, sama seperti yang dilakukan kebanyakan kalangan profesional lainnya, maka Anda memerlukan pemikiran yang dimiliki Maxwell ini. Anda memiliki peluang yang unik untuk memberi pengaruh ke semua arah—ke atas (ke atasan), ke samping (di antara sesama rekan sederajat Anda), dan ke bawah (ke mereka yang Anda pimpin). Berita bagusnya adalah bahwa pengaruh Anda lebih besar daripada yang Anda pikirkan. Praktikkan langkah-langkah dari kepemimpinan, maka peluangnya akan tidak terbatas, bagi organisasi Anda, bagi karier Anda, dan bagi hidup Anda.

Definisi Kepemimpinan secara Etimologi dan Terminologi

Secara etimologi, kepemimpinan adalah terjemahan dari kata "*leadership*" yang berasal dari kata "*leader*". Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntunan. Dari "pimpin" lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing dan menuntun.

Dalam pengertian lain secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut: berasal dari kata dasar "pimpin" (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Setelah ditambah awalan "pe" menjadi pemimpin (*leader*) artinya orang yang memengaruhi pihak lain. Apabila ditambah akhiran "an" menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai.

Secara terminologi (meluas) pengertian Kepemimpinan (*Leadership*) banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai macam pengertian, berikut pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

1. Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1987)

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu hal yang melekat pada seorang pemimpin yang memiliki sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.

Kepemimpinan dapat dikategorikan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

2. Kepemimpinan menurut Moejiono (2002)

Kepemimpinan merupakan pengaruh satu arah, karena pemimpin bisa saja memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sarana membentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

3. Kepemimpinan menurut Fiedler (1967)

Kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang, agar bekerja bersama demi tercapainya tujuan organisasi.

4. Kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian (1982)

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjabat suatu posisi sebagai pimpinan organisasi atau perusahaan tertentu dalam memengaruhi orang lain, khususnya bawahan atau tim kerja lainnya demi tercapainya tujuan dengan mudah.

5. Kepemimpinan menurut Robbins (2016)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

6. Kepemimpinan menurut Kotter (2007)

Kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Kepimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya.

7. Kepemimpinan menurut Locke (1997)

Locke, melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi ini mencakup tiga hal:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
- c. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri dan organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).

Sedangkn menurut Pancasila, Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :

Ing Ngarsa Sung Tuladha: Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Ing Madya Mangun Karsa: Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.

Tut Wuri Handayani: Pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Banyak studi lainnya dilakukan tentang kepemimpinan, dan hasilnya adalah berupa rumusan, konsep, dan teori kepemimpinan. Studi dan rumusan kepemimpinan yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh paradigma dan pendekatan yang digunakan sehingga teori-teori yang dihasilkan mempunyai perbedaan dalam hal metodologi, pendapat dan uraiannya, penafsiran, dan kesimpulannya. Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono (2008).

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis. Kepemimpinan dalam teori ini, didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu, dia disebut otokrat keras.

Pada intinya, otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Pemimpin tidak pernah akan mendelegasikan otoritasnya. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip "*business is busines*", "waktu adalah uang untuk bisa makan, orang harus bekerja keras", "yang kita kejar adalah kemenangan mutlak". Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Pemimpin hanya akan bersikap

baik terhadap orang-orang yang patuh serta loyal dan sebaliknya, dia akan bertindak keras dan kejam terhadap mereka yang membangkang.

2. Teori Psikologis, Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris dan untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia, seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, dan hati.
3. Teori Sosiologis, Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antarelasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya. Agar tercapai kerja sama yang baik, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya, juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.
4. Teori Suportif, Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Maksudnya, pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju. Teori suportif ini, biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis.

5. Teori *Laizzez Faire*, Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Pemimpin adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.
6. Teori Kelakuan Pribadi, Kepemimpinan jenis akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini, menyatakan bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam kategori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.
7. Teori Situasi, Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang “biasa”. Pemimpin semacam ini, muncul sebagai penyelamat dan cocok untuk situasi tertentu. Dalam bahasa lain biasa dikenal dengan “*satrio peningit*”, orang pilihan atau “Imam Mahdi”.
8. Teori Humanistik/Populistik, Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi setiap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini, perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut, juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat.

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung dan tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan atau sering juga disebut dengan tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

Totalitas kepribadian pemimpin itu, memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Soekarno, Margaret Tacher, dan Gorbachev.

2. Tipe Paternalistis

Tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

3. Tipe Militeristis

Tipe ini bersifat kemiliteran, namun hanya gaya luaran saja yang mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, terhadap bawahannya sangat keras, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
- d. Tidak menghendaki saran, usulan, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- e. Komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Tipe Otokratis

Kepemimpinan ini, mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one man show*, dia sangat berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Tipe Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis sebab, duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme.

6. Tipe Populists

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *The Third World* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan ideologi marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri).

Kepemimpinan populistis ini, berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan

jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme. Dan oleh Profesor S.N Einsentadt, populisme erat dikaitkan dengan modernitas-tradisional.

7. Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya.

Dengan kepemimpinan administratif ini, diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

8. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada "person atau individu pemimpin", tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu dan mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

Selanjutnya, setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai prilaku kepemimpinannya.

Berbeda dengan pembagian gaya kepemimpinan di atas, Sudarwan Danim membagi tipe/gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin otokratik yaitu prilaku atau sikap yang ditampilkan pemimpin ingin menang sendiri di mana ia berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya, di samping mempunyai sikap tertutup terhadap ide dari luar, dan menganggap idenya yang dianggap akurat.
2. Pemimpin demokratis yaitu pemimpin yang mempunyai sikap/prilaku keterbukaan dan berkeinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe ini bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai oleh organisasi.
3. Kepemimpinan permisif, yaitu sikap pemimpin yang tidak mempunyai pendirian kuat, di mana sikapnya serba membolehkan, serba mengiyakan, tidak ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sesungguhnya, dan cenderung apatis.
4. Kepemimpinan transformasional, yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Lukman Saksono membagi tipe kepemimpinan ke dalam beberapa tipe:

1. Kepemimpinan yang memberi arahan, termasuk penentuan tujuan/sasaran, pemecahan persoalan, pengambilan keputusan, dan perencanaan

2. Kepemimpinan yang bersifat pengamalan/pelaksanaan, termasuk berkomunikasi, berkoordinasi, supervisi, dan evaluasi. Di mana ia semua diarahkan untuk mencapai tujuan.
3. Kepemimpinan yang memberi motivasi, termasuk menerapkan prinsip motivasi serta menghargai tingkah laku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, termasuk memberikan pelajaran dan bimbingan.

Tugas dan Fungsi Seorang Pemimpin

Tugas seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan membawa organisasi ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Selain itu, tugas pemimpin organisasi adalah mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, menterjemahkan, menetralsir, mengorganisasikan, dan mentransformasikan kebutuhan dan harapan anggota organisasi. Dalam konteks nilai dan norma sosial, tugas pemimpin adalah membuat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang menyenangkan bagi anggota organisasinya, organisasi menjadi satu tempat berinteraksi dan aktualisasi diri bagi anggotanya.

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok.

Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

1. Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel;
2. Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek;
3. Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga; dan
4. Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.

Kekuasaan (*personal power*) tidak banyak berarti untuk menjalankan efektivitas dalam memengaruhi orang lain/anggota organisasi. *Personal power* harus diramu dengan personal behavior dan keterampilan untuk memengaruhi anggota organisasi. Sebab kekuasaan personal pimpinan sesungguhnya sangat bergantung kepada kemampuan/keterampilan yang dimiliki pemimpin.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi. Pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat

dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya, konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu

pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.

Kemudian mengembangkan kerja sama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Daftar Pustaka

- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). *Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management*. In ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (p.42). Academic Conferences and publishing limited.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Vintage.
- Kartono, Kartini, (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Indonesia, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kupperschmidt's. (2000). *Generation X and the Public Employee*. Public Personnel Management.
- Kotter, John P. (2007), *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, *Harvard Business Review*. Massachusetts, Cambridge.
- Locke, A. E. (1997). *Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan*. (Terjemahan: Aris Ananda). Jakarta: Mitra Utama
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge*. Amherst, MA: HRD Press.
- Moejiono. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 360 Degree Leader. Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Mexico: HarperCollins Leadership.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (1982). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Profil Penulis



Tika Siti Jatnika. Lahir di Bandung Tanggal 17 Januari 1964, menempuh Pendidikan dasar sampai menengah atas di Bandung, dilanjutkan menempuh jenjang sarjana di Akademi Pemerintahan Dalam Negeri (APDN) Bandung dan Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) Jakarta serta jenjang Sarjana Strata dua pada Universitas Nusa Bangsa Bogor dan saat ini sedang mengikuti kuliah program doktoral pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Pengalaman bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bogor pada institusi yang dimulai dari Pemerintah Kecamatan, Bagian Pemerintahan pada Setda; Dinas Pekerjaan Umum; Rumah Sakit Umum Daerah Cibinong; BAPPEDALITBANG; Kantor Penanaman Modal Daerah; Dinas Pendidikan dan terakhir pada instansi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bogor.

E-mail Penulis: tikaberdaya17@gmail.com

MANAJEMEN PEMASARAN

Yulianingsih, S.E., M.M.
Universitas Djuanda Bogor

Pengertian Pemasaran

Dalam persaingan dunia bisnis yang semakin bersaing, tantangan yang dihadapi oleh para produsen semakin berat dalam usahanya untuk memasarkan produknya ke arena pertukaran. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan memperoleh keuntungan, perusahaan harus melaksanakan salah satu tugas pokoknya yaitu pemasaran.

Menurut Abdullah & Tantri (2018), pemasaran adalah suatu sistem dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Hal senada diungkapkan oleh Sunyoto (2014) mendefinisikan pemasaran, yaitu:

1. Pemasaran adalah kegiatan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan, melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.
2. Pemasaran berkaitan dengan kegiatan perusahaan dalam membuat rencana, menentukan harga, promosi serta mendistribusikan barang dan jasa.
3. Pemasaran berorientasi pada konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

4. Pemasaran tidak hanya bertujuan untuk memuaskan kepentingan konsumen saja, tetapi memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat di dalamnya seperti karyawan, masyarakat sekitar, pemegang saham dan lain-lain.
5. Program pemasaran dimulai dengan sebuah ide produk baru (barang, jasa, ide pribadi atau tempat) dan tidak berhenti sampai keinginan konsumen benar-benar terpuaskan

Tugas manajer pemasaran yaitu merencanakan, memilih dan melaksanakan kegiatan pemasaran sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, dibutuhkan keahlian dalam melaksanakan kegiatan pemasaran dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kegiatan pemasaran ini, harus dikelola dengan cara yang benar melalui manajemen pemasaran. Manajemen pemasaran dapat diterapkan pada semua bidang usaha.

Menurut Dharmmesta & Handoko (2016), manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaa, dan pengawasan program-program yang bertujuan memberikan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam manajemen pemasaran, terdapat fungsi penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan. Tahap perencanaan merupakan tahap yang menentukan kelangsungan dan kesuksesan suatu organisasi pemasaran. Proses perencanaan merupakan proses yang selalu memandang ke depan atau pada kemungkinan masa yang akan datang termasuk pengembangan program, kebijakan dan prosedur untuk mencapai tujuan pemasaran (Limakrisna & Purba, 2019).

Konsep-Konsep dalam Pemasaran

Terdapat lima konsep yang dapat dipilih perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pemasarannya, atau orientasi yang dapat dipilih perusahaan untuk menghadapi persaingan, di antaranya adalah konsep

produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran dan konsep sosial.

1. Konsep Produksi (*Production Concept*).

Konsep produksi merupakan salah satu konsep tertua dalam bisnis. Para pemasar atau pengusaha yang menganut konsep ini, membuat produksi secara besar-besaran dengan harga murah dan mendistribusikan produknya seluas mungkin.

2. Konsep Produk (*Product Concept*)

Para pemasar yang menganut konsep ini, berusaha menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Tugas pemasar adalah membuat produk yang bermutu. Para pemasar atau pengusaha yang berorientasi produk akan memusatkan perhatian mereka pada usaha, untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menyempurnakannya melalui berbagai inovasi.

3. Konsep Penjualan (*Selling Concept*)

Konsep penjualan ini adalah salah satu konsep pemasaran yang berorientasi pada promosi. Para pemasar yang menganut konsep ini, memiliki anggapan bahwa jika konsumen diabaikan maka tidak akan membeli produk. Oleh karena itu, pemasar harus melakukan usaha penjualan dan promosi agresif.

4. Konsep Pemasaran (*Marketing Concept*)

Pemasar yang menganut konsep ini, memiliki anggapan bahwa konsumen akan membeli produk perusahaan jika produk tersebut sesuai dengan selera mereka. Artinya, dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen. Untuk mengetahui selera konsumen, para pemasar biasanya selalu mencari informasi, mengadakan penelitian, observasi, wawancara tentang produk apa yang disenangi konsumen.

5. *Konsep Sosial/ Kemasyarakatan (Societal Concept)*

Konsep pemasaran berwawasan sosial menyatakan bahwa tugas perusahaan adalah memenuhi

kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien dari pada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep sosial, seringkali dikatakan konsep *responsibility* contohnya seperti *eco labeling*, *green marketing*. Konsep ini sangat memperhatikan kelestarian lingkungan.

Perbedaan Konsep Penjualan dan Konsep Pemasaran

Konsep penjualan dan konsep pemasaran memiliki perbedaan pada segi orientasi. Sehingga saat menyusun strategi penjualan atau pemasaran, seharusnya perusahaan harus menggunakan strategi yang berbeda.

1. Konsep Penjualan

Konsep penjualan adalah sebuah konsep yang berfokus pada “penjualan” sebuah produk. Konsep ini, hanya untuk mencari keuntungan tanpa mempertimbangkan manfaat produk dan sisi kenyamanan bagi konsumen. Beberapa hal yang berhubungan dengan konsep penjualan:

- a. Produk yang ditawarkan bukan produk yang menjadi kebutuhan utama konsumen (produk yang hanya menekankan pada keinginan saja).
- b. Aktivitas *marketing* hanya mendorong konsumen untuk melakukan pembelian semata.
- c. Tujuan utamanya adalah untuk menarik dan mempertahankan konsumen agar tetap loyal.

2. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah sebuah konsep yang berfokus pada “konsumen”. Beberapa hal yang berhubungan dengan konsep pemasaran:

- a. Produk yang ditawarkan merupakan produk yang menjadi kebutuhan utama konsumen.

- b. Untuk aktivitas *marketing* sudah direncanakan terlebih dahulu dan saling berintegrasi (*integrated marketing*).
- c. Tujuan utamanya adalah mencapai tujuan perusahaan dan memberikan kepuasan semaksimal mungkin untuk konsumen.

Peranan Pemasaran dalam Mengalirkan Produk dari Produsen ke Konsumen

Menurut Assauri (2018), pada dasarnya, pemasaran suatu barang mencakup perpindahan dari dua hal yaitu aliran fisik barang itu sendiri dan aliran kegiatan transaksi untuk barang tersebut. Aliran kegiatan transaksi merupakan rangkaian kegiatan transaksi mulai dari penjual produsen sampai ke pembeli konsumen akhir. Mengalirnya produk dari produsen ke konsumen, dilakukan dengan menggunakan peralatan pengangkutan atau transportasi dan fasilitas pergudangan. Untuk membantu kelancaran arus kegiatan transaksi dan arus barang, maka dibutuhkan bidang kegiatan penunjang seperti penjaan, standarisasi, pembelanjaan, penanggung risiko dan informasi pasar yang akan dirincikan sebagai berikut:

1. Bidang kegiatan transaksi atau tranfer yang meliputi:

a. Pembelian (*Buying*)

Pembelian merupakan fungsi yang mengikuti aktivitas-aktivitas yang mencari dan mengumpulkan barang-barang yang diperlukan sebagai persediaan memenuhi kebutuhan konsumen. Fungsi ini, pada dasarnya merupakan proses atau kegiatan mencari penjual serta merupakan timbal balik dari proses penjualan.

b. Penjualan (*Selling*)

Fungsi penjualan mencakup aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mencari konsumen atau calon pembeli produk yang akan ditawarkan,

dengan harapan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

2. Bidang kegiatan suplai fisik yang meliputi:

a. Pengangkutan atau Transportasi.

Pengangkutan merupakan proses pendistribusian atau pemindahan dari suatu tempat ke tempat lain.

b. Pergudangan/Penyimpanan

Pergudangan merupakan fungsi penyimpanan produk yang telah diproduksi atau dibeli sebagai persediaan agar terhindar dari risiko kerusakan pada produk atau risiko lainnya.

3. Bidang kegiatan penunjang untuk memperlancar arus kegiatan transaksi atau arus barang yang meliputi:

a. Penjajaan (*Merchandising*)

Penjajaan dilakukan dengan menampilkan produk, baik dalam mengenalkan dan menunjukkan juga mendemonstrasikan dan menjelaskan identifikasi serta ciri-ciri produk tersebut.

b. Standarisasi dan *Grading*

Untuk barang-barang tertentu yang menyangkut kepentingan orang banyak, baik konsumen maupun produsen dan pedagang, untuk standarisasi barang ditentukan atau ditetapkan oleh pemerintah.

c. Pembelanjaan

Fungsi ini, mencakup pengelolaan sumber dan pengalokasian dana, termasuk syarat-syarat pembayaran atau kredit yang dibutuhkan dalam rangka untuk memungkinkan produk mencapai konsumen akhir (lembaga keuangan dan perusahaan dagang yang memberikan cicilan).

d. Penanggung Risiko

Risiko dalam pemasaran mencakup penurunan mutu, kehilangan, pencurian, kerusakan, tidak berharga lagi, perubahan penawaran dan permintaan yang semua itu berdampak pada harga. Risiko ini, terutama disebabkan oleh pergerakan atau perpindahan barang melalui saluran pemasaran yang sering memakan waktu. Guna menghadapi risiko tersebut, pengusaha dapat mentrasfer risiko tersebut kepada yang lainnya yaitu bekerja sama dengan perusahaan asuransi.

e. Informasi Pasar

Fungsi ini, memberikan informasi mengenai situasi perdagangan yang berhubungan dengan produk, baik itu barang maupun jasa, harga yang diinginkan oleh konsumen, dan situasi pasar secara menyeluruh.

Pemasaran dan Penciptaan Nilai

Pemasaran berkaitan erat dengan upaya untuk menciptakan nilai kepada pelanggan. Nilai pelanggan dapat didefinisikan selisih antara nilai pelanggan total dengan biaya total pelanggan. Nilai pelanggan total adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan oleh pelanggan dari produk atau jasa tertentu. Sedangkan biaya pelanggan total adalah biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan atau menggunakan produk perusahaan. Tentunya, konsumen mengharapkan manfaat yang diterima melebihi pengorbanan atau biaya yang dikeluarkan.

Berdasarkan konsep pemasaran, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan organisasi bersangkutan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar sasarnya dan memberikan kepuasan melebihi apa yang diberikan pesaing. Menurut Tjiptono (2014), konsep ini menyiratkan keterkaitan antara tiga elemen yang disebut dengan 3C yaitu:

1. *Customers*

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pemasar harus mengidentifikasi pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, keinginan dan gaya hidup serta faktor-faktor pola konsumsi konsumen.

2. *Competitors*

Jika ada pesaing yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan melebihi apa yang dilakukan perusahaan maka pelanggan akan beralih ke pesaing. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan siapa saja yang menjadi pesaingnya, strategi, kekuatan dan kelemahan, kompetensi inti, reaksi dan *future intention* dari pesaingnya

3. *Company*

Keberhasilan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan kebutuhan pelanggan.

Bauran Pemasaran

Terdapat empat unsur dalam bauran pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan tempat atau sering disebut 4P (*Product, Price, Promotion dan Place*). Menurut Assauri (2018), bauran pemasaran merupakan kombinasi 4P atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran dan merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk memengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen. Sedangkan menurut Abubakar (2018), bauran pemasaran merupakan peralatan atau alat bagi *marketer* yang terdiri dari berbagai elemen suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran yang ditetapkan dapat berjalan sukses.

1. Produk (*Product*)

Banyak contoh produk di pasaran seperti mobil, sepeda, rumah sakit, tempat pariwisata dan lain-lain. Menurut Abubakar (2018) produk adalah sesuatu

yang dapat ditawarkan pada pasar untuk mendapatkan perhatian dan dimiliki pengguna yang bisa memuaskan keinginan atau kebutuhan. Hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah produk apakah yang paling diinginkan oleh konsumen. Menurut Sumarni & Suprihanto (2014), jika perusahaan menganut konsep pemasaran maka produk yang dibuat oleh perusahaan harus berorientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yaitu:

- a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang dilayani.
- b. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran penjualan.
- c. Menentukan program pemasarannya.
- d. Mengadakan penelitian konsumen untuk mengetahui sikap, tingkah laku serta keinginan konsumen misalnya dengan melakukan wawancara atau mengirimkan angket/kuesioner yang harus diisi oleh konsumen.
- e. Menentukan strategi untuk menghadapi produk sejenis, misal untuk lebih menitikberatkan pada kualitas produk dari pada iklan atau kemasan.

2. Harga (*Price*)

Kotler & Keller (2016) mengemukakan bahwa harga adalah jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk produk atau jasa. Biasanya, harga dihitung dengan nilai uang, dan masalah terpenting dalam harga adalah menentukan harga yang tepat, yaitu tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah di mata konsumen dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pada dasarnya, terdapat empat jenis penetapan harga, yaitu:

- a. Tujuan Berorientasi pada Laba.

Tujuan ini, disebut dengan istilah maksimisasi harga. Dalam era persaingan global, yang kondisinya sangat kompleks dan banyak variabel

yang berpengaruh terhadap daya saing setiap perusahaan, maksimisasi laba sangat sulit dicapai, karena sukar sekali untuk dapat memperkirakan secara akurat jumlah penjualan yang dapat dicapai pada tingkat harga tertentu.

b. Tujuan Berorientasi pada Volume

Tujuan yang berorientasi pada volume dikenal dengan istilah *volume pricing objectives*. Harga ditetapkan sedemikian rupa, agar dapat mencapai target volume penjualan, nilai penjualan, atau pangsa pasar. Tujuan ini banyak diterapkan oleh perusahaan penerbangan, lembaga pendidikan, perusahaan *tour and travel*, penyelenggara seminar.

c. Tujuan Berorientasi pada Citra.

Citra suatu perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi untuk membentuk atau mempertahankan citra *prestisius*.

d. Tujuan Stabilisasi Harga

Dalam pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga. Bila suatu perusahaan menurunkan harganya, maka para pesaingnya harus menurunkan harga. Kondisi seperti ini yang mendasari terbentuknya tujuan stabilisasi harga dalam industri-industri tertentu yang produknya sangat terstandarisasi (misalnya, minyak bumi).

3. Saluran Distribusi (*Place*)

Suatu perusahaan dapat menentukan penyaluran produknya melalui pedagang besar atau distributor, untuk menyalurkannya ke pedagang menengah atau subdistributor dan meneruskannya ke pengecer (*retailer*), yang menjual produk itu kepada konsumen atau pemakai. Menurut Assuari (2018), saluran distribusi merupakan lembaga-lembaga yang memasarkan produk berupa barang atau jasa dari produsen sampai ke konsumen. Ada beberapa faktor

yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan saluran distribusi, yaitu:

a. Jenis dan Sifat Produk

Jenis dan sifat produk yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan saluran distribusi ini meliputi apakah produknya termasuk barang konsumsi atau industri, apakah produk itu produk tahan lama atau tidak, dan apakah nilai satuan produk itu tinggi atau rendah.

b. Sifat Konsumen Potensial

Jumlah konsumen atau pembeli potensial dan lokasi mereka mempunyai hubungan erat dengan pemilihan saluran distribusi. Jika jumlah konsumen atau pembeli potensial besar dan terpecah atau tersebar dalam wilayah geografis yang luas, maka harus digunakan jasa penyalur dengan distribusi yang intensif, sehingga semua konsumen dapat dilayani kebutuhan dan keinginannya.

c. Sifat Persaingan

Pola saluran distribusi yang dipakai perusahaan, sering dipengaruhi oleh saluran distribusi yang dipakai saingannya. Bila perusahaan menginginkan produknya diletakkan berdampingan dengan produk saingannya, maka digunakan penyalur yang juga dipakai oleh para pesaing.

d. Saluran (*Channels*) itu Sendiri

Dalam beberapa hal, harus diperhatikan salurannya itu sendiri, apakah dapat digunakan dan sesuai dengan produk-produk tertentu, serta bagaimana hubungannya dengan besarnya biaya. Dalam hal ini, dipertimbangkan pula keunggulan dan kelemahan tiap penyalur dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kotler (2013), untuk menentukan saluran distribusi dapat dilakukan dengan strategi berikut:

- a. Strategi distribusi intensif, yaitu perusahaan menggunakan jumlah penyalur (terutama pengecer) sebanyak mungkin untuk mencapai konsumen.
 - b. Strategi distribusi selektif, yaitu produsen menggunakan sejumlah pedagang besar atau pengecer yang terbatas dalam daerah geografis tertentu. Saluran ini dipakai untuk memasarkan barang baru, barang *shopping* dan barang spesial.
 - c. Strategi distribusi eksklusif, yaitu produsen hanya menggunakan satu pedagang besar atau satu pengecer di daerah tertentu. Pada umumnya, saluran dipakai untuk memasarkan barang-barang spesial.
4. Promosi (*Promotion*)

Pada hakikatnya, promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, memengaruhi/membujuk dan mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Lupiyoadi (2013), promosi sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengomunikasikan manfaat produk dan sebagai alat untuk memengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian barang atau penggunaan jasa sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Malau (2017), terdapat tujuan utama promosi, antara lain:

- a. Menginformasikan (*informing*), dapat berupa:
 - 1) Menginformasikan pasar mengenai keberadaan suatu produk baru.

- 2) Memperkenalkan cara pemakaian yang baru dari suatu produk.
 - 3) Menyampaikan perubahan harga kepada pasar.
 - 4) Menginformasikan jasa-jasa yang disediakan oleh perusahaan.
 - 5) Meluruskan kesan yang keliru.
 - 6) Mengurangi ketakutan atau kekhawatiran pembeli.
 - 7) Membangun citra perusahaan.
- b. Membujuk pelanggan sasaran (*persuading*) untuk:
- 1) Membentuk pilihan merek.
 - 2) Mengalihkan pilihan ke merek tertentu.
 - 3) Mengubah persepsi pelanggan terhadap atribut produk.
 - 4) Mendorong pembeli untuk belanja saat itu juga.
 - 5) Mendorong pembeli untuk menerima kunjungan wiraniaga (*salesman*).
- c. Mengingatkan (*reminding*), dapat terdiri atas:
- 1) Mengingatkan pembeli/konsumen bahwa produk yang bersangkutan dibutuhkan dalam waktu dekat.
 - 2) Mengingatkan pembeli akan tempat-tempat yang menjual produk dari perusahaan tertentu.
 - 3) Membuat pembeli tetap ingat walaupun tidak ada kampanye iklan.
 - 4) Menjaga agar ingatan pertama pembeli jatuh pada produk perusahaan.

Secara singkat, promosi berkaitan dengan upaya untuk mengarahkan seseorang agar dapat mengenal produk suatu perusahaan, memahaminya, berubah

sikap, menyukai, yakin, dan kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat akan produk tersebut.

Pemasaran pada Bauran Pemasaran Jasa

Pemasaran pada mulanya hanya dihubungkan dengan penjualan produk fisik seperti mobil, buku, sepeda, baju dan lain-lain. Namun, saat ini pemasaran jasa sudah banyak dilakukan oleh perusahaan jasa seperti perbankan, pariwisata, hotel, rumah sakit, pengacara dan seterusnya.

Jasa merupakan salah satu bentuk produk selain barang yang tidak dapat didefinisikan secara pasti tentang ukuran keberhasilannya (kualitatif), fleksibel dan bersifat abstrak. Jasa sering dianggap sebagai suatu keadaan yang kompleks. “Jasa/service” mempunyai banyak pengertian, mulai dari layanan bersifat pribadi (*personal service*) hingga sampai layanan/jasa pada produk itu sendiri. Sampai saat ini, banyak profesional pemasaran berusaha menentukan definisi dari jasa/layanan tersebut (Ismanto, 2020).

Menurut Keller & Kotler (2016), jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak yang lain yang pada dasarnya tidak berwujud fisik dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Jasa memiliki empat karakteristik menurut Tjiptono (2014), yaitu:

1. *Intangibility* (tidak Berujud)

Intangibility aset tidak berwujud, tidak dapat dilihat, dirasakan, dicium, didengar, atau disentuh sebelum dibeli atau digunakan. Konsumen hanya dapat menggunakan dan memanfaatkan layanan/jasa tersebut. Sebelum konsumen membeli layanan mereka, tidak dapat menentukan hasilnya sebelum menikmati layanan tersebut.

2. *Inseparability* (tidak Dapat Dipisahkan atau Diwakilkan)

Inseparability merupakan layanan/jasa yang tidak dapat dibagi atau tidak dapat dipisahkan. Layanan *pra-order* (ditawar) harus dibuat dan digunakan terlebih dahulu. Kolaborasi selama penyediaan layanan/jasa dalam penyampaian dan memotivasi layanan/jasa kepada pengguna layanan memengaruhi hasil layanan/jasa tersebut.

3. *Variability* (Aneka Ragam)

Layanan/jasa bervariasi menurut kualitas, format, dan jenisnya, tergantung pada siapa, kapan dan di mana layanan/jasa tersebut diproduksi.

4. *Perishability* (tidak Tahan Lama)

Merupakan layanan/jasa tidak tahan lama dan tidak disimpan. Permintaan untuk layanan tergantung pada musim. Dengan kata lain, layanan akan hilang jika tidak digunakan karena kurangnya konsumen yang membutuhkannya.

5. *Lack of Ownership*, merupakan kurangnya kepemilikan dikarenakan adanya perbedaan mendasar antara layanan dan barang.

Dalam bauran pemasaran jasa ada tujuh elemen pemasaran yang dikenal dengan istilah 7P. Adapun pengertian 7P menurut Lupiyoadi (2013) adalah sebagai berikut:

1. Produk (*Product*) adalah keseluruhan konsep dari suatu objek atau proses yang memberikan beberapa nilai kepada konsumen.
2. Harga (*Price*) adalah sejumlah pengorbanan yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh produk dan jasa.
3. Tempat, yaitu hubungan dengan tempat perusahaan melakukan operasi atau kegiatannya.
4. Promosi (*Promotion*) adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengomunikasikan manfaat

produk dan sebagai alat untuk memengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau penggunaan jasa sesuai dengan kebutuhannya.

5. Orang (*People*) adalah orang-orang yang terlibat langsung dan saling memengaruhi dalam proses pertukaran produk dan jasa.
6. Proses (*Process*) adalah gabungan dari semua kegiatan, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal kerja, mekanisme, dan hal-hal rutin di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.
7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*) adalah tempat di mana jasa diciptakan, di mana penyedia jasa dan konsumen berinteraksi, ditambah dengan elemen berwujud apapun yang digunakan untuk mengomunikasikan atau mendukung peran jasa tersebut.

Daftar Pustaka

- Ismanto, J. (2020). *Manajemen Pemasaran*. Pamulang-Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Abdullah, T., & Tantri, F. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Abubakar, R. (2018). *Manajemen Pemasaran* . Bandung: Alfabeta.
- Alma, B. (2017). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Assauri, S. (2018). *Manajemen Pemasaran* . Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Dharmmesta, B. S., & Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Pemasaran. Analisis Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). *Blue Ocean Strategi*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.
- Kotler, P. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Tiga Belas, Jilid 1 dan 2. Erlangga: Jakarta.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Manajemen Pemasaran Edisi 12*. Jakarta: PT Indeks.
- Limakrisna, N., & Purba, T. P. (2019). *Manajemen Pemasaran. Teori dan Aplikasi Dalam Bisnis Indonesia*. Edisi 3. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Malau , H. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.
- Phillip, K., & Gary, A. (2014). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Edisi 14. Jakarta: Erlangga.
- Sumarni, M., & Suprihanto, J. (2014). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Liberty.
- Sunyoto, D. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS (Center Of Academic Publishing Service).

Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.

Profil Penulis



Yulianingsih. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1994. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Pakuan Bogor, dengan memilih Fakultas Ekonomi Program studi Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 1998. Rentang waktu tahun 1998 sampai tahun 2007 penulis bekerja di beberapa perusahaan Nasional di kota Bogor dan Jakarta. Kemudian tahun 2007 mulai ada ketertarikan untuk menjadi seorang pendidik dengan mengajar di SMK Kusuma Bangsa Yastia Bogor dengan mengajar di jurusan Pemasaran. Tahun 2015, penulis melanjutkan pendidikan S-2 di Pascasarjana Universitas Pakuan dengan program studi Manajemen konsentrasi Pemasaran dan berhasil lulus pada tahun 2017. Setelah lulus pendidikan S-2, tahun 2018 penulis mulai mengajar di Universitas Djuanda Bogor sebagai dosen pengampu mata kuliah Pemasaran, Dasar-Dasar Bisnis, Komunikasi Bisnis dan Manajemen Strategi. Tahun 2019 penulis melanjutkan kuliah S-3 di Universitas Pakuan dengan memilih Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Pemasaran. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang pemasaran. Beberapa penelitian yang telah publis di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional.

E-mail Penulis: yulianingsih@unida.ac.id

PENGEMBANGAN DAN PENETAPAN HARGA POKOK

Akhmad Sefudin, S.E., M.M.

Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Pakuan

Pendahuluan

Pengembangan produk adalah suatu hal yang sangat penting apabila sebuah perusahaan ingin menguasai pasar, hal ini dilakukan dengan berbagai cara seperti, inovasi produk lama menjadi produk baru atau dengan menambah produk yang baru dengan desain yang menarik, sesuai dengan keinginan dari pasar. Perusahaan dapat mengembangkan produk, baik produk baru maupun produk lama yang dimodifikasi, maka persediaan produk di pasar akan benar-benar terjaga, tentunya hal ini untuk mengantisipasi pesaing yang terus melakukan pengembangan produk juga.

Produk

Produk adalah barang yang terlihat seperti rumah, mobil, *handphone*, sabun, lemari dan sebagainya, sementara jasa adalah yang tidak terlihat seperti perbankan, cuci mobil, *clening service* dan lain sebagainya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Zulki Zulkifli Noor (2010) bahwa istilah produk dalam teori manajemen pemasaran diartikan secara luas diinterpretasikan dan menunjukkan sesuatu yang bisa ditawarkan ke pasar oleh suatu organisasi atau perorangan untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Di mana produk meliputi

barang dan jasa *event, people, place*, organisasi, informasi dan ide.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Zulki Zulkifli Noor (2010) bahwa beberapa istilah produk secara tradisional:

1. *Product Quality*

Menunjukkan kinerja dari produk tersebut.

2. *Product Features*

Menunjukkan berbagai komponen produk, yakni sejumlah hari dan jam kerja yang dihasilkan untuk menguji sesuatu, sehingga memperoleh hasil yang merupakan fitur produk.

3. *Product Style Design*

Merupakan komponen produk yang penting dengan gaya yang lebih terkait dengan tangibles seperti estetika di toko-toko eceran.

4. *Product Line*

Menunjukkan ke suatu kelompok produk yang terkait secara dekat ditawarkan oleh suatu organisasi yang melakukan fungsi yang mirip tetapi berbeda dilihat dari segi fitur, gaya, atau dari variabel lainnya.

5. *Produk Mix*

Terdiri dari semua item produk yang berbeda yang ditawarkan oleh suatu organisasi.

Tahap Proses Pengembangan Produk

Tahap proses pengembangan produk sebagaimana yang disampaikan Kotler dan Amtrong dalam Zulki Zulkifli Noor (2010), ada delapan tahapan dalam pengembangan produk di antaranya:

1. *Pertemuan Ide (Idea Generation)*

Ide dan gagasan produk baru bisa datang dari berbagai sumber seperti, dari karyawan yakni seseorang yang baru bergabung dalam organisasi atau seseorang yang mempunyai ide untuk

mengembangkan ide barunya seperti, Gubernur DKI dengan keluarnya ide bagaimana mengatasi banjir di Jakarta dengan adanya dibuat penampungan di setiap pinggir jalan. Atau ide bisa datang dari tim yang ditunjuk untuk mengembangkan produk baru.

2. Penyaringan Ide-Ide (*Idea Scening*)

Ide-ide yang sudah ada dievaluasi dan tentunya setiap ide atau gagasan harus berorientasi pada visi dan misi perusahaan.

3. Konsep Pengembangan dan Pengkajian

Pada tahap ini, akan menciptakan suatu uraian yang rinci tentang ide. Tentunya, dengan melihat mana ide yang kreatif dan sesuai dengan keinginan pasar.

4. Strategi Pemasaran

Di sini, pengembangan strategi pemasaran awal yang menguraikan pemikiran yang berkenaan dengan pasar sasaran, posisi produk yang direncanakan dan tambahan elemen bauran pemasaran.

5. Analisis Bisnis

Menilai daya ketertarikan bisnis tentang proposal merupakan tugas selanjutnya, yang fokus pada perhitungan biaya yang diantisipasi untuk program dan mempertimbangkan hal ini, berkaitan dengan manfaat moneter dan bukan moneter dalam organisasi.

6. Pengembangan Produk

Dalam pengembangan produk ini, maka produk diuji untuk mengetahui fungsi analitis guna menjamin mutu kinerjanya.

7. Uji Pemasaran

Uji pemasaran untuk mengetahui apakah produk yang jadi dibuat bisa laku dijual di pasar dan produk tersebut, memang dibutuhkan di pasar. Apabila produk diterima di pasar itu suatu hal yang baik, namun bila produk ditolak di pasar, maka produk

tersebut, ditarik dari pasar kemudian diteliti apa penyebabnya.

8. Komersialisasi

Apabila produk memang benar-benar dibutuhkan di pasar, maka proses komunikasi dimulai dan tentukan waktu penurunan produk secara besar-besaran.

Siklus Hidup Produk

Produk yang sudah diluncurkan di pasar bisa berumur panjang dan hal ini tentunya karena diminati, sedangkan produk yang berumur pendek berarti produk tersebut, tidak diminati atau tidak dibutuhkan lagi. Terdapat empat siklus hidup produk, yaitu:

1. Pengenalan (*Introduction*)

Tahap ini merupakan tingkatan adopsi dan partisipasi yang lambat pada suatu produk di pasar. Biaya relatif tinggi dibandingkan dengan hasil (*outcome*). Pada tahap ini, pengenalan terhadap produk gencar dilaksanakan dan biaya yang dikeluarkan dalam proses ini tidak sedikit.

2. Pertumbuhan (*Growth*)

Dalam tahap ini, adanya penerimaan dari pasar terhadap produk yang ditawarkan, sehingga biaya promosi atau pengenalan produk dapat ditekan atau dikurangi. Untuk menjamin posisi ini tetap aman, maka perusahaan hendaknya menunjukkan kinerja dari produk tersebut atau kinerja dari proses pendistribusian di mana barang dengan cepat sampai ke tangan konsumen atau agen-agen. Bagi perusahaan dalam kondisi seperti ini, penting untuk pertumbuhannya cepat berkesinambungan guna membangun kesadaran merek dan loyalitas.

3. Kematangan/Kedewasaan (*Maturity*)

Pada saatnya akan ada laju pertumbuhan yang lambat dan produk akan masuk pada tahap dewasa dan pada fase ini, laba akan tinggi di mana biaya

pengembangan dan pemasaran terkendali. Namun, pada tahap ini perusahaan harus hati-hati karena konsumen akan menemui titik jenuh dan perusahaan hendaknya mulai mencoba untuk memodifikasi produk agar produk tetap diterima oleh pasar potensial, Di antaranya, dengan melakukan modifikasi pasar dalam upaya menarik konsumen baru untuk produk yang sudah ada, memodifikasi bauran pemasaran termasuk di dalamnya struktur harga, saluran distribusi dan promosi.

4. Penurunan (*Decline*)

Pada tahap ini penjualan mengalami penurunan, dalam tahap ini yang dilakukan adalah menarik program di pasar atau menurunkan skalanya. Pada tahap ini, harus benar-benar dilihat apa penyebab semuanya, sehingga perusahaan dapat melakukan pengembangan ulang atau ide yang lainnya, karena produk yang mengalami penurunan bukan berarti mati namun dapat berkembang dan hidup kembali.

Penetapan Harga Pokok

Penetapan harga merupakan hal sangat penting dalam sebuah produk yang akan dipasarkan kepada konsumen. Harga menentukan minat dari konsumen dan para pesaing di pasar. Harga sangat menentukan seberapa besar konsumen tertarik dengan produk yang ditawarkan, karena bila harga terlalu murah, maka konsumen akan ragu dengan produk yang ditawarkan, sementara bila harga terlalu tinggi dan produk yang ditawarkan banyak di pasar, maka konsumen akan mencari kualitas yang lebih baik dan banyak pertimbangan lainnya.

Selanjutnya, harga juga menentukan standar nilai pendapatan yang nantinya akan diterima oleh perusahaan, sehingga dalam menentukan harga harus hati-hati, tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi, bila terlalu rendah tentunya akan merugikan perusahaan. Perusahaan benar-benar harus memperhitungkan biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga produk yang ditawarkan mampu bersaing di pasar.

Harga menentukan keberlanjutan sebuah produk sebagaimana yang disampaikan oleh Wahjono dalam Rasmulia Sembiring (2014), bahwa produk yang terlanjur ditetapkan dengan harga tinggi pada awal peluncuran produk, maka akan dipersepsikan sebagai produk yang mahal, dan bila hal ini tidak diikuti dengan kualitas produk yang baik, maka produk akan sulit bertahan di pasar, dan sebaliknya bila produk ditawarkan dengan harga yang sangat rendah, maka konsumen akan mempersepsikannya sebagai produk murah.

Dalam menetapkan harga yang benar-benar pas dan pantas untuk sebuah produk, maka dilakukan dengan pendekatan penetapan harga dengan berbagai pertimbangan yang benar-benar matang, sebagaimana pendapat Wahjono dalam Rasmulia Sembiring (2014). Dalam menetapkan harga ada beberapa hal yang harus dipikirkan dengan matang di antaranya:

1. Untuk Bertahan Hidup

Bertahan hidup terutama di pasar pesaing sempurna dengan tingkat persaingan yang tinggi. Di sini, perusahaan pada umumnya mengambil langkah yang aman artinya, menetapkan harga yang rendah dengan harapan produknya laku di pasar. Apabila pesaing menetapkan harga yang lebih rendah, hal ini tentunya akan diikuti dengan menurunkan harga. Namun, dalam menentukan harga yang rendah ini perusahaan hendaknya berhati-hati dalam memperhitungkan biaya yang akurat, sehingga perusahaan tidak rugi. Dalam kondisi seperti ini, biasanya perusahaan mengambil untung sedikit dengan harapan perusahaan tetap bisa berjalan.

2. Untuk Memaksimalkan Laba Perusahaan.

Perusahaan dalam menetapkan laba maksimal, perlu memperhatikan beberapa hal, yakni volume dan harga. Bila harga rendah, maka akan mengakibatkan volume penjualan menjadi tinggi dan akan meningkatkan keuntungan, bila menetapkan harga tinggi dan diikuti dengan volume penjualan yang

memadai, sehingga hal ini tentunya akan mendapat keuntungan yang tinggi.

Dengan menetapkan harga, penarikan surplus konsumen dengan jumlah yang lebih besar dari konsumen potensial. Dalam hal ini, penawaran yang dilakukan secara bersama-sama dikatakan sebagai pembundelan campuran (*mixed bundling*), dan kebalikannya yakni pembundelan murni (*pure bundling*) di mana produk hanya tersedia dalam bentuk paket.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penetapan Harga

Dalam penerapan harga, ada beberapa faktor yang memengaruhinya, yaitu dari faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal yaitu tujuan dari pemasaran, bauran pemasaran, biaya, metode penetapan harga sedangkan faktor eksternal, yaitu permintaan, penawaran, pesaing dan lingkungan lainnya. Untuk lebih jelasnya, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Intenal (Hamali, 2016)

Faktor internal terdiri dari:

a. Tujuan Pemasaran

Perusahaan hendaknya menentukan apa yang menjadi tujuan pemasaran, perusahaan harus memilih pasar sasaran dan menentukan posisi pasar dengan cermat, selanjutnya menentukan bauran pemasaran agar lebih efektif.

b. Strategi Bauran Pemasaran

Price atau harga merupakan salah satu dari sasaran bauran pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dari pemasaran. Dalam menetapkan harga, harus dikoordinasikan dengan desain produk, distribusi penetapan promosi untuk membentuk program pemasaran yang konsisten dan efektif.

Terkadang sebuah perusahaan menetapkan harga terlebih dahulu, dan kemudian menjadikannya dasar untuk keputusan bauran pemasaran lainnya pada harga yang akan ditetapkan. Dalam hal ini, harga merupakan faktor penting yang menentukan ciri faktor yang dapat ditawarkan dan biaya produksi yang dapat direalisasikan. Perusahaan harus memikirkan bauran pemasaran pada saat menetapkan harga sebuah produk.

c. Biaya

Biaya adalah faktor yang menjadi acuan dalam penetapan harga yang diterapkan pada produk. Perusahaan menginginkan agar harga yang ditetapkan dapat mencakup semua biaya untuk memproduksi, mendistribusikan, dan menjual produk serta tingkat laba yang sesuai dengan upaya yang dilakukan dan risiko yang dihadapi. Biaya perusahaan dapat merupakan elemen penting dalam strategi penetapan harga.

Banyak perusahaan yang berusaha untuk dapat menekan biaya dalam industri. Perusahaan yang berhasil menetapkan biaya dapat menetapkan harga rendah, pada akhirnya meningkatkan penjualan dan bermuara pada laba yang besar.

2. Faktor Eksternal (Mahmud Machfoedz, 2005)

a. Pasar dan Permintaan

Apabila biaya menentukan batas bagian bawah harga, pasar dan permintaan menentukan batas bagian atasnya. Konsumen menyeimbangkan antara harga produk atau jasa dengan manfaat yang dapat diperoleh. Dengan demikian, sebelum harga ditetapkan, perusahaan harus memahami hubungan antara harga dan permintaan produknya.

b. Persepsi Konsumen terhadap Harga dan Nilai

Waktu menetapkan harga, perusahaan harus mempertimbangkan persepsi konsumen terhadap harga dan cara persepsi tersebut memengaruhi keputusan membeli. Penetapan harga, seperti halnya keputusan baruan pemasaran yang lain, harus diarahkan kepada konsumen. Ketika konsumen membeli suatu produk, mereka menukarkan suatu nilai (harga) untuk mendapatkan sesuatu untuk dimiliki atau dimanfaatkan. Penetapan harga berorientasi pembeli yang efektif meliputi, pemahaman tentang besarnya nilai manfaat yang mereka peroleh dari produk dan penetapan harga yang sesuai dengan nilai tersebut.

Strategi Penerapan Harga

Dalam menetapkan strategi harga, ada beberapa strategi yang dilakukan perusahaan di antaranya:

1. Strategi Harga Psikologis

Perusahaan retail menggunakan harga sebagai penentu utama produk yang mereka tawarkan, toko-toko menawarkan harga dengan diskon besar-besaran dan hal ini tentunya untuk menarik konsumen, dan konsumen hendaknya harus hati-hati dalam membeli produk diskon seperti ini, terkadang produk yang ditawarkan akan habis masa berlakunya atau produk yang ditawarkan ada cacatnya sangat kecil, sehingga konsumen harus benar-benar cermat dalam memilih dan membeli produk.

Sekarang banyak distro yang menawarkan barang sisa ekspor dengan kualitas baik namun ada cacatnya, karena tidak lolos uji. Hal ini disebut penetapan harga psikologis, di mana konsumen ditawarkan dengan produk atau merek terkenal namun barangnya ada cacat, namun konsumen tidak keberatan karena kekurangan dari produk tersebut tidak terlihat, namun konsumen mempunyai barang yang bermerek.

2. Strategi Harga Diskon
Penetapan harga dengan mengobral produk (*on sale*) selama periode tertentu disebut sebagai *dealing*. Sebagaimana yang disampaikan oleh Arsyad dalam Rasmulia Sembiring (2014), ada beberapa alasan mengapa cara penjualan *discount* dilakukan oleh beberapa perusahaan dengan alasan:
 - a. Perusahaan kelebihan persediaan dan ingin mengurangi biaya penyimpanan.
 - b. Pemasok perusahaan memberi barang-barang murah dengan diskon dari harga grosir yang biasa ditawarkan.
 - c. Pengusaha yang ingin memperluas jaringan distribusinya, dengan menawarkan potongan harga kepada pengecer untuk mendorong pengecer agar menjual produknya.
 - d. Perusahaan menurunkan harga sementara untuk menghindari hilangnya pangsa pasar.
 - e. Perusahaan mengobral produk sebagai *loss leaders*, agar para pembeli tertarik akan produk yang ditawarkannya, dan bila sudah tertarik suatu saat akan menaikkan harga produknya.
3. Segmentasi Pasar
Segmentasi pasar menyesuaikan harga berdasarkan perbedaan pelanggan, produk dan lokasi seperti, perusahaan milik negara memberikan tarif yang murah kepada warga yang berpendapatan rendah atas pemakaian fasilitas umum, atau pelajar dan mahasiswa ada tarif rendah untuk biaya transformasi.
4. Harga Promosi
Harga promosi yaitu mengurangi harga guna menaikkan penjualan jangka pendek seperti, memberikan harga murah bagi 100 pelanggan pertama.
5. Harga Geografis
Menyesuaikan harga berdasarkan lokasi geografis pelanggan seperti, harga semen untuk daerah yang dekat dengan pabrik, maka harga tidak tinggi karena biaya distribusi rendah sedangkan untuk yang jauh maka harga akan beda.

Teknik Penetapan harga

Penetapan harga dibagi menjadi beberapa sasaran, tetapi di sini sasaran penetapan harga dipilih sebagai berikut (Ari Setyaningrum dkk., 129):

1. Sasaran untuk mendapatkan keuntungan (*profitability objectives*).

Dalam sasaran ini, pemimpin perusahaan harus menentukan harga untuk memperoleh keuntungan. Dalam pasar, selalu ada kecenderungan orang memasang harga yang terlalu tinggi dan yang lainnya meminta harga yang terlalu rendah. Bagi konsumen, yang penting adalah mendapatkan barang sesuai dengan harga yang dianggapnya adil, artinya mendapatkan barang sesuai dengan nilai sebenarnya.

2. Sasaran untuk memperoleh yang besar (*profitability objectives*).

Sasaran volume terjadi, bila pemimpin perusahaan menentukan batas minimum keuntungan yang harus dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus meningkatkan dan memaksimalkan volume penjualannya. Alasannya adalah peningkatkan penjualan lebih penting daripada keuntungan besar jangka pendek. Dengan demikian, tujuan pendekatan volume ini agar situasi bersaing perusahaan dapat dipertahankan pada masa depan sampai volume penjualan maksimal.

3. Sasaran untuk menghadapi persaingan (*meeting competition objectives*).

Tujuan penetapan harga adalah menanggapi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal itu terjadi jika ada persaingan ketat antarperusahaan dalam memasarkan produknya. Pelayanan-pelayanan tambahan yang ditawarkan untuk berbagai macam produk. Banyak perusahaan mendorong harga yang stabil dengan menyesuaikan dengan harga pesaing dan bersaing memperoleh pangsa pasar dari strategi produk.

4. Sasaran prestise (*prestige objectives*).

Tidak terkait dengan tingkat keuntungan atau volume penjualan. Tujuannya adalah menciptakan prestise melalui harga yang ditawarkan untuk produk tertentu. Kesan eksklusif dan kualitas tinggi dikembangkan oleh konsumen yang sadar akan statusnya yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Ari Setyaningrum dkk. (2015). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Machfoedz, Mahmud. (2005). *Pengantar Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Rasmulia, Sembiring. (2014). *Pengantar Bisnis*. Medan: La Goods Publising.
- Zulki, Zulkifli Noor. (2010). *Menajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.

Profil Penulis



Akhmad Sefudin. Awal karier sebagai dosen di kampus almamater S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta mengampu beberapa mata kuliah: Manajemen keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perekonomian Indonesia dan Statistik. Seiring waktu penulis merasa tertarik untuk mendalami ilmu pemasaran karena beberapa alasan: dinamis, menantang kreatifitas dan keinovasian. Pada tahun 1997 menempuh pendidikan S-2 di International Golden Institute konsentrasi pemasaran. Tahun 2019 proses studi lanjut S-3 di Universitas Pakuan Ilmu Manajemen konsentrasi ilmu Pemasaran. Selain sebagai dosen dan struktural di Universitas Indraprasta PGRI penulis juga praktisi bisnis sebagai pengurus di Koperasi Pegawai Universitas Indraprasta PGRI (Koppindra). Pengalaman dalam menyusun buku yakni: Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, keduanya ber ISBN penerbit: Unindra Press. Buku Perilaku Organisasi lolos hibah Dikti. Adapun buku yang disusun dari hasil penelitian hibah Dikti adalah Implementasi Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI. Alhamdulillah buku ini telah mendapatkan Hak Kekayaan Intelektual. Buku lain yang mendapatkan Hak Kekayaan Intelektual adalah Book Chapter Judul Marketing 4.0 (Konsep dan Implementasinya).

E-mail Penulis: sefudinakhmad@gmail.com

PROSES PEMASARAN

Hj. Leny Muniroh, S.E., M.Si.
Universitas Pakuan

Latar Belakang

Pemasaran adalah sebuah strategi bisnis yang mengacu pada aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempromosikan penjualan suatu produk. Di sini, pemasaran mencakup periklanan, penjualan, dan pengiriman produk kepada konsumen atau bisnis lain, pemasaran merupakan suatu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh para perusahaan, baik itu perusahaan barang atau pun perusahaan jasa dalam rangka mengembangkan usahanya, untuk memperoleh laba, serta untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

Proses pemasaran sudah dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir hanya sampai dengan penjualan. Menurut Dharmmesta dan Handoko (1982), kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen agar usahanya dapat terus berjalan, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan. Selain itu, diperlukan manajemen pemasaran agar perusahaan dapat berjalan sesuai target perusahaan. Secara definisi, manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju

dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler, 1980).

Proses pemasaran melibatkan serangkaian langkah dengan bantuan organisasi yang mampu mengidentifikasi masalah pelanggan, menganalisis berbagai peluang pasar yang ada di pasar, dan juga mampu membuat bahan yang digunakan untuk pemasaran, dengan tujuan agar perusahaan dapat menjangkau khalayak yang diinginkan. Proses pemasaran sama pentingnya dengan kualitas produk yang dimiliki sebuah perusahaan. Semakin matang perencanaan dan eksekusi pemasaran, maka produk yang berkualitas lebih mudah menemukan pasar loyal yang akan melakukan pembelian berulang.

Pengertian Proses Pemasaran

Pengertian Proses pemasaran menurut para ahli di antaranya:

1. Menurut Kotler & Keller dalam (Fachriza & Moeliono, 2017)

Pemasaran adalah suatu proses sosial di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

2. Menurut William J Stanton

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

3. Menurut Kotler dan Armstrong (2013)

Pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan ingin melalui penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses pemasaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh sebuah tim yang sudah dibentuk oleh sebuah perusahaan untuk menginformasikan produk mereka kepada konsumen. Produk tersebut bisa berkaitan dengan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tertentu. Pemasaran merupakan suatu kegiatan akhir setelah proses produksi telah usai. Tujuan dari kegiatan pemasaran atau *marketing* itu sendiri adalah untuk memengaruhi konsumen agar membeli atau memakai produk yang ditawarkan. Kegiatan pemasaran akan menghasilkan keuntungan apabila dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Oleh karena sebuah kegiatan pemasaran memerlukan tahapan-tahapan dalam menjalankannya. Hal ini dijalankan agar visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut tercapai dengan hasil berupa pendapatan yang dihasilkan dari proses pertukaran dengan konsumen.

Tahapan Proses Pemasaran

Proses pemasaran sama pentingnya dengan kualitas produk yang dimiliki sebuah perusahaan. Semakin matang perencanaan dan eksekusi pemasaran, maka produk yang berkualitas lebih mudah menemukan pasar loyal yang akan melakukan pembelian berulang. Menurut salah satu ahli Philip Kotler, pemasaran (*marketing*) adalah sebuah proses di mana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dalam upaya menangkap nilai yang diberikan oleh pelanggan.

Fungsi utama pemasaran adalah untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Sehingga pelanggan memiliki alasan yang kuat memilih produk kita, dan bertahan (*loyal*) dengan produk yang kita buat. Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka diperlukan untuk melakukan serangkaian tahap dari awal menciptakan nilai pelanggan sampai menangkap nilai yang diberikan oleh pelanggan. Serangkaian tahap tersebut dikenal sebagai proses *marketing marketing process*.

Dalam buku Philip Kotler (2012), ada lima tahap proses pemasaran, yang mana pada empat tahap pertama perusahaan perlu memahami kebutuhan (*need*) dan keinginan (*want*) dari konsumen, menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan para konsumennya. Sedangkan tahap yang kelima adalah bagaimana seorang pemasar mampu mendapatkan nilai dari konsumen dalam bentuk penjualan, *profit* dan loyalitas konsumen. Ditambah lagi tentang *worth of mouth* (dari mulut-ke mulut) yang dilakukan oleh konsumen, akan sangat berarti bagi perkembangan suatu perusahaan. Berikut adalah lima tahap proses pemasaran *marketing process* menurut Philip Kotler.

1. Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Konsep inti dari sebuah pemasaran adalah identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, produk yang didesain sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan akan lebih mudah diterima dan disukai oleh para konsumen.

2. Desain strategi pemasaran berorientasi pelanggan.

Perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan-pelanggan seperti apa yang akan dilayani. Pada intinya, perusahaan harus melakukan STP (*Segmenting, Targetting dan Positioning*). Awalnya, perusahaan harus membagi konsumen ke dalam segmen-segmen yang didasarkan pada demografis, geografis, dll. Setelah itu, dari segmen yang telah dipilih baru ditargetkan dengan yang lebih spesifik lagi. Dari target yang spesifik tersebut, kemudian dilekatkan (di posisikan/*positioning*) di benak konsumen produk yang kita miliki (*positioning*).

Perusahaan juga perlu menentukan proposisi nilai *value proposition* yang akan ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Pada tahap ini, seorang pemasar harus mengidentifikasi *product benefits* (keunggulan produk yang dimiliki dan apa perbedaan dengan produk yang lainnya).

3. Bauran pemasaran *marketing mix*.
Marketing mix atau bauran pemasaran adalah sekumpulan alat yang dipergunakan oleh manajer pemasaran untuk menjalankan strategi pemasaran yang terdiri dari 7P *Product, Price, Place, Promotion, Physicle Evidence, Process, People*. Hal ini mencakup penentuan produk, harga, saluran distribusi, promosi, suasana, proses/layanan, dan *people* (orang yang terlibat/ *staff*).
4. Membangun hubungan dengan pelanggan dan menciptakan kepuasan pelanggan.
Kesuksesan suatu perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, akan menentukan eksistensi dan keberlangsungan hidup perusahaan pada waktu yang akan datang. Hubungan yang baik akan menimbulkan kepuasan pelanggan yang berimbas pada loyalitas pelanggan kepada perusahaan.
5. Menangkap nilai dari pelanggan untuk menciptakan profit dan ekuitas pelanggan.
Menangkap nilai dari pelanggan yang dapat berupa penjualan, pangsa pasar serta profit. Keberhasilan perusahaan menangkap nilai dari pelanggan merupakan output atau hasil dari strategi-strategi pemasaran yang sukses dilakukan.

Tujuan dan Fungsi Proses Pemasaran

1. Tujuan Proses Pemasaran
Pemasaran merupakan proses mempersiapkan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi tentang barang dan jasa dalam kaitannya dengan kebutuhan manusia memuaskan dan keinginan. Tujuan pemasaran tentunya dilakukan agar dapat mengenal dan memahami pelanggan sedemikian rupa, sehingga produk yang dijual akan cocok sesuai dengan keinginan pelanggan, sehingga produk tersebut dapat terjual dengan sendirinya.

Tujuan pemasaran adalah tujuan spesifik yang ditetapkan oleh bisnis atau perusahaan yang membantu mereka untuk mempromosikan produk dan layanan mereka kepada pelanggan. Tujuan pemasaran adalah strategi pemasaran keseluruhan yang membantu mencapai tujuan organisasi dalam periode yang ditentukan.

Secara umum, dalam proses pemasaran terdapat beberapa tujuan pemasaran yang menjadi target dan harus dicapai untuk mendukung keberhasilan bisnis. Tujuan pemasaran berfokus pada enam hal yang perlu diimplementasikan, yaitu:

a. Memberi Informasi (Promosi)

Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengonsumsinya. Melalui media *offline* dan *online* seperti televisi, *banner*, poster, brosur, radio, koran atau majalah dan saat ini media promosi yang efektif adalah melalui internet dengan memanfaatkan media sosial *online*. Dengan adanya promosi, produsen atau distributor mengharapkan kenaikan pada angka penjualan.

b. Memahami Pasar dan Konsumen

Memahami segala persaingan, kebutuhan, keinginan, serta memahami trend-trend yang muncul di dalam pasar termasuk di dalamnya yaitu daya beli, ketertarikan, keterbatasan, dan faktor luar yang memengaruhi keputusan dalam pembelian. Kondisi pasar di sini tidak hanya trend yang sedang berkembang di kalangan konsumen, namun juga pesaing-pesaing terhadap produk yang dihasilkan. Serta keunggulan dan kelemahan suatu produk sehingga memengaruhi keputusan pembeli dalam mendapatkan produk tersebut.

c. Membentuk Produk yang Sesuai Pasar

Menciptakan sebuah produk yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat adalah hal penting bagi sebuah perusahaan. Tentunya, ini adalah

hasil kesinambungan dari tujuan memahami pasar dan konsumen. Dari pemahaman pasar dan konsumen, maka pemasaran perlu membantu perusahaan dan bagian perancang produk serta bagian produksi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan hasil riset.

d. Mencapai Titik Impas

Tujuan pemasaran pada umumnya adalah untuk mengusahakan mencapai titik impas antara total biaya produksi dengan total volume penjualan. Selain itu, hal ini juga dapat memperluas cakupan promosi, dan berusaha lebih memperbesar cakupan volume penjualan.

e. Mencapai Citra yang Dibangun

Pencitraan bisa dibentuk dengan menggunakan tokoh idola sebagai *brand* ambasador, bisa juga mengadakan event, iklan, maupun konten. Sehingga, produk atau jasa yang diproduksi memiliki suatu kekhasan dan citra yang mudah diingat oleh konsumen. Pencitraan juga bisa dimaksimalkan dengan pelayanan pasca penjualan yang optimal.

f. Kepuasan Konsumen

Setiap penjualan yang terjadi diharapkan ada feedback yang bisa menjadi nilai lebih dari penjualan. Pencapaian tertinggi dari pemasaran adalah ketika konsumen sepenuhnya terpuaskan, menjadi setia terhadap produk dan perusahaan serta memilih untuk tidak berpindah ke produk pesaing.

2. Konsep Proses Pemasaran

Selain tujuan pemasaran, pemasar juga harus memiliki pengetahuan dalam konsep dan prinsip pemasaran agar kegiatan pemasaran dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Mulai dari pemenuhan produk *product*, harga *price*, pengiriman barang *place*, dan mempromosikan barang *promotion*.

Dalam pemasaran terdapat enam konsep yang merupakan dasar pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi, yaitu:

- a. Konsep Produksi
Konsumen akan menyukai produk yang tersedia di mana-mana dan harganya murah. Konsep ini, berorientasi pada produksi dengan mengerahkan segenap upaya untuk mencapai efisiensi produk tinggi dan distribusi yang luas.
 - b. Konsep Produk
Konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, performansi dan ciri-ciri yang terbaik. Tugas manajemen di sini adalah membuat produk berkualitas.
 - c. Konsep Penjualan
Konsumen, jangan dibiarkan begitu saja, organisasi harus melaksanakan upaya penjualan dan promosi yang agresif.
 - d. Konsep Pemasaran
Kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, serta memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaing.
 - e. Konsep Pemasaran Sosial
Tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan dengan cara yang lebih efektif dan efisien daripada para pesaing.
 - f. Konsep Pemasaran Global
Pada konsep pemasaran global ini, manajer eksekutif berupaya memahami semua faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi pemasaran melalui manajemen strategis yang mantap. Tujuan akhirnya adalah berupaya untuk memenuhi keinginan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Fungsi Proses Pemasaran
Fungsi utama mengapa kegiatan pemasaran dilakukan adalah untuk memberikan informasi tentang produk yang dijual perusahaan, untuk memengaruhi keputusan membeli konsumen, dan

untuk menciptakan nilai ekonomis suatu barang. Fungsi pemasaran dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Fungsi Pertukaran

Dengan proses pemasaran pembeli dapat membeli produk dari produsen, baik dengan menukar uang dengan produk maupun pertukaran produk dengan produk (barter) untuk dipakai sendiri atau untuk dijual kembali.

b. Fungsi Distribusi Fisik

Distribusi fisik suatu produk dilakukan dengan cara mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati kebutuhan konsumen dengan banyak cara baik melalui air, darat, udara, dan sebagainya. Penyimpanan produk mengedepankan menjaga pasokan produk agar tidak kekurangan saat dibutuhkan.

c. Fungsi Perantara

Untuk menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan konsumen, dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain seperti pengurangan resiko, pembiayaan, pencarian informasi serta standarisasi atau penggolongan produk.

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pemasaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh sebuah tim yang sudah dibentuk oleh sebuah perusahaan untuk menginformasikan produk mereka kepada konsumen. Produk tersebut bisa berkaitan dengan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tertentu. Pemasaran merupakan suatu kegiatan akhir setelah proses produksi telah usai. lima tahap proses pemasaran *marketing process* menurut

Philip Kotler adalah Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan,

Desain strategi pemasaran berorientasi pelanggan, Bauran pemasaran *Marketing Mix*, Membangun hubungan dengan pelanggan dan menciptakan kepuasan pelanggan, Menangkap nilai dari pelanggan untuk menciptakan profit dan ekuitas pelanggan. Tujuan dari kegiatan pemasaran atau *marketing* itu sendiri adalah untuk memengaruhi konsumen agar membeli atau memakai produk yang ditawarkan. Kegiatan pemasaran akan menghasilkan keuntungan apabila dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Proses pemasaran sama pentingnya dengan kualitas produk yang dimiliki sebuah perusahaan. Semakin matang perencanaan dan eksekusi pemasaran, maka produk yang berkualitas lebih mudah menemukan pasar loyal yang akan melakukan pembelian berulang.

Daftar Pustaka

- Hidayat Rahmat (2021). 5 Tahap Proses Pemasaran (*Marketing Proses*) Menurut Philip Kotler. <https://www.kitapunya.net/5-tahap-proses-pemasaran-marketing-process-menurut-philip-kotler/>. Diakses tanggal 2022-06-14.
- Isti Ayu (2020). Proses Pemasaran dalam Bisnis Penjualan, Ketahui Tahapannya. <https://www.merdeka.com/jateng/proses-pemasaran-dalam-bisnis-penjualan-ketahui-tahapannya-kln.html> Diakses tanggal 2022-06-14.
- Manalu Edward (2021). Proses Pemasaran: Arti, Konsep, dan 4 Langkah Proses Pemasaran, <https://belajarekonomi.com/proses-pemasaran/>. Diakses tanggal 2022-06-14.
- Markey. (2019). Proses Pemasaran: Tahapan dan Perilaku Konsumen. <https://markey.id/blog/marketing/proses-pemasaran>. Diakses tanggal 2022-06-14.
- Run System (2021). Memahami Proses Pemasaran dan 5 Tahapannya. <https://runsystem.id/id/blog/proses-pemasaran/>. Diakses tanggal 2022-06-14.

Profil Penulis



Leny Muniroh. Penulis adalah Sarjana Ekonomi (S-1), salah seorang alumni dari Universitas Ibn Khaldun Bogor, kemudian melanjutkan S-2 di IPB Bogor Jurusan Ilmu Ekonomi konsentrasi Ekonomi Regional. Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu ekonomi dan manajemen. Awal mulanya penulis mengajar tahun 1996, yaitu bidang pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar manajemen, dan lain-lain. Mulai tertarik mengajar dan menulis pada bidang pemasaran dimulai pada tahun 2015 silam. Hal tersebut membuat penulis tertarik yaitu karena pengajar di bidang pemasaran mulai dibutuhkan regenerasi, karena dosen-dosen senior yang focus mengajar di bidang pemasaran ini sudah banyak yang mendekati usia pensiun. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan penulis untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain meneliti, penulis juga aktif menulis artikel pengabdian kepada masyarakat, harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Di samping itu, penulis juga sering membimbing skripsi mahasiswa di bidang pemasaran. mulai tahun 2019 penulis memutuskan masuk kuliah S-3 di Universitas Pakuan mengambil ilmu manajemen dengan konsentrasi di bidang pemasaran.

E-mail Penulis: lenymuniroh@gmail.com

MANAJEMEN KEUANGAN DI ERA DISRUPSI DAN PASCA PANDEMIK

Rakhmat Irwansyah, SE, M, Ak
Universitas Pakuan Bogor

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis dan perekonomian yang begitu pesat, studi ilmu manajemen keuangan berperan sangat penting. Rumpun ilmu manajemen keuangan dari waktu ke waktu mengalami perkembangan, sesuai kebutuhan dan mengikuti perkembangan dunia bisnis yang melesat jauh perkembangannya seiring dengan kemajuan teknologi dunia digital baik secara *online* maupun *real time* dengan maraknya aplikasi yang dapat diakses dengan mudah. Dengan maraknya pendirian perusahaan-perusahaan *start-up*, baik lokal, regional bahkan global yang menembus batasan lingkungan yang menjadikan *borderless unicorn*.

Pengertian Keuangan dan Manajemen Keuangan

Pemahaman terhadap keuangan sendiri berbeda-beda dari sudut pandang persepsi masing-masing, umumnya pengertian keuangan suatu seni atau ilmu mengelola uang. Mengelola uang adalah aktivitas untuk memperoleh sumber kapital (modal) dengan biaya seefisien dan seefektif mungkin. Tugas pengelolaan ini, di bawah kendali manajemen keuangan.

Fokus yang utama bidang keuangan awalnya adalah pelayanan keuangan dan manajemen keuangan. Di mana

pelayanan keuangan yang memiliki pemahaman melayani semua organisasi yang membutuhkan bantuan perancangan program keuangan dan memberi masukan kepada pemilik modal dan pemimpin organisasi di bidang keuangan. Sedangkan pengertian manajemen keuangan adalah merencana, mengelola, dan mengendalikan kebutuhan kapital dan penggunaan kapital dalam suatu organisasi bisnis.

Manajemen keuangan berkepentingan dalam menciptakan dan menjaga nilai ekonomi atas kesejahteraan baik kesejahteraan investor atau pemegang saham. Dapat disimpulkan manajemen keuangan (*financial management*) adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan atau manajemen dana. Fungsi-fungsi pokoknya meliputi menggunakan dana (*allocation of funds*), memperoleh dana (*raising of funds*), dan membagi laba rugi (*dividen policy*).

Semua organisasi bisnis memerlukan dan digerakkan oleh uang, bahkan ada istilah yang populer “*Cash is the King*”. Dapat dianalogikan seperti tubuh yang memerlukan aliran darah, demikian juga organisasi bisnis membutuhkan aliran dana atau uang. Karenanya dibutuhkan program keuangan yang jelas, yaitu dimulai dari mana sumbernya dan digunakan untuk keperluan apa. Tugas ini dilakukan oleh *financial manager* atau dengan kewenangan yang lebih tinggi, yaitu *Chief Financial Officer*. Selain itu, jika diperlukan organisasi bisnis membutuhkan konsultan keuangan untuk memberikan advis kepada organisasi bagaimana cara memperoleh sumber dana yang cepat dan murah serta menggunakan dengan hasil (*return*) yang lebih tinggi dari biayanya.

Saat ini, di mana kondisi dengan tingkat volatilitas yang tinggi, haruslah memiliki tingkat pemahaman risiko dan kelayakan proyeksi keuangan yang akurat. Faktor utama yang menentukan besarnya laba (*return*) yang diharapkan atas investasi adalah antisipasi tingkat risikonya. Risiko adalah suatu kemungkinan atau suatu probabilitas kegagalan atau timbulnya hasil yang tidak diharapkan terjadi. Probabilitas hasil yang terjadi sangat

berkaitan dengan frekuensi relatif. Pada pasar keuangan, banyak kemungkinan yang terjadi yang ditentukan oleh pengaruh umum perekonomian dan intervensi dari lingkungan internal maupun eksternal yang tidak terduga. Hubungan frekuensi relatif dengan tingkat laba (*return*) disebut distribusi probabilitas. Faktor kemungkinan dipadukan dengan data historis tentang hasil laba (*return*) akan menentukan tingkat hasil yang diharapkan dan tingkat risiko. Dalam analisa hasil dan risiko dalam harta keuangan, yang disebut hasil (*return*) adalah suatu hasil dividen ditambah keuntungan (*capital gain*) atau dikurangi kerugian dari modal.

Tokoh yang Berpengaruh dalam Teori Keuangan

Merton Miller bersama dengan Franco Modigliani barangkali bisa dikatakan sebagai 'bapak' manajemen keuangan modern. Mereka mendiskusikan pengaruh dividen dan pendanaan (*financing*) terhadap nilai perusahaan melalui serangkaian artikel yang dimulai dari artikel mereka '*The Cost of Capital, Corporation Finance, and The Theory of Investment*' yang muncul di *American Economic Review* pada tahun 1958. Mereka berargumen bahwa pada kondisi pasar modal sempurna, tidak ada pengaruh struktur modal atau kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan. Kebijakan pendanaan (struktur modal) maupun kebijakan dividen tidak memengaruhi nilai perusahaan. Artikel tersebut, menimbulkan kontroversi dan diskusi berkepanjangan dalam teori keuangan perusahaan (*corporate finance*).

Harry Markowitz barangkali bisa disebut sebagai bapak teori investasi. Markowitz, melalui artikelnya pada tahun 1952 di *Journal of Finance (Portfolio Selection)*, menunjukkan secara matematis bahwa diversifikasi bisa mengurangi risiko. Dua parameter yang dia gunakan untuk mengevaluasi investasi yaitu standar deviasi dan tingkat keuntungan (*return*) memungkinkan perhitungan kuantitatif analisis investasi bisa dilakukan. Teori investasi berubah dari teori yang deskriptif menjadi teori yang kuantitatif. William Sharpe mengembangkan lebih lanjut kerja Markowitz menjadi teori keseimbangan

Capital Asset Pricing Model ('*Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*' *Journal of Finance*, 1964). Menurut CAPM, ada hubungan positif antara risiko sistematis (risiko yang tidak bisa dihilangkan melalui diversifikasi) dengan tingkat keuntungan.

Pada tahun 1997, dua orang ahli keuangan Myron Scholes dan Robert Merton memperoleh hadiah Nobel untuk sumbangan mereka dalam teori penilaian opsi. Myron Scholes dengan Fischer Black menerbitkan artikel mengenai penilaian instrumen keuangan opsi di *Journal of Political Economy*. Opsi adalah hak untuk membeli atau menjual aset pada harga tertentu. Sayangnya Fischer Black sudah meninggal dunia pada tahun tersebut. Hadiah Nobel diberikan hanya kepada orang yang masih hidup. Robert Merton juga menerbitkan model penilaian opsi, yang merupakan penyederhanaan dari model Black dan Scholes. Teori opsi mempunyai potensi bisa menjelaskan fenomena keuangan lebih banyak lagi.

Pada tahun 2002, ahli perilaku Daniel Kahneman memperoleh Nobel di bidang ekonomi. Dia bersama Amos Tversky mengembangkan teori perilaku, yang kemudian mengilhami munculnya *behavioral finance* (Teori Keuangan berdasarkan perilaku). Teori *behavioral finance* merupakan alternatif (penentang) teori efisiensi keuangan. Teori efisiensi keuangan mengatakan bahwa harga mencerminkan semua informasi yang relevan. Pasar digambarkan mempunyai proses yang rasional. Sebaliknya, teori *behavioral finance* mengatakan bahwa pasar tidak serasional yang dibayangkan. Contoh populer, adalah harga jatuh (investor panik) pada *black monday* 1987 dan 1997, meskipun tidak ada informasi lain pada hari itu. Dengan kata lain, investor panik hanya karena tidak rasional. Seiring waktu perkembangan jaman di era digitalisasi dirupsi yang semakin kompetitif ini, khazanah dunia ilmu pengetahuan akan selalu dinamis menanti munculnya ide-ide, gagasan, wawasan dan konsep teori baru dari tokoh-tokoh berupa novelty terutama pada rumpun ilmu manajemen keuangan.

Peramalan Keuangan

Peramalan keuangan adalah memproyeksikan kebutuhan keuangan perusahaan pada masa mendatang. Fungsi perencanaan ini berarti harus melakukan perencanaan yang harus didahului dengan melakukan perkiraan apa yang diharapkan terjadi pada masa mendatang. Dalam konteks manajemen pun, dikenal dengan empat tahapan yang dimulai dengan *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling* (POAC). Demikian halnya dengan manajemen keuangan, perencanaan keuangan merupakan penyusunan tindakan sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas ke depan dimaksudkan untuk memperkirakan bagaimana posisi keuangan perusahaan pada masa mendatang secara periodic, baik bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan. Sesuai dengan fungsi pada manajemen adalah *planning* atau perencanaan, maka fungsi perencanaan pada manajemen keuangan merupakan suatu penyusunan tindakan bagi perusahaan sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas pada masa mendatang, dengan demikian tugas perencanaan merupakan bagian integral dari manajemen keuangan. Supaya terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan keuangan untuk mendanai operasi perusahaan pada masa datang dapat diperkirakan, maka penting bagi perusahaan untuk membuat peramalan total kebutuhan dana untuk beberapa tahun mendatang.

Aktivitas bisnis normatifnya, dimulai dari melakukan peramalan kondisi pada masa mendatang, terutama terkait kondisi ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Situasi politik menentukan kegiatan ekonomi selanjutnya menentukan kegiatan bisnis. Untuk melakukan peramalan, terlebih dahulu merujuk kepada data historis suatu kegiatan bisnis kemudian diolah menjadi informasi relevan untuk dasar pengambilan keputusan manajemen dalam membuat perencanaan keuangan. Peramalan bisnis dikonversikan dalam angka-angka keuangan menjadi peramalan keuangan suatu organisasi bisnis. Langkah-langkah dasar untuk perkiraan kebutuhan keuangan pada masa depan adalah sebagai berikut:

1. Memproyeksikan siklus arus kas.
2. Menghitung dan menentukan pola pembiayaan.
3. Menghitung dan menaksir proyeksi dan perubahan penjualan.
4. Menggunakan metode regresi.

Pengelolaan Arus Kas Periode dan Pasca Pandemi

Kas suatu organisasi bisnis harus dikelola dengan baik, karena merupakan aliran darah yang menggerakkan semua aktivitas, Suatu perusahaan yang kekurangkas akan kehilangan kepercayaan baik di internal maupun eksternal. Kondisi kesehatan arus kas sangat terpengaruh dan dapat diintervensi dari lingkungan yang melingkupinya seperti situasi dan kondisi pada era disrupsi dan pasca pandemik. Ada beberapa pendapat dan pandangan terkini perihal pengelolaan arus kas dalam kondisi saat mengalami penurunan.

Menurut Eddie Yoon dan Christopher Lochhead, HBR (2020), lima cara untuk menstimulus arus kas dalam kondisi penurunan. Para pemimpin bisnis telah dengan cermat dan tepat berfokus pada masalah paling mendesak terkait Covid-19, seperti keselamatan karyawan dan pelanggan mereka, dan keamanan rantai pasokan mereka. Langkah penting berikutnya adalah mencoba menjaga arus kas dengan mengelola pendapatan dan pengeluaran jangka pendek. Sejarah mengajarkan kita pelajaran berharga untuk mengelola uang tunai selama penurunan yang tidak menyenangkan.

Perusahaan yang berhasil menavigasi krisis sebelumnya mengejar strategi arus kas jangka pendek yang sangat murah hati dengan pelanggan dan mitra dan sangat agresif dengan manajemen pendapatan dan pengeluaran jangka pendek. Ini mungkin tampak seperti ide yang berlawanan, tetapi pada kenyataannya, kedua ide ini secara sempurna menyeimbangkan empati yang diperlukan untuk membujuk pelanggan agar membantu sambil memastikan ekonomi bisnis tetap sehat.

Untuk mencapai keseimbangan ini, para pemimpin dapat mengambil lima tindakan yang saling melengkapi sebagai berikut:

1. Amankan penjualan jangka pendek dengan mengambil risiko dengan jaminan, dan kebijakan pengembalian.

Perusahaan dapat mengamankan pendapatan jangka pendek dengan meyakinkan pelanggan yang dengan gugup menavigasi banyak ketidakpastian. Mengambil risiko dengan jaminan besar dan kebijakan pengembalian dapat menenangkan saraf dan menutup penjualan. Hyundai mendemonstrasikan ini dengan sukses selama resesi 2008, dengan program pengembalian Hyundai *Assurance* mereka dan program garansi 10 tahun 100.000 mil terobosan mereka. Kampanye pemasaran berjanji bahwa jika Anda kehilangan pekerjaan setelah baru-baru ini membeli Hyundai, perusahaan akan membelinya kembali dari Anda. Pangsa pasar Hyundai tumbuh dalam 10 bulan pertama tahun 2009 dari 3,1% menjadi 4,3%, dan penjualan mereka tumbuh hampir 24% pada tahun berikutnya. Mereka mengulangi versi serupa dari program mereka hari ini.

2. Menerapkan model pendapatan/ harga baru.

Perusahaan harus menguji model pendapatan dan penetapan harga baru dengan “konsumen super” banyak dari mereka dengan senang hati akan mengambil kesempatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang mereka tahu akan mereka inginkan dan butuhkan dengan diskon yang berarti. Ini mungkin memerlukan strategi pendapatan/penetapan harga alternatif, seperti kartu hadiah dan langganan, sebagai lawan dari model berbasis transaksi tradisional.

Blaze Pizza, salah satu pemimpin pasar dalam pizza kasual cepat, baru-baru ini meluncurkan kampanye kartu hadiah #BlazingItForward di media sosial dan melalui 2,4 juta daftar anggota email mereka. Di bawah promosi ini, seseorang yang membeli kartu

hadiah \$20 mendapatkan pizza gratis pada pembelian berikutnya. Daniela Simpson, manajer umum pertumbuhan digital dan kepala pemasaran di Blaze, mencatat penjualan kartu hadiah telah melampaui harapan. Kartu hadiah bisa jadi rumit dari sudut pandang akuntansi dan pemasaran, tetapi ingatlah bahwa Starbucks memiliki 25 juta pengguna seluler yang memasukkan uang tunai ke kartu hadiah mereka sebagai pinjaman modal kerja negatif tanpa bunga. Secara keseluruhan, ini memberi Starbucks modal kerja lebih dari \$1 miliar. Perusahaan lain juga dapat mencoba cara seperti ini.

Kartu hadiah mungkin tampak seperti ide khusus ritel, tetapi ini adalah taktik yang harus dicoba lebih banyak perusahaan. Segmen perjalanan dan liburan dapat menawarkan cara terbaik kepada pelanggan mereka untuk mengamankan status elit mereka untuk tahun depan dengan membeli perjalanan secara massal dengan harga diskon. Ingatlah bahwa konsumen super memiliki minat yang sama dalam kelangsungan hidup anda. Sementara pendapatan harus diakui dari waktu ke waktu, ini memang memiliki arus kas dan manfaat neraca yang berarti, serta manfaat peramalan juga.

Untuk kategori dan perusahaan yang telah mempermainkan gagasan untuk bermigrasi ke harga berlangganan, sekaranglah saatnya untuk mencobanya. Perusahaan yang berhasil melakukan transisi ke harga langganan dapat melihat kelipatan penilaian mereka meningkat setelah pasar stabil, mengingat aktivitas *Wall Street* saat ini untuk berlangganan dan model bisnis "*as-a-service*".

3. Mempercepat inovasi.

Luncurkan inovasi yang harus siap walaupun masih dalam proses saat ini. Sebagian besar perusahaan menolak risiko terkait inovasi, tetapi sama seperti kemurahan hati menghasilkan kemurahan hati, empati menghasilkan empati. Pelanggan yang biasanya memilih inovasi baru sekarang akan

berterima kasih atas produk/layanan baru dan lebih baik, bahkan jika mereka dirilis sebelum semua masalah terselesaikan. Mereka kemungkinan akan membantu anda mengidentifikasi masalah dan memperbaikinya sebelum peluncuran yang lebih luas. Inilah yang dilakukan Tesla secara efektif dengan perangkat lunak pilot otomatisnya.

Perangkat lunaknya belum selesai, tetapi mereka tahu bahwa cara terbaik untuk meningkatkannya adalah dengan mengumpulkan data pengemudi yang sebenarnya dari pemilik Tesla yang menggunakannya di alam liar, yang lain hanya mempercepat tanggal peluncuran untuk membantu konsumen yang haus akan gangguan. ESPN, misalnya, mempercepat peluncuran film dokumenter Michael Jordan yang sangat ditunggu-tunggu dari Juni hingga April. Banyak studio Hollywood membuat kesalahan dengan menunda peluncuran untuk memaksimalkan pendapatan pasar massal, kehilangan kesempatan untuk meluncurkan ini sebagai acara bayar per tayang dengan harga tinggi.

4. Memotong biaya pemasaran “sapi keramat”.

Ambil ayunan pada biaya pemasaran yang diduga tidak membayar kembali tetapi terlalu sulit secara politis untuk dipotong selama masa yang lebih baik. Ini seringkali sulit untuk mengukur biaya pemasaran dan atau diarahkan untuk memotivasi distributor/mitra penyalur lebih dari konsumen. Contoh yang baik dari hal ini adalah ketika pada tahun 2009 Anheuser-Busch InBev memotong sejumlah *sponsorship* olahraga (misalnya, Manchester United, eksklusivitas pada olimpiade musim dingin) yang memotivasi distributor, tetapi memiliki sedikit bukti tentang kesadaran atau dampak pelanggan.

5. Terlibat dalam akuisisi pelanggan jenis baru.

Terakhir, perusahaan harus mencari pelanggan secara proaktif selama krisis ini. Salah satu cara terbaik untuk melakukan ini adalah pengambilan sampel secara strategis untuk mendapatkan

pelanggan baru. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan yang menjual kekayaan intelektual, seperti perangkat lunak, pelatihan, dan layanan, yang memiliki biaya marjinal yang rendah. Perbesar telah menarik banyak perhatian dengan menawarkan layanannya secara gratis untuk program dasar sampai dengan menengah. Investasi ini, sekarang tidak hanya meningkatkan kategori dan merek mereka dalam jangka panjang, tetapi sering kali akan berubah menjadi pelanggan yang membayar enam hingga 12 bulan ke depan.

Cara lain untuk mendorong akuisisi pelanggan adalah melalui merger dan akuisisi, valuasinya serendah yang sudah-sudah, sehingga perusahaan yang memiliki sarana harus secara agresif berbelanja akuisisi yang mendatangkan pelanggan baru, peluang penjualan silang, atau model dan kategori bisnis baru. Pertimbangkan *The New York Times*, yang baru saja mengakuisisi Audm (aplikasi audio) berbasis langganan yang menawarkan jurnalisme bentuk panjang yang dibacakan oleh narator buku audio ternama. Mengingat bahwa media cetak bermigrasi ke *podcast*, ini adalah saat yang tepat untuk bertaruh dengan harga murah untuk masa depan. Perusahaan perlu menahan godaan untuk tetap bertahan selama masa-masa sulit ini. Sebaliknya, lakukan pelanggaran dengan menggunakan kemurahan hati yang radikal dan agresivitas yang bijaksana sebagai prinsip panduan. Masa-masa kelam dan sulit adalah saat perusahaan dan pemimpin legendaris ditempa.

Kita semua menyadari dampak dan pengaruh dari pandemik diluar dugaan kita semua, sama halnya dengan wabah pandemik tersebut yang merupakan risiko yang tidak terduga terjadi yang dialami semua baik individu, organisasi bisnis, korporasi maupun pemerintahan. Menurut Mark Harmon dan Victoria Ivashina, HBR (2020), pandemik virus corona telah membuat sektor korporasi berebut likuiditas. Sejauh ini sistem keuangan yang relatif kuat telah mampu menyediakan pendanaan jangka pendek, terutama melalui jalur bergulir kredit bank yang tersedia bagi Sebagian besar perusahaan. Menurut JP

Morgan pada akhir Maret 2020, hampir 77% dari dana yang tersedia pada fasilitas tersebut telah dipinjam oleh perusahaan besar melalui revolver, di mana pinjaman oleh perusahaan di bawah tingkat investasi mencapai setengahnya.

Tetapi, apakah jalur berputar cukup untuk menjembatani perusahaan melalui krisis, Revolver digunakan untuk menjembatani kekurangan uang tunai sementara, dan begitu batas batas tercapai, tidak ada lagi uang tunai yang tersedia kecuali jika pemberi pinjaman setuju. Jika perusahaan tidak dapat mendanai kewajiban berkelanjutan dari uang yang diterima, maka perusahaan harus mendapatkan bentuk pembiayaan lain atau mengajukan kebangkrutan. Jadi pilihan pengelolaan menjadi tanggung jawab yang harus dipikul dan dijalani terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Dengan dampak ekonomi dari pandemik yang kemungkinan akan berlangsung hingga kuartal keempat tahun depan ini, sangat mungkin bahwa perusahaan harus melihat melampaui batas kredit Bank mereka untuk likuiditas tambahan.

Sangat disayangkan, sektor korporasi global memasuki pandemik dengan tingkat *leverage* keuangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, terutama karena lingkungan bunga rendah setelah krisis keuangan 2008 memudahkan perusahaan untuk meminjam. Dengan risiko utang yang telah meningkat sejak penurunan terakhir. Satu dekade pasar utang yang kuat datang seiring dengan persyaratan tata kelola kreditur yang lebih longgar dan perjanjian yang lebih lunak. Peminjam telah dapat meningkatkan pendapatan mereka secara artifisial untuk tes pinjaman menggunakan persyaratan tambahan EBITDA. Akibatnya, banyak perusahaan dengan leverage tinggi yang lebih lemah dapat meminjam lebih banyak tanpa merestrukturisasi neraca mereka daripada yang seharusnya bisa mereka lakukan. Selama beberapa bulan terakhir, faktor-faktor ini telah menimbulkan tanda bahaya bagi para ekonom, pimpinan global dan pemerintah sebagai badan pengatur regulasi.

Pada bulan-bulan sebelum pandemik, sebelum virus corona muncul sebagai ancaman ekonomi yang serius, Dewan Stabilitas Keuangan sebagai pengawas likuiditas mengeluarkan peringatan mengenai kerentanan pasa pinjaman *leverage* terhadap guncangan ekonomi yang datang secara tiba-tiba tidak terduga. Mengingat bahwa batas kredit bank mereka sudah penuh, penutupan efektif sumber likuiditas utama untuk perusahaan berperingkat lebih rendah hanya menyisakan satu sumber yaitu sektor swasta yang masuk akal untuk perusahaan-perusahaan ini investor modal swasta, khususnya dana utang yang tertekan, ekuitas swasta, utang swasta dana, dan dana lindung nilai.

Para investor ini memiliki banyak uang yang tersedia tunai menunggu untuk diinvestasikan. Namun, dalam situasi saat ini, dengan utang dari banyak perusahaan dengan *leverage* tinggi yang diperdagangkan jauh di bawah par, investasi oleh para pemain ini kemungkinan akan memerlukan beberapa bentuk restrukturisasi modal. Ini bisa menjadi proses yang kompleks, membutuhkan uji tuntas yang ekstensif dan melibatkan negosiasi di antara banyak pihak. Akibatnya, investor mungkin tidak dapat menyediakan likuiditas dengan cukup cepat untuk memenuhi waktu kebutuhan banyak peminjam.

Dapat dikatakan bahwa perubahan seperti yang di rekomendasikan dapat menjadi preseden berbahaya dan berisiko menciptakan moral hazard, jika perusahaan dan investor institusi percaya bahwa pemerintah akan selalu mengambil sikap ketika terjadi kesalahan. Ini adalah poin penting, tetapi hanya berfokus pada hal itu berbahaya. Pandemi adalah kejutan eksternal yang cepat dan parah yang memengaruhi hampir semua pemain dengan cara yang sama. Pasar utang sangat kompleks dan sangat tersegmentasi; mengandalkan pasar swasta saja dalam jangka pendek hanya akan membuat lebih banyak perusahaan gulung tikar dan lebih banyak orang kehilangan pekerjaan.

Intinya, bahwa tanpa intervensi pemerintah yang berarti, sejumlah besar perusahaan dengan *leverage* tinggi hampir

pasti akan mengalami kebangkrutan akibat langsung dari pandemik, meskipun ada banyak uang tunai dalam sistem keuangan yang dapat mereka gunakan. Tetapi, jelas intervensi semacam itu harus terstruktur untuk menyalurkan sekian banyak dana itu ke tempat yang dibutuhkan daripada sekadar menggantikannya. Mari kita lihat masing-masing kebijakan pemerintah terhadap formula regulasinya.

Daftar Pustaka

- Darsono. (2009). *Manajemen Keuangan: Pendekatan Praktis, Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan*, Nusantara Consulting, Berkeley, AS: New Riders Press.
- Juhandi. (2018). *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Pelangi Nusantara.
- Yoon, Lochhead. (2020). 5 Ways to stimulate Cash Flow in a Downturn. *Harvard Business Review*.
- Harmon, Ivashina. (2020). Managing the Liquidity Crisis. *Harvard Business Review*.

Profil Penulis



Rakhmat Irwansyah. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen keuangan dan manajemen akuntansi dimulai pada tahun 2001 silam. Hal tersebut setelah penulis lulus S1 prodi akuntansi dari Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA di Jakarta dan tahun 2014 lulus S-2 magister akuntansi di Universitas PANCASILA. Penulis kemudian saat ini melanjutkan studi pendidikan ke jenjang doktoral studi S-3 di prodi Ilmu Manajemen Universitas PAKUAN Bogor pada tahun 2019. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen khususnya manajemen akuntansi dan manajemen keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif sebagai staf pengajar di beberapa kampus seperti di STIE Kusuma Negara dan UHAMKA Jakarta. Menulis buku ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan juga bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: rirwansyah99@gmail.com

- 1 TEORI MANAJEMEN
Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.
- 2 FUNGSI PERENCANAAN
Agus, S.P., M.Si.
- 3 FUNGSI PENGORGANISASIAN
Roy Lexmana, S.E., M.M.
- 4 FUNGSI PENGARAHAN
Paringsih, S.E., M.M.
- 5 FUNGSI PENGENDALIAN
Agung Wibowo, S.E., M.M.
- 6 ORGANISASI DAN BISNIS
Susi Handayani, S.E., M.Si
- 7 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN
Drs. Hamid Halin, M.Si
- 8 MANAJEMEN OPERASIONAL
Dr. (Cand.) Woro Umayi Ananda, SP., M.Si
- 9 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Joko Ariawan, S.E., M.M.
- 10 KEPEMIMPINAN
Dra. Tika Siti Jatnika, M.Si
- 11 MANAJEMEN PEMASARAN
Yulianingsih, S.E., M.M.
- 12 PENGEMBANGAN DAN PENETAPAN HARGA POKOK
Akhmad Sefudin, S.E., M.M.
- 13 PROSES PEMASARAN
Hj. Leny Muniroh, S.E., M.Si.
- 14 MANAJEMEN KEUANGAN DI ERA DISRUPSI DAN PASCA PANDEMIK
Rakhmat Irwansyah, SE, M, Ak

Editor :

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

