

MODUL AJAR
Mata Kuliah: Pengantar Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Di Susun Oleh:
Herman Susilo, SE, MM



PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2023

LEMBAR PENGESAHAN

A. IDENTITAS MATA KULIAH

Nama : Mata Kuliah Pengantar Manajemen
Kode Mata Kuliah : MKK-M01-2022
Bobot SKS : Tatap Muka: 2 SKS, Praktikum/Diskusi: 1 SKS. Total: 3 SKS
Semester : 3 (Ganjil)
Tahun Ajaran : 2023/2024
Dosen Pengampu : Herman Susilo, SE, MM

Modul Ajar Mata Kuliah Pengantar Manajemen ini disusun sebagai pedoman pelaksanaan proses pembelajaran pada Program Studi Manajemen. Modul ini memuat Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL), Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), Sub-CPMK, Rencana Pembelajaran Semester (RPS), materi pembelajaran, metode pembelajaran, strategi penilaian, serta referensi yang digunakan dalam proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum berbasis Outcome-Based Education (OBE). Materi yang disajikan dalam modul ini mencakup konsep-konsep dasar ilmu manajemen, sejarah perkembangan manajemen, fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), manajemen strategi, organisasi, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengendalian, manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, manajemen keuangan, ekonomi kreatif, serta kewirausahaan. Seluruh materi dirancang secara sistematis agar mahasiswa mampu memahami konsep, menganalisis permasalahan organisasi, serta menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam berbagai konteks organisasi bisnis maupun nonbisnis. Proses pembelajaran dalam mata kuliah ini menggunakan pendekatan Student Centered Learning (SCL) melalui penerapan Case Method dan Project Based Learning (PjBL). Dengan pendekatan tersebut, mahasiswa diharapkan tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam dunia kerja serta mampu memberikan solusi terhadap berbagai persoalan manajerial berdasarkan kondisi nyata di lapangan.

Semoga modul ajar ini dapat menjadi pedoman yang bermanfaat bagi dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran, CPMK, dan CPL Program Studi dapat tercapai secara optimal.

Modul ajar ini telah diperiksa dan disetujui untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran pada Semester III Tahun Akademik

Depok 1 Agustus 2023

Disusun Oleh

Dosen Pengampu

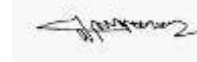
Disahkan Oleh

Ketua Program Studi Manajemen



GICI
GICI BUSINESS SCHOOL
GEMAR TOLAK TITIK KEMERDEKAAN

Herman Susilo, SE, MM
NUPTK: 0401128604



GICI
GICI BUSINESS SCHOOL
GEMAR TOLAK TITIK KEMERDEKAAN

Drs., Henky Hendrawan, MM., MSI
NIDN : 0416076506

BAB I

SEKELUMIT SEJARAH ILMU MANAJEMEN

Dengan membaca dan mempelajari bab ini, diharapkan pembaca/mahasiswa mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui secara singkat perkembangan sejarah ilmu manajemen.
2. Mengetahui aliran pemikiran manajemen, yaitu Aliran Klasik, Aliran Hubungan Manusiawi, Aliran Manajemen Moderen

SEKELUMIT SEJARAH ILMU MANAJEMEN

Sebelum melangkah lebih jauh, ada baiknya kita terlebih dahulu mengetahui tentang sekelumit sejarah ilmu manajemen, sehingga kita dapat melihat dan memperoleh sedikit gambaran bagaimana ilmu manajemen itu berkembang hingga saat ini. Secara garis besar ilmu manajemen itu bukanlah merupakan ilmu yang baru. Konsepnya sudah dimulai sejak lama (sebelum masehi) di era kerajaan kuno, seperti Sun Tzu ahli perang jaman dinasti China kuno, Plato (350 SM) pada jaman Yunani kuno, Romawi, Mesir, Babilonia dan sebagainya. Hal ini dapat dilihat dari peninggalan bangunan-bangunan ex kerajaan, mulai tembok China, piramida, sampai candi yang masih berdiri kokoh, dan menjadi bukti nyata bahwa untuk membangun kesemua bangunan-bangunan itu, tentu membutuhkan orang-orang yang merencanakan dengan teknik dan seni tertentu pula, baik mengorganisasikannya, menggerakkan para pekerja serta mengontrol pembangunannya, jika bukan dengan menggunakan ilmu manajemen dan teknik-teknik tertentu, merupakan sesuatu hal yang mustahil dapat membangun bangunan-bangunan itu atau dapat memenangkan peperangan, mendapat keuntungan, dan sebagainya. Kesemua bukti itu menunjukkan bahwa sesungguhnya ilmu manajemen itu bukanlah merupakan ilmu yang baru. Hanya teori-teori ilmu dari manajemen itu saja yang terus mengalami evolusi, dari masing-masing pendapat ahli yang telah memberi kontribusi tersendiri pula.

Peristiwa penting yang tercatat dalam sejarah ilmu manajemen terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik yang berjudul '*An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nation*', dalam buku tersebut ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang diperoleh organisasi dari *division of labor*, yaitu pembagian pekerjaan dalam tugas-tugas yang spesifik. Dengan adanya pembagian pekerjaan itulah dapat meningkatkan produktivitas.

Tabel 1.1. memperlihatkan catatan penting lainnya dalam kurun waktu tertentu dan beberapa aliran manajemen serta kontributornya.

Tabel 1.1. Aliran Manajemen Dalam Kurun Waktu tertentu dan Kontributornya

Aliran Manajemen	Kurun Waktu	Kontributor
I. Aliran Klasik: * Manajemen Ilmiah	Th 1871 - 1930	Frederick W. Taylor Frank B. Gilbert dan Lilian Gilbreth Hendry L. Gantt Harington Emerson
* Teori Organisasi Klasik	Th 1900 – 1940	Henri Fayol James D. Mooney Mary Parker Follett Herbert Simon Chester L. Barnard
II. Hubungan Manusiawi	Th 1930 – 1940	Hawthorne Studies Elton Mayo Fritz Roethlisberger Hugo Munsterberg
III. Manajemen Modern * Management Science * System Approach * Contingency Approach	Th 1940 – sekarang	Abraham Maslow Chris Argyris Douglas McGregor Edgar Schien David Mc.Clelland Robert Blake & Jane Mauton Ernest Dale Peter E. Drucker, Dll

Sumber: B.W. Taylor, *Management Science*

Tabel 1.1. di atas, para ahli ekonom membagi tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu :

1. Aliran klasik, terbagi menjadi 2 (dua) aliran, manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.
2. Aliran neo klasik (aliran hubungan manusiawi), dan
3. Aliran manajemen modern, terdapat 3 (tiga) pendekatan: Manajemen Sain (*Management Science*), Pendekatan sistem (*System Approach*), dan pendekatan kontingensi (*Contingency Approach*).

1.1. ALIRAN KLASIK

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yaitu: Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871).

1. Robert Owen (1771 – 1858)

Robert Owen, seorang manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan tentang pentingnya unsur sumber daya manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, membatasi anak di bawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik untuk karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan harga murah. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah, akan menaikkan produksi dan laba (keuntungan), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan, karyawan disebutkan adalah '*vital machines*' (pekerja utama).

2. Charles Babbage (1792 – 1871)

Charles Babbage, seorang professor matematika dari Inggris. Dia adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi. Dia percaya bahwa prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya. Setiap tenaga kerja harus diberi pelatihan dan keterampilan tertentu yang sesuai, serta harus bertanggung jawab terhadap bagian yang dikerjakannya. Babbage juga menganjurkan kerja sama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.

1.1.1. Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah (*scientific management*) dikontibusi dari Frederich W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson.

1. Frederick W. Taylor (1856 – 1915)

Frederick W. Taylor sebagai pengembang manajemen ilmiah yang pertama, karenanya Taylor dijuluki sebagai 'Bapak Manajemen Ilmiah'. Dalam beberapa *literature*, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda, pertama, manajemen ilmiah diartikan: merupakan penerapan metoda ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi, dan pendapat kedua, mengartikan manajemen ilmiah merupakan seperangkat mekanisme/teknik-teknik '*a bag of tricks*' untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Frederick W. Taylor menuangkan gagasannya dalam tiga judul makalah, yaitu: *Shop management*, *The Principle of Scienstific Management*, dan *Testimony Before the Special House Committee* yang terangkum dalam sebuah buku '*Scientific Management*'.

Taylor juga telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik untuk mencapai efisiensi. Prinsip-prinsip dasarnya adalah:

- a. Pengembangan metode kerja untuk setiap elemen pekerjaan yang ditelaah secara ilmiah.

- b. Seleksi dan pelatihan para pekerja (karyawan) dengan metode ilmiah.
- c. Pembagian tanggung jawab antar pimpinan dengan karyawan sesuai dengan kemampuannya.
- d. Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan secara ilmiah.

2. Frank Bunker Gilbreth (1868–1924) dan Lillian Gilbreth (1878- 1972)

Frank Gilbreth (isterinya: Lillian Gilberh), seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Dia sangat tertarik terhadap masalah efisiensi, terutama untuk menemukan ‘cara terbaik pengerjaan suatu tugas’. Sedangkan Lillian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Dia mengemukakan gagasannya dalam bukunya yang berjudul *The Psychology of Management*. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir yaitu: membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup

3. Henry L. Gantt (1861 - 1919).

Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan:

- a. Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen.
- b. Seleksi ilmiah tenaga kerja.
- c. Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas, dan
- d. Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci.

Kontribusi terbesarnya adalah penggunaan metoda grafik, yang dikenal sebagai ‘bagan Gantt’ (*Gantt Chart*), digunakan untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi.

4. Harrington Emerson (1853 - 1931).

Emerson melihat pada masalah-masalah pemborosan dan ketidak-efisienan sebagai penyakit sistem industri. Oleh karenanya Emerson mengemukakan 12 (dua belas) prinsip-prinsip efisiensi yaitu:

- a. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
- b. Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
- c. Adanya staf yang cakap.
- d. Terciptanya disiplin kerja.
- e. Pemberian balas jasa yang adil.
- f. Laporan yang terpercaya, tepat waktu, akurat dan kontinyu, sistem, informasi dan akuntansi.
- g. Pemberian perintah, perencanaan dan pengurutan kerja.
- h. Adanya standar, skedul, metoda dan waktu setiap kegiatan.
- i. Kondisi yang di-standardisasi.
- j. Operasi yang di-standardisasi.
- k. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
- l. Balas jasa efisiensi - rencana insentif.

1.1.2. Teori Organisasi Klasik

1. Henry Fayol (1841 - 1925).

Henry Fayol, seorang industrialis Perancis, mengemukakan teori dan teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi yang kompleks, bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum). Dalam teorinya Fayol memerinci manajemen menjadi 5 (lima) unsur, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Pembagian kegiatan manajemen (administrasi) atas fungsinya ini dikenal *fungsionalisme Fayol*.

Fayol, membagi operasional perusahaan menjadi enam kelompok tugas, yang semuanya saling ketergantungan satu dengan yang lainnya. Kelompok tugas dimaksud adalah:

- a. *Technical* (teknikal): Kegiatan memproduksi dan membuat produk.
- b. *Commercial* (komersial): Kegiatan membeli bahan baku yang dibutuhkan dan menjual hasil produksi.
- c. *Financial* (keuangan): Kegiatan keuangan, meliputi kegiatan mencari modal, dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- d. *Security* (keamanan): Kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan dan keselamatan benda yang dimiliki termasuk perlindungan karyawan.
- e. *Accounting* (akuntansi): Kegiatan mencatat, menghitung biaya dan menentukan keuntungan, kewajiban dan menyajikan dalam bentuk pelaporan neraca, laporan rugi laba dan mengumpulkan data-data dalam bentuk statistik.
- f. *Managerial* (menajerial): Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen.

Disamping itu, Fayol juga mengemukakan 14 (empat belas) prinsip-prinsip manajemen yaitu:

- a. **Pembagian kerja:** Spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.
- b. **Otoritas/Wewenang:** Hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
- c. **Disiplin:** Respek dan ketaatan pada peranan dan tujuan organisasi.
- d. **Kesatuan Perintah:** Setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan.
- e. **Kesatuan arah:** Operasional dalam organisasi mempunyai tujuan yang sama, harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.
- f. **Mengutamakan kepentingan umum:** meletakkan kepentingan perseorangan dibawah kepentingan umum/kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi
- g. **Pengupahan yang adil:** Balas jasa/kompensasi terhadap pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
- h. **Sentralisasi:** Adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
- i. **Hierarki** (garis wewenang): Garis wewenang dan perintah yang jelas.

- j. **Teratur:** Orang hendaknya ditempatkan pada posisi atau pekerjaan yang paling cocok untuk mereka dan teratur, begitu juga terhadap order bahan material harus ada pada tempat dan waktu yang tepat.
- k. **Keadilan:** Harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
- l. **Kestabilan staf organisasi:** Tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi organisasi.
- m. **Inisiatif:** Bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada beberapa kesalahan mungkin akan terjadi.
- n. **Esprit de Corps** (semangat kelompok): Kesatuan adalah merupakan kekuatan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat kelompok (*corps*).

2. James D. Mooney.

Mooney adalah seorang eksekutif General Motors. Dia mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok, dua atau lebih, orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Menurut mooney, untuk merancang organisasi perlu diperhatikan 4 (empat) kaidah dasar, yaitu:

- a. **Koordinasi:** Merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi
- b. **Prinsip scalar:** Prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- c. **Prinsip fungsional:** Prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- d. **Prinsip staf:** Prinsip yang membedakan antara manajer, staf, dan lini secara jelas.

3. Mary Parker Follett (1868 - 1933).

Follett dan Barnard bertindak sebagai ‘jembatan’ antara teori klasik dan hubungan manusiawi, karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur-unsur baru tentang aspek hubungan manusiawi dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follett adalah sosiolog dan ilmu politik Amerika Serikat pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan industri dan pemerintah, dengan membuat karyawan sebagai mitra (bukan lawan) sehingga mereka merasa memiliki perusahaan, akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dia memandang manajemen itu sebagai suatu seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*the art of getting things done through people*) dan menulis tentang kreatifitas, kerjasama antara manajer dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follett percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan *proses integrasi* dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama terhadap perbedaan diantara mereka. Dia juga menguraikan suatu pola organisasi yang ideal, dimana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.

4. Chester L. Barnard (1886 -1961)

Chester Barnard adalah presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey, menulis bermacam-macam subjek manajemen dalam bukunya *The Functions of the Executive* yang ditulis pada tahun 1938. Dia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi utama manajemen menurut pandangannya adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dia juga menekankan pentingnya komunikasi, kekompakan dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan untuk pencapaian tujuan kelompok, serta mengemukakan teori wewenang (penerimaan otoritas). Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan.

1.2. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Aliran hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neoklasik) muncul karena ketidakpuasan yang dikemukakan pendekatan klasik, bahwa teori klasik yang berorientasi pada tugas itu, membuat pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stress antar karyawan, dan tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi serta keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi, karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga muncul aliran hubungan manusiawi ‘perilaku manusia’ yang dianggap penting dalam suatu organisasi/ perusahaan. Beberapa ahli aliran ini mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi, yaitu diantaranya:

1. Hugo Munsterberg (1863 - 1916)

Hugo Munsterberg (Jerman) sering disebut ‘Bapak psikologi industri’ karena dialah sebagai pencetus psikologi industri, dalam bukunya *Psikology and Industrial Efficiency*. Dia mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan dengan melalui tiga cara, yaitu:

- a. *The best possible person* (penemuan orang yang cocok)
- b. *The best possible work* (penciptaan kondisi kerja yang baik)
- c. *The best possible effect* (penggunaan hasil yang baik)

Untuk memotivasi karyawan, Munsterberg menyarankan penggunaan teknik yang diambil dari psikologi eksperimen, sebagai contoh, berbagai metoda tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metoda latihan. Dan studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik psikologi untuk memotivasi karyawan.

2. Elton Mayo (1880 - 1949)

Elton Mayo melakukan eksperimen tentang perilaku manusia dalam situasi kerja. Eksperimen itu disebut

dengan eksperimen *Hawthorne* dengan lokasi di pabrik Western Electric. Hawthorne, dekat Chicago pada tahun 1927-1932. Dari eksperimennya disimpulkan bahwa ‘perhatian khusus’ dapat menyebabkan seseorang meningkatkan usahanya. Dan dalam riset lain yang dilakukannya adanya pengaruh pencahayaan pabrik (*lighting*) dengan produktivitas karyawan bahwa penerangan yang kurang dapat menurunkan produktivitas karyawan.

1.3. ALIRAN MANAJEMEN MODEREN

Manajemen moderen berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai ‘perilaku organisasi’, dan jalur yang kedua dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai ‘aliran kuantitatif’ (*operation research* dan *management science* atau manajemen operasi).

1.3.1. Perilaku Organisasi

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial. Tokoh-tokoh aliran ini antara lain :

1. **Abraham Maslow** yang mengemukakan adanya ‘hirarki ke-butuhan’ dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. **Douglas McGregor** dengan teori X dan teori Y nya. Teori X (pandangan negatif), misalnya: Orang cenderung malas, dan berusaha menghindari pekerjaan, sedang teori Y (pandangan positif), misalnya: Orang pada dasarnya memiliki kecerdasan, namun sering kali organisasi tidak memanfaatkan kelebihan karyawan secara optimal.
3. **Frederick Herzberg** yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
4. **Robert Blake dan Jane Mouton** yang membahas 5 (lima) gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*).
5. **Rensis Likert** yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen, dari sistem otoritatif; sistem eksploitatif ; sistem konsultatif ; dan sistem partisipatif.
6. **Fred Fiedler** yang menyarankan pendekatan *contingency* pada studi kepemimpinan.
7. **Chris A.** yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya. .
8. **Edgar Schein** yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lainnya.

Latihan Soal :

1. Jelaskan perkembangan sejarah ilmu manajemen pada aliran klasik dengan kontributornya!
2. Jelaskan perkembangan sejarah ilmu manajemen pada aliran neo klasik dengan kontributornya!
3. Jelaskan perkembangan sejarah ilmu manajemen pada aliran manajemen modern dengan kontributornya!
4. Frederick W. Taylor (1856 - 1915) telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan

pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi. Prinsip-prinsip dasarnya tersebut adalah.....jelaskan.

5. Apa saja gagasan yang dikemukakan Henry L. Gantt (1861 – 1919), jelaskan..
6. Henry Fayol (1841 - 1925) membagi operasional perusahaan menjadi enam kelompok tugas, yang semuanya saling terikat satu dengan yang lainnya. Kelompok tugas dimaksud adalah...jelaskan
7. Menurut James D. Mooney, untuk merancang organisasi perlu diperhatikan empat kaidah dasar, jelaskan empat kaidah dasar yang dimaksud.
8. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Aliran manajemen ilmiah, dan aliran hubungan manusiawi !
9. Jelaskan langkah-langkah apa saja yang dilakukan pendekatan *management science*.
10. Apa yang dimaksud dengan *Management Science Approach*, *System Approach*, dan *Contingency Approach*?

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Dengan membaca dan mempelajari bab ini, diharapkan pembaca/ mahasiswa dapat memahami hal-hal sebagai berikut:

- ♦ Mengetahui konsep dasar manajemen dan mengapa manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi bisnis.
- ♦ Mengetahui manajemen sebagai proses maupun manajemen sebagai seni.
- ♦ Mengetahui konsep manajemen secara fungsional yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan.

2.1. SIAPA YANG MEMBUTUHKAN MANAJEMEN

Kata manajemen bukanlah merupakan hal yang baru, bahkan kita sudah terlalu sering mendengarkan kata manajemen itu, apa lagi bagi kita yang berkecimpung di perusahaan (bisnis), organisasi, atau berbagai kegiatan-kegiatan apapun, karena, manajemen itu erat kaitannya dengan perusahaan (bisnis), organisasi-organisasi politik (kepartaian), lembaga swadaya masyarakat (LSM), profesi maupun pemerintah, dan berbagai kegiatan-kegiatan kampus/sekolah, serta sosial kemasyarakatan lainnya. Sehingga untuk menjawab pertanyaan ‘Siapa yang membutuhkan manajemen itu, tentunya adalah: 1) Perusahaan (bisnis) 2) Segala bentuk Organisasi 3) Segala bentuk kegiatan-kegiatan, serta tidaklah terlalu muluk kalau ada yang mengatakan bahwa hampir setiap manusia dalam berkarya akan senantiasa memerlukan manajemen. Lalu apa yang dimaksud dengan manajemen itu?

2.2. DEFINISI MANAJEMEN

Banyak para ahli yang mendefinisikan manajemen, diantaranya adalah :

1. Mary Parker Follett (1868–1933) sebagai pengusung aliran teori organisasi klasik, beliau memandang bahwa manajemen sebagai *the art of getting things done through people* (seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain). Definisi ini mengandung arti bahwa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, kita membutuhkan orang lain, dan pelaksanaannya adalah suatu kemampuan atau keterampilan pribadi (seni) di dalamnya.
2. Nickels, Mc. Hugh dan Mc. Hugh, 1997: Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.
3. Luther Gullick: Manajemen sebagai suatu bidang *science* (ilmu pengetahuan) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai

tujuan, dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi manusia. Dikatakan sebagai ilmu, karena menggunakan metode ilmiah yang menggabungkan antara pemikiran (rasionalisme) dan empirisme (pandangan yang didasari pengalaman yang telah terjadi).

4. James A.F Stoner dan Gilbert Jr: Merupakan proses *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (peng-arahan) dan *Controlling* (pengawasan) terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
5. Ernie dan Kurniawan, 2005: Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan.

pengertian manajemen itu sederhananya dapat diskemakan pada gambar 2.1. berikut ini.



Gambar 2.1. Skema Pengertian Manajemen

2.3. TUJUAN (GOAL)

Yang dimaksud dengan tujuan (*goal*) dalam pembahasan ini pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok/organisasi/perusahaan dalam waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif (lebih menunjukkan *the measure of things*), dan sering juga tujuan itu diartikan sebagai target. Setiap organisasi/perusahaan memiliki tujuan akhir yang ingin dicapai. Memang kenyataannya tujuan organisasi/perusahaan itu sangat banyak (*multiple goal*), ada yang bertujuan ingin perluasan pasar, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan sebagainya, bahkan organisasi seperti yayasan sekalipun tujuannya adalah untuk pemenuhan kebutuhan sekelompok orang tertentu.

Namun, secara umum tujuan organisasi/perusahaan bisnis itu adalah bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan (laba).

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. *Strategic goal* (tujuan strategis): tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya diantara kurun waktu 5 - 10 tahun, atau juga lebih, misal *strategic goals*: Menjadi perguruan tinggi terkemuka berbasis digital di tahun 2030. Pencapaian tujuan ini jelas tidak dapat dicapai dalam waktu yang singkat, tetapi membutuhkan waktu yang cukup lama.

2. *Tactical goals* (tujuan taktis): Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis, biasanya dalam kurun waktu 1 - 5 tahun. Pencapaian tujuan strategi akan tercapai, jika tujuan taktik juga tercapai.
3. *Operational goals* (tujuan operasional): Tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya dalam kurun waktu sampai 1 tahun. Tujuan operasional ini dalam evaluasinya terkait masa pelaporan keuangan perusahaan. Bagaimana untuk mencapai tujuan taktik tersebut di atas, dibuatlah rumusannya pada tujuan operasional ini.

2.4. KINERJA ORGANISASI

Karena tujuan organisasi/perusahaan itu harus dapat menghasilkan efektif dan efisien, sehingga efektif dan efisien itu dijadikan tolok ukur pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan/organisasi atau dinamakan kinerja organisasi, dengan kata lain kinerja organisasi (*organizational performance*) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semua itu tergantung diposisi mana kita ditempatkan, dan pada bagian/devisi apa kita dipekerjakan, misal kita ditempatkan sebagai manajer keuangan, tentu efektivitas maupun efisiensinya berbeda dengan mereka yang ditempatkan sebagai manajer produksi, manajer pemasaran, ataupun manajer sumber daya manusia/personalia. Secara singkat dapat dilihat sebagaimana pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1. Kinerja Organisasi per Bagian/Devisi

Bagian/Devisi	Efektivitas	Efisiensi
Keuangan	Keuntungan, <i>Cash Flow</i> , <i>Time Value of Money</i>	<i>Return on Equity</i> (ROE) <i>Return On Investment</i> (ROI), <i>Benefit/</i> <i>Cost ratio</i>
Sumber Daya Manusia	Tingkat perputaran karyawan, Evaluasi pelatihan, <i>employee satisfaction index</i>	Efisiensi Biaya Tenaga Kerja, Indeks produktivitas tenaga kerja,
Pemasaran	Omzet, pangsa pasar, komplain nasabah/konsumen	Efisiensi biaya iklan, pencapaian sales per tenaga pemasaran
Produksi	Tingkat produksi, tingkat penggunaan mesin	Efisiensi energi/listrik, air, oli.

2.5. PENTINGNYA MANAJEMEN

Di awal telah dikatakan bahwa manajemen dibutuhkan oleh semua perusahaan (bisnis), organisasi, juga berbagai kegiatan, dan kita juga telah mengetahui tentang definisi dari manajemen itu, dari pengertian definisi manajemen tersebut secara implisit dapat menjawab mengapa manajemen itu diperlukan? Setidaknya ada tiga alasan utama mengapa pentingnya manajemen itu, yaitu:

1. Untuk mencapai tujuan. Dengan manajemen tujuan organisasi/ perusahaan dan juga pribadi dapat dicapai.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang sa-ling bertentangan. Manajemen dapat menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan/sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi/perusahaan tersebut, seperti pemilik dan karyawan, ma-upun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, assosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah, dan sebagainya.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kinerja organisasi/ perusahaan dapat diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas sebagaimana yang telah dijelaskan tabel 2.1. di atas.

2.6. PROSES KEGIATAN MANAJEMEN

‘Proses’ itu merupakan metode atau cara sistematis untuk melakukan/ menangani suatu kegiatan/pekerjaan. Manajemen dipandang sebagai proses, artinya dalam pelaksanaannya (manajemen itu) ada beberapa tahapan/serangkaian kegiatan yang dijalankan berdasarkan fungsinya masing-masing. Karena para ahli memandang manajemen sebagai proses - walaupun, ada pada literature lain para ahli menamakannya sebagai fungsi-fungsi manajemen. Adapun proses kegiatan manajemen dari pandangan beberapa para ahli tersebut adalah berikut:

1. Luther Gullick :
Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.
2. George R. Terry :
Planning, Organizing, Actuating, Controlling
3. James A.F. Stoner:
Planning, Organizing, Leading, Controlling
4. Harold Kootz dan Cyril O'Donnel
Organizing, Staffng, Directing, Planning, Controlling

5. Nickels dan Mc Hugh:
Planning, Organizing, Directing Controlling
6. John Robert Beishline:
Planning, Organizing, Commanding, Controlling
7. Ernest Dale:
Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representing, Controlling
8. Louis A. Allen:
Leading, Planning, Organizing, Controlling
9. Henry Fayol
Planning, Organizing, Commanding, Coordinating Controlling
10. Richard W Griffin:
Planning, Organizing, Leading, Controlling
11. William H. Newman
Planning, Organizing, Assembling Resources, Directing, Controlling
12. Sondang P. Siagian
Planning, Organizing, Motivating, Controlling.
13. Prajudi Atmosudirdjo
Planning, Organizing, Directing, Controlling
14. Wilim Sprigel
Planning, Organizing, Controlling
15. Lindal F. Urwick
Forcasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling
16. The Liang Gie
Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Cotrolling, Improving

Inilah yang dimaksud alenia terakhir pada halaman 20 di atas dinyatakan bahwa manajemen itu begitu luas, tidak ada yang menggunakannya secara konsisten antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, atau kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain. Perbedaan cara pandang para ahli tersebut di atas itu, terletak pada objek/dimana tempat perusahaan/organisasi yang mereka teliti/mereka bekerja. Ketika organisasi yang mereka teliti itu (mungkin tempat mereka bekerja) adalah kemiliteran/ kepolisian, maka proses manajemennya memerlukan *commanding*, dan akan berbeda pula proses manajemennya ketika objek organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja pada media cetak/ televisi, maka dalam proses manajemennya akan memerlukan *reporting*, demikian seterusnya. Dan jika proses tersebut dipetakan dalam bentuk tabel, secara singkat dapat tergambar perbedaan proses/fungsi tersebut sebagaimana gambar 2.2.



Gambar 2.2. Beberapa Pandangan Ahli Tentang Proses Manajemen

Secara umum para ahli pada gambar 2.2. di atas sependapat bahwa dalam proses manajemen itu adalah: *Planning*, *Organizing*, dan *Controlling* mutlak selalu 'ada', artinya perusahaan apapun itu, organisasi apapun dia,

kegiatan apapun namanya, *planning*, *organizing* dan *controlling* menjadi suatu keniscayaan dilakukan, dimana:

1. *Planning* (perencanaan): Yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan *Planning* (perencanaan) ini adalah:

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis.
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. *Organizing* (pengorganisasian): Yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan-kegiatan *Organizing* (pengorganisasian) ini adalah:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, serta menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. *Actuating/Directing* (pengimplementasian/pengarahan): Yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi/perusahaan, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Kegiatan-kegiatan *actuating/directing* ini adalah:

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

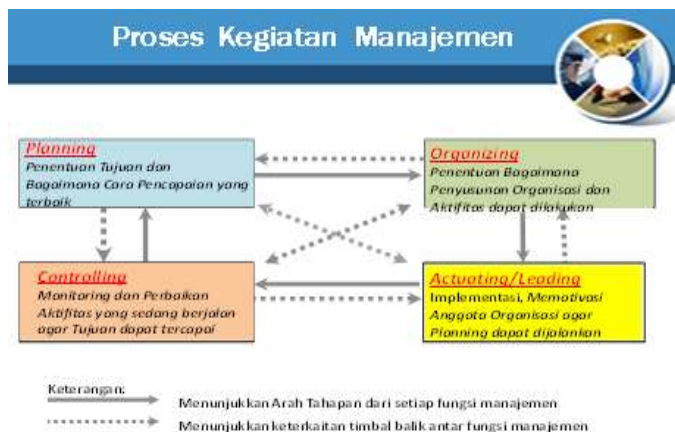
4. *Controlling* (pengendalian/pengawasan): Yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Kegiatan-kegiatan *controlling* ini adalah:

KONSEP DASAR MANAJEMEN

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

Proses kegiatan manajemen tersebut dapat tergambar sebagaimana pada gambar 2.3. berikut:



Gambar 2.3 Proses Kegiatan Manajemen

Pembahasan masing-masing fungsi tersebut akan dijelaskan pada bab-bab berikut, termasuk fungsi-fungsi yang lain seperti: *Motivating* (motivasi), *Leading* (kepemimpinan), *Inovating* (inovasi).

2.7. LEVEL DAN TUGAS MANAJER

Kita telah mengetahui bahwa manajemen itu adalah merupakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan organisasi agar efektif dan efisien, melalui proses dasar POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Dalam melakukan kegiatan manajemen itu, tentunya ada orang-orang yang terlibat didalamnya. Orang yang melakukan kegiatan manajemen itu, dinamakan manajer. Dengan kata lain manajer adalah orang yang bekerja melalui orang lain dalam upaya untuk merealisasikan tujuan organisasi melalui proses kegiatan manajemen. Tercermin antara manajer dengan manajemen merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan di dalam organisasi, karena dia sebagai pelaku manajemennya. Secara umum, dapat diartikan manajer adalah pimpinan perusahaan yang berupaya dan bertanggung jawab membantu perusahaannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perusahaan tersebut,

dalam hal ini sang manajer itu, memiliki level (tingkatan), level (tingkatan) manajer terbagi menjadi 3 (tiga) level, yaitu :

1. *First Line Managers* (manajer tingkat pertama), ada yang menyebutnya *lower managers* (level manajer terendah) adalah manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional karyawan. Tugasnya antara lain adalah:
 - a. Memimpin dan mengawasi tenaga operasional.
 - b. Memastikan keputusan dan rencana yang dibuat dua level manajer di atasnya berjalan.
 - c. Membuat keputusan jangka pendek.

Contoh *First Line Managers*: Pengawas Lapangan, Pengawas Produksi, Mandor, Supervisor, dan sebagainya.

2. *Middle Managers* (manajer menengah): Manajer yang levelnya berada di tengah hierarki perusahaan. Dia membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya, juga karyawan operasional.

Tugasnya antara lain adalah:

- a. Memahami tugas-tugas manajerial tertentu - jika sebagai manajer pemasaran, maka harus memahami tugas-tugas pemasaran, jika sebagai manajer produksi, maka harus memahami tugas-tugas produksi, dan jika sebagai manajer keuangan, maka dia harus memahami tugas-tugas yang berkenaan dengan keuangan, dan seterusnya.
- b. Bertanggung jawab melaksanakan tugas yang dibuat oleh *top managers*.

Contoh *Middle Managers*: Kepala Seksi, Kepala Bagian, asisten manajer SDM, asisten Manager Keuangan, asiten Manager Pemasaran, dan sebagainya.

3. *Top Managers* (manajer puncak): Manajer yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Tugasnya antara lain adalah
 - a. Membuat keputusan jangka panjang.
 - b. Bertanggung jawab membuat keputusan strategik.
 - c. Meninjau rencana dan memastikan sesuai dengan keadaan.

Contoh *Top Managers*: Direktur, Presiden, Kepala, *Chief Executive Officer* (CEO), *Vice President*, dan sebagainya.

Contoh-contoh yang diberikan, mulai *first line managers*, *middle managers* dan *top managers* kita dapat melihatnya pada struktur organisasi perusahaan, dan tingkatan manajer tersebut tergambar seperti gambar 2.4. berikut.



Gambar 2.4. Level Manager

Gambar 2.4. menunjukkan level/tingkatan manajer dengan bentuk segi tiga, dimana *top manager* (manajer puncak) berada paling atas menunjukkan secara jumlah adalah tidak begitu banyak dalam sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan *middle managers*, *first line managers*, apalagi dengan *non managerial employes* (karyawan) berada di bagian bawah merupakan jumlah yang paling banyak dalam sebuah perusahaan.

2.8. KEAHLIAN DAN PERAN MANAJER

Untuk mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan yang di-pimpinnya, sang manajer memerlukan beberapa keahlian (*skill*) yang perlu dimiliki, yaitu:

1. *Technical skill* (kemampuan teknis): Manajer harus memiliki kemampuan yang bersifat teknis/spesialis, idealnya agar tidak mudah dibohongi oleh bawahannya/karyawannya. Dan pada saat tertentu, ketika karyawan berhalangan hadir, sang manager dapat mengaplikasikan kemampuan teknisnya, baik dari pengetahuan maupun dari pengalamannya, kendatipun proporsinya tergantung level sang manajer tersebut
2. *Human skill* (kemampuan yang berhubungan dengan manusia): Manajer harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Keahlian ini, sejalan dengan peran manajer sebagai *interpersonal role* (berperan antar pribadi).
3. *Conceptual skill* (kemampuan konseptual): Manajer harus memiliki kemampuan secara konseptual agar mudah untuk menganalisa dan men-diagnosis permasalahan-permasalahan yang kompleks. Hal ini meliputi proses identifikasi masalah, mengembangkan alternatif solusi, mengevaluasi dan memilih solusi terbaik. Keahlian ini, sejalan dengan peran manager sebagai *decisional role* (berperan sebagai pembuat keputusan).
4. Kemampuan Berkomunikasi. Seorang manager harus memiliki kemampuan berkomunikasi, baik dalam hal pertemuan, memberi perintah/arahan ke bawahannya serta memberi informasi kepada masyarakat, konsumen, maupun berperan sebagai penghubung dan negosiator. Keahlian ini, sejalan dengan peran manager sebagai *informasional role* (berperan sebagai juru bicara).

Hubungan level (tingkatan) manager dengan fungsinya tersebut dapat digambarkan sebagaimana

gambar 2.5 dan 2.6 berikut.



Gambar 2.5. Hubungan Level dan Kemampuan (Kekuatan warna, menandakan kemampuan dominan)



Gambar 2.6. Hubungan Level dan Kemampuan (besar dan kecilnya kemampuan masing-masing level)

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa itu manajemen dan siapa saja yang membutuhkan manajemen serta mengapa manajemen itu penting.
2. Pencapaian tujuan organisasi adalah agar efektif dan efisien. Coba saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan efektif dan efisien tersebut.
3. Kinerja organisasi (*organizational performance*) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikan contoh kinerja organisasi tersebut dengan masing-masing divisi/bagian baik efektif maupun efisiennya.
4. Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan (*goal*) dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu: *strategic goals*, *tactical goal*, *operational goal*, coba saudara jelaskan perbedaanya.
5. Apa saja proses manajemen itu, dan jelaskan masing-masing dari proses tersebut, serta apa saja yang menjadi kegiatan dari masing-masing proses itu.
6. Menurut level (tingkatannya) manajer dibagi menjadi 3 (tiga) tingkatan, jelaskan. Dan apa saja tugas dari masing-masing level tersebut, berikan contohnya.
7. Manajer memerlukan beberapa keahlian (*skill*) yang perlu dimiliki, coba saudara jelaskan keahlian yang dimaksud.

BAB III DASAR-DASAR PERENCANAAN (*PLANNING*)

Perencanaan merupakan langkah awal dari proses manajemen, dan hampir setiap orang ataupun organisasi/perusahaan memiliki perencanaan (*planning*), apakah perencanaan tersebut menyangkut kepentingan kehidupan pribadi ataupun terkait dengan tujuan organisasi/perusahaan yang ingin dicapai. Perencanaan yang kurang baik, akan membuat rencana tersebut menjadi gagal, karenanya dapat dikatakan, dengan perencanaanlah akan dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi/ perusahaan. Namun, bukan pula berarti bahwa perencanaan adalah segala-galanya. Perencanaan yang baik, tetapi tidak diimplementasikan, dilakukan serta direalisasikan, akan sama saja artinya membuat rencana tersebut menjadi gagal (rencana tinggal rencana).

3.1. PENGERTIAN PERENCANAAN (*PLANNING*)

Terdapat beberapa pendapat para ahli yang telah mendefinisikan pengertian perencanaan (*planning*) itu, diantaranya:

1. Robbins dan Coulter (2002) mengatakan *planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive organizational work* (Perencanaan adalah sebuah proses yang diawali dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh).
2. Faludi (1973): Perencanaan sebagai satu proses untuk menentukan tindakan yang berorientasi pada masa depan melalui serangkaian pikiran .
3. Sondang P. Siagian (1994: 108): Perencanaan didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
4. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel: Perencanaan adalah fungsi seorang manager yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada.
5. M. Farland: Perencanaan adalah suatu fungsi dimana pimpinan kemungkinan menggunakan sebagian pengaruhnya untuk mengucap dari pada wewenangnya.
6. Louis A. Allen: Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
7. Henry Fayol : Perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan penentuan strategi kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
8. Goerge R. Terry (1975): Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

Dari pendapat para ahli tersebut di atas memperlihatkan penekanan yang berbeda, yaitu pada:

1. Proses: Proses dasar untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.
2. Fungsi Manajemen: Fungsi dimana sang pemimpin menggunakan pengaruh dan wewenangnya untuk menentukan arah tujuan.
3. Pengambilan keputusan: Perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang akan datang.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan tersebut adalah merupakan suatu proses kegiatan dalam menentukan cara-cara tertentu bagaimana mencapai tujuan yang terbaik agar lebih efisien dan efektif tepat pada waktunya. Intinya adalah, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

Perencanaan yang baik adalah apa yang dirumuskan dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diinginkan, sedang perencanaan yang buruk, segala apa yang dirumuskan/ditetapkan tidak berjalan dan tujuan yang diinginkan tidak terwujud. Untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan dasar (5W + 1 H) yang dijadikan sebagai prinsip perencanaan, yaitu:

1. *What* (apa): Apa yang akan dilakukan? (penjabaran dari visi dan misi)
Apa yang sesungguhnya menjadi tujuan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. *Why* (mengapa): Mengapa kita melakukan itu? Mengapa tujuan tersebut harus dicapai - yang terumus dalam jawaban atas pertanyaan '*what*'.
3. *Who* (siapa): Siapa yang melakukan? Siapa yang akan melaksanakannya? Terkait kualifikasi orang-orang yang akan melakukannya, sesuai dengan latar belakang dan keahliannya.
4. *Where* (dimana): Dimana akan dilakukan? (lokasi aktivitas) Dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan.
5. *When* (kapan): Kapan akan dilakukan? Kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan dan kapan kegiatan tersebut akan dimulai dan berakhir?
6. *How* (bagaimana): Bagaimana mencapai hal tersebut? Bagaimana cara yang harus dilakukan untuk melakukan kegiatan tersebut.

3.2. FUNGSI PERENCANAAN

Berkenaan fungsi dari perencanaan tersebut, untuk lebih mudah memahaminya ada suatu pertanyaan: Mengapa manager melakukan perencanaan? Dari pengertian/definisi perencanaan yang telah dipaparkan sebelumnya secara implisit perencanaan dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan berfungsi sebagai penentu arah

Dalam pencapaian tujuan tersebut, sangat mungkin antar individu per individu atau antar bagian dengan bagian lain dalam perusahaan akan bekerja secara sendiri-sendiri, jika tanpa ada arah yang jelas. Dengan adanya perencanaan, maka perusahaan akan mendapat arah yang jelas, sebagai acuan/panduan kegiatan, kemana sebenarnya arah tujuan saat ini, apakah bertujuan ke Jakarta atau Jogjakarta atau Batam, sehingga antar individu atau bagian tadi mengetahui arah yang jelas.

2. Mengurangi ketidakpastian

Apa yang akan terjadi esok hari, lusa, minggu depan, bulan depan, tahun depan dan seterusnya tidak satupun yang tahu secara pasti, sehingga menimbulkan suatu ketidakpastian, baik itu individu maupun perusahaan. Ketidakpastian inilah dicoba diminimalisir melalui kegiatan perencanaan. Dengan adanya perencanaan, ketidakpastian yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang, dapat diantisipasi jauh-jauh hari.

3. Meminimalisasi kemubaziran/pemborosan

Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka sejumlah sumber daya yang diperlukan akan dipergunakan sesuai dengan apa yang telah dipersiapkan sebelumnya melalui perencanaan ini. Dengan demikian, kemubaziran/ pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya tadi, akan diminimalkan sehingga tingkat efisiensi dapat terwujud. Karena itu perencanaan dapat berfungsi untuk meminimalisasi kemubaziran/pemborosan.

4. Menetapkan standar untuk pengendalian/pengawasan

Rencana yang dibuat oleh perusahaan adalah untuk mencapai tujuan selalu disertai dengan standar kualitas/mutu yang diharapkan. Perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas/mutu itu juga harus diawasi dan dikendalikan pelaksanaannya agar *output*-nya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam pengendalian/ pengawasan tentunya akan membandingkan antara yang telah direalisasi di lapangan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terjadi deviasi (penyimpangan), akan dievaluasi untuk diperbaiki sesuai standar tersebut. Dari pengertian tersebut maka perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar untuk pengendalian/pengawasan.

3.3. MANFAAT PERENCANAAN

Dari fungsi perencanaan yang telah dikemukakan di atas, maka manfaat perencanaan itu adalah sebagai berikut;

1. Sebagai acuan kerja/kegiatan agar fokus dan fleksibilitas. Sebagai acuan bagaimana cara melaksana agar:
 - a. Fokus pada hasil (*result oriented*)
 - b. Menekankan pada prioritas
 - c. Berorientasi pada keunggulan, untuk mengoptimalkan kekuatan.
 - d. Mengakomodasi perubahan dan mengantisipasi adanya masalah dan peluang.
2. Sebagai panduan kegiatan/monitor untuk perbaikan kondisi sehingga antar bagian/devisi saling mendukung dengan adanya perencanaan ini.

3. Sebagai perbaikan kontrol. Semakin optimal penerapan sasaran, proses control akan semakin mudah dilakukan.
4. Manajemen waktu. Dengan adanya perencanaan, maka pengelolaan waktu dapat dilakukan secara optimal, memberi prioritas (skala prioritas) pada kepentingan yang bersifat strategis dan harus didahulukan

3.4. PERENCANAAN *TOP DOWN* DAN *BOTTOM UP*

Perencanaan dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

1. Perencanaan *Top Down*: Perencanaan yang dibuat dari level manajer tingkat atas (*top manager*), dimulai dengan penetapan sasaran umum perusahaan oleh top manajemen, dilakukan mulai dari general sampai detail-nya. Rencana tersusun lebih komprehensif dan terintegrasi antar bagian, serta tidak bersifat parsial.
2. Perencanaan *Bottom Up*: Perencanaan yang dibuat dari level tingkat bawah (*lower level management*)/ide-nya dimulai dari level bawahan. Keunggulan perencanaan yang dibuat secara *bottom up* ini adalah adanya kesesuaian dengan situasi yang berkembang, serta mendorong adanya komitmen dari segenap jajaran diberbagai level.

Namun dalam prakteknya, perencanaan itu dapat pula dilakukan dengan cara kombinasi antar kedua pendekatan tersebut di atas.

3.5. PROSES PERENCANAAN (*PLANNING PROCESS*)

Kegiatan perencanaan sering dinamakan sebagai kegiatan utama dari kegiatan manajemen, karena dalam perencanaan inilah tersusun seluruh rangkaian aktivitas kegiatan perusahaan yang akan dilakukan: Bagaimana melakukannya, dimana, dan kapan saatnya melakukannya, dan sebagainya. Jika tidak ada kegiatan perencanaan, sang pimpinan tidak akan pernah tahu apa yang harus diorganisasikan, diarahkan dan dikontrol.

Pertanyaannya sekarang adalah bagaimana cara/proses perencanaan itu dilakukan? Proses perencanaan itu dapat dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu:

1. Tahap 1: Menentukan tujuan/sasaran: Apa yang menjadi tujuan/ sasaran/keinginan organisasi/perusahaan. Rumuskanlah tujuan yang jelas pada tahap pertama ini, lalu,
2. Tahap 2: Mengukur kinerja saat ini. Apa-apa yang telah tersedia saat ini menjadi dasar patokan dari tujuan yang hendak dicapai. Mengeksplorasi sumber daya yang kita miliki pada saat ini, dan evaluasilah peluang yang memungkinkan untuk kita garap ke depannya. Kemudian,
3. Tahap 3: Menciptakan strategi tindakan: Inventarisir segala kekuatan dan kelemahan, juga peluang serta tantangannya untuk dapat menciptakan strategi yang dapat diimplementasikan itu, dan terakhir adalah,
4. Tahap 4: Menyusun serangkaian program. Pada tahapan terakhir ini, kita mempersiapkan dan menyusun rencana-rencana yang telah ditetapkan tersebut (tahap 1 sampai tahap 3) dalam bentuk program kerja.

Latihan Soal :

1. Coba saudara jelaskan pengertian *Planning* (Perencanaan) itu apa...
2. Untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan dasar (5W + 1 H) yang dijadikan sebagai prinsip perencanaan, jelaskan 5 W dan 1 H tersebut
3. Jelaskan fungsi dari perencanaan..
4. Jelaskan apa manfaat dari perencanaan..
5. Dalam membuat perumusan dan menetapkan perencanaan ada karakteristik yang harus dipenuhi, yaitu: *SMART*, jelaskan *SMART* dimaksud dalam penetapan perencanaan.
6. Apa perbedaan perencanaan *Top Down* dengan perencanaan *Bottom up*. Jelaskan!
7. Bagaimana cara/proses perencanaan itu dilakukan, jelaskan tahapan-tahapannya?

BAB IV

PERAMALAN (*FORECASTING*)

Pada bab sebelumnya kita telah mengetahui tentang perencanaan. Dan pada pembahasan bab ini, akan kita bahas yang ada kaitannya juga dengan pembuatan perencanaan tersebut, yaitu peramalan (*forecasting*). Kenapa hal ini dianggap penting untuk dibahas? Tidak lain karena pada area fungsional apapun kita ditempatkan, baik di bagian produksi, bagian keuangan, bagian pemasaran, *forecasting* (peramalan) selalu dijadikan acuan, misal pada bagian produksi (operasional) peramalan digunakan dalam perencanaan kapasitas produksi, pengendalian persediaan (*inventory control*) dan sebagainya, pada bagian keuangan, peramalan dijadikan dasar dalam menentukan anggaran dan pengendalian biaya, serta pada bagian pemasaran, peramalan digunakan untuk menentukan tenaga pemasar, penjualan, dan keputusan penting lainnya, bahkan pada pemerintahan sekalipun, dalam menetapkan kebijakan ekonomi, seperti tingkat pengangguran, inflasi, pertumbuhan ekonomi dan sebagainya juga memakai teknik/metode peramalan (*forecasting*) ini.

Peramalan merupakan alat bantu yang sangat penting dalam membuat perencanaan yang efektif dan efisien, sebagai ilustrasinya, ketika hari kelihatan mendung, banyak orang yang meramalnya akan terjadi hujan - karena melihat data historis/kejadian-kejadian pada waktu lalu bahwa mendung akan terjadinya hujan, dan apa bila kita akan bepergian, sudah pasti kita akan mempersiapkan segala sesuatunya, baik payung, mantel hujan, dan peralatan lainnya untuk mengelakkan terjadinya basah akibat turunnya hujan itu. Melihat fenomena pada masa lalu seperti itu bahwa mendung tersebut selalu akan berakibat turunnya hujan, sehingga diprediksikan dari kejadian mendung saat inipun, akan diprediksi/diramalkan terjadi hujan juga nantinya. Sama halnya pada bisnis, didalam menyusun dan membuat suatu perencanaan bisnis, baik itu menyusun dan membuat perencanaan biaya, penjualan maupun menyusun dan membuat perencanaan produksi, pola peramalan (*forecasting*) selalu dijadikan acuan. Dengan kejadian-kejadian dimasa lalu itu, kita akan dapat memprediksikan apa yang akan terjadi di hari esok, lusa, minggu depan, bulan depan, tahun depan dan seterusnya dengan peramalan (*forecasting*) ini. Peramalan (*forecasting*) itu hanya merupakan suatu dugaan/prediksi saja mengenai sesuatu yang belum terjadi. Ramalan itu tentunya dilakukan berdasarkan data yang terjadi pada masa lalu (lampau).

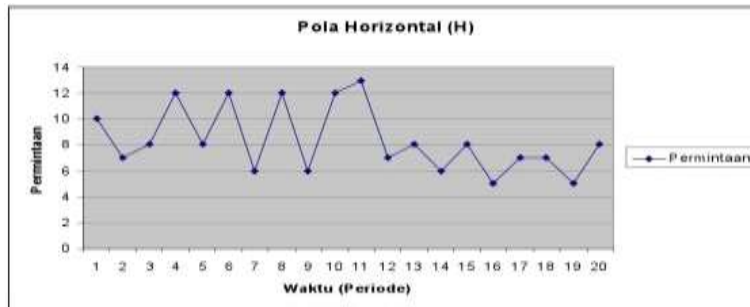
4.1. BENTUK POLA DATA

Seni dalam melakukan peramalan adalah memilih model peramalan terbaik yang mampu mengidentifikasi dan menanggapi pola aktivitas historis dari data yang telah terjadi. Pola data yang telah terjadi itu memiliki beragam bentuk, yaitu:

1. Pola Data Horizontal (*stationary*)

Pola data horizontal menunjukkan bahwa nilai data yang telah terjadi itu berfluktuasi di sekitar rata-rata (stasioner terhadap nilai rata-

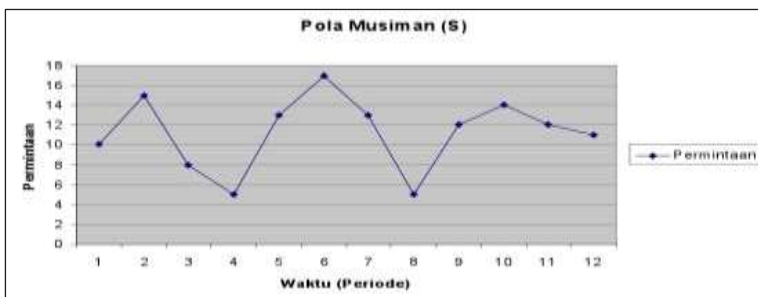
ratanya), pola data relatif stabil. Misal produksi/penjualannya tidak meningkat atau menurun selama kurun waktu tertentu. Jika dibuat dalam bentuk grafik, struktur datanya seperti gambar 4.1. berikut:



Gambar 4.1. Pola Data berbentuk Horizontal

2. Pola Data Musiman (*Seasonal*)

Pola data musiman menunjukkan bahwa nilai data dipengaruhi oleh faktor musiman, adanya pola pergantian yang mengulang periode sebelumnya, misalnya tahun tertentu, semester, kuartal, bulan tertentu, atau hari-hari pada minggu tertentu. Penyebab timbulnya karena ada musim tertentu, misal: Lebaran/tahun baru, hujan/ kemarau, musim tanam, tiket masuk objek wisata, libur kalender sekolah. Jika data tersebut dibuat dalam bentuk grafik, struktur datanya adalah seperti gambar 4.2. berikut:

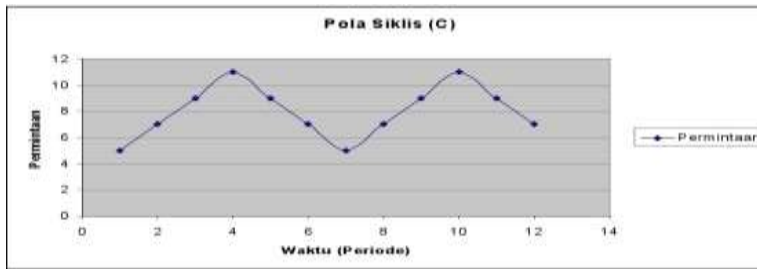


Gambar 4.2. Pola Data berbentuk Musiman

3. Pola Data Siklus (*Cyclical*)

Pola data siklus (siklis) menunjukkan bahwa nilai data dipengaruhi oleh fluktuasi seperti gelombang ke atas - ke bawah disekitar *trend*, selalu berubah-ubah dan tidak memiliki pola teratur/tidak stabil, interval waktunya dalam jangka panjang, biasanya kisaran 2 - 10 tahun seperti yang berhubungan dengan siklus bisnis, misal putaran bisnis mempengaruhi pasar dan faktor persaingan terhadap minat pelanggan. Jika datanya dibuat dalam bentuk grafik, struktur datanya adalah seperti gambar 4.3. berikut:

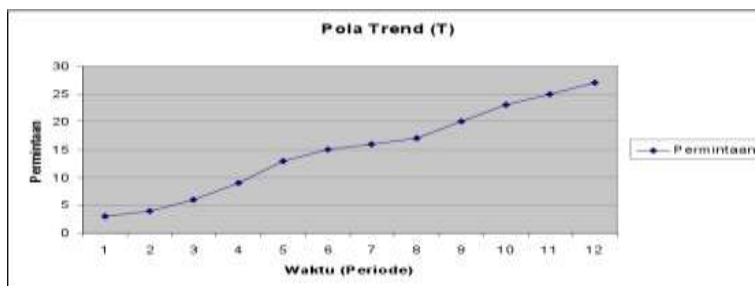
PERAMALAN (*FORECASTING*)



Gambar 4.3. Pola Data berbentuk Siklus

4. Pola Data *Trend*

Pola data *trend* menunjukkan bahwa nilai data dalam jangka panjang terjadi kenaikan (atau bisa juga terjadi penurunan). Misal pertambahan jumlah penduduk mendorong permintaan barang/jasa, daya produksi yang meningkat, kemajuan teknologi, perubahan gaya hidup, permintaan barang elektronik produk baru, dan sebagainya. Jika data tersebut dibuat dalam bentuk grafik, struktur datanya adalah seperti gambar 4.4. berikut:



Gambar 4.4. Pola Data berbentuk *Trend* menaik

4.2. METODE PERAMALAN

Sedang, peramalan berdasarkan metode dapat dikelompokkan menjadi dua metode, yaitu:

1. Metode Kualitatif

Metode ini didasarkan pada informasi kualitatif, bersifat subjektif, dipengaruhi oleh intuisi, emosi, pendidikan, dan pengalaman pribadi dan pendapat (*judgement*) dari yang melakukan peramalan, karenanya metode kualitatif sering disebut *judgemental methods*, karena peramalan dari satu orang, dengan orang lain dapat berbeda. Umumnya dipergunakan ketika data historis tidak tersedia, seperti digunakan untuk peramalan terhadap produk baru, pasar baru, proses baru, perubahan sosial dari masyarakat, perubahan teknologi, dan ramalan lainnya berdasarkan metode kuantitatif. Meskipun demikian, peramalan kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu:

- Pendapat pakar atau para ahli/peneliti/akademisi/praktisi. Para pakar/ahli tersebut diminta pendapatnya bagaimana tentang iklim dimasa datang, dan informasinya tersebut dapat dijadikan prediksi/ramalan kejadian dimasa yang akan datang.
- Melakukan survei pasar (*market survey*): Informasi/masukan diperoleh dari konsumen

(responden) terhadap rencana yang akan kita kehendaki. Dilakukan dengan kuesioner (pertanyaan), bisa dilakukan dengan wawancara langsung, telepon, email kepada seseorang/responden. Misalnya: ingin mensurvei pemasaran terhadap produk baru dan daya beli konsumen, dan sebagainya.

- c. Teknik Delphi. Teknik Delphi ini mirip dengan pendapat para ahli, hanya dalam teknik ini serangkaian kuesioner disebarkan kepada responden, jawabannya diringkas dan diberikan kepada para ahli untuk dibuat peramalannya. Metode ini memakan waktu dan melibatkan banyak pihak, mulai membuat kuesioner, mengirimkannya, menunggu jawaban, merangkum hasilnya, dan diserahkan kepada para ahli untuk dianalisa. Keuntungan metode ini adalah hasilnya lebih profesional, sehingga diharapkan peramalannya mendekati akurat.
2. Metode kuantitatif: Metode peramalan dengan menggunakan model matematis/ model statistik dari data historis, atau dengan menggunakan variabel kausal untuk meramalnya. Metode kuantitatif ini dibagi menjadi dua tipe, yaitu:

- a. *Metode Causal* : Metode peramalan dengan mengasumsikan variabel yang diramalkan menunjukkan adanya hubungan sebab akibat dengan satu/beberapa variabel bebas (*independent variable*) lainnya, seperti analisis regresi. Kecenderungan model *causal* ini adalah untuk pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan. Contoh metode *causal* dengan menggunakan regresi:

- 1) Regresi sederhana linier □ persamaan regresi sederhana

$$Y = a + b X$$

Dimana a dan b adalah parameter yang harus dicari dengan menggunakan rumus

$$a = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

- * Jika hasil b bernilai positif, menunjukkan hubungan X dan Y searah.
- * Jika hasil b bernilai negatif, menunjukkan hubungan X dan Y berlawanan arah.

Misalkan : Data penjualan dengan tenaga pemasar CV GAVA Media adalah sebagaimana terlihat pada tabel 4.1. Dari data penjualan dan juga data tenaga pemasar CV GAVA Media tersebut, kita dapat menentukan persamaan regresi sederhana linear dengan menggunakan rumus di atas, yang sebelumnya kita tentukan (Y), (X), (X²) dan (XY) sebagaimana yang tertuang pada tabel 4.1.

4.3. FORECAST ERROR (KESALAHAN RAMALAN)

Baik tidaknya metode yang digunakan tergantung dengan perbedaan atau penyimpangan antara

hasil ramalan dengan kenyataan yang terjadi. Semakin kecil penyimpangan antara hasil ramalan dengan kenyataan yang akan terjadi maka semakin baik pula metode yang digunakan.

Peramalan yang baik, adalah peramalan yang mendekati hasil yang sesungguhnya (akurat), diupayakan dibuat dapat meminimumkan perbedaan (deviasi/penyimpangan antara hasil ramalan dengan kenyataan yang terjadi). Semakin kecil deviasi terjadi, maka semakin baik pula metoda yang digunakan. Dengan kata lain, keakuratan peramal bergantung pada seberapa dekat nilai hasil peramalan dengan nilai data yang sebenarnya. Perbedaan (selisih/deviasi) antara nilai aktual dengan nilai ramalan itulah disebut sebagai *forecast error* (kesalahan ramalan), yaitu dengan mengurangi nilai data aktual (sesungguhnya terjadi) dengan hasil peramalan kita, dengan rumus :

$$e_t = Y(t) - Y'(t) \text{ Dimana : } e_t = \text{Kesalahan}$$

Peramalan

$Y(t)$ = Nilai data aktual pada periode t

$Y'(t)$ = Nilai hasil peramalan pada periode t t = Periode peramalan

4.4. UKURAN AKURASI PERAMALAN

Model-model peramalan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut, kemudian divalidasi dengan menggunakan sejumlah indikator. Indikator yang umum digunakan adalah rata-rata penyimpangan absolut (*Mean Absolute Deviation*), rata-rata kuadrat terkecil (*Mean Square Error*), rata-rata persentase kesalahan absolut (*Mean Absolute Percentage Error*), *Mean Percentage Error* (MPE). Dan ada yang menambahkan dengan validasi peramalan (*Tracking Signal*), serta pengujian kestabilan (*Moving Range*).

1. *Mean Absolute Deviation* (MAD)

Metode *Mean Absolute Deviation* (MAD) ini untuk mengevaluasi metode peramalan menggunakan jumlah dari kesalahan-kesalahan yang absolut. *Mean Absolute Deviation* (MAD) mengukur ketepatan ramalan dengan merata-rata kesalahan dugaan (nilai absolut masing-masing kesalahan). MAD paling berguna ketika orang yang menganalisa ingin mengukur kesalahan ramalan dalam unit yang sama sebagai deret asli. Nilai MAD dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$MAD = \frac{\sum (\text{absolut dari forecast errors})}{n}$$

$$MAD = \frac{\sum | \text{Aktual} - \text{Peramalan} |}{n}$$

$$MAD = \frac{\sum_{t=1}^n |Y_t - \bar{Y}|}{n}$$

2. Mean Square Error (MSE)

Mean Squared Error (MSE) adalah metode lain untuk mengevaluasi metode peramalan. Masing-masing sisa kesalahan dikuadratkan. Kemudian dijumlahkan dan ditambahkan dengan jumlah observasi. Pendekatan ini mengatur kesalahan peramalan yang besar (karena kesalahan-kesalahan itu dikuadratkan). Metode ini menghasilkan kesalahan-kesalahan sedang, yang kemungkinan lebih baik untuk kesalahan kecil, tetapi kadang menghasilkan perbedaan yang besar.

$$MSE = \frac{\sum e_i^2}{n} = \frac{\sum (X_i - F_i)^2}{n}$$

$$MSE = \frac{\sum (\text{Kesalahan peramalan})^2}{n}$$

$$MSE = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n}$$

Karena MSE merupakan *absolute* yang ukurannya menyangkut pengkuadratan dianggap memiliki kelemahan. Ukuran metode ini tidak dapat memudahkan perbandingan antara deret berkala yang berbeda, dan untuk selang waktu yang berlainan, karena kenyataan bahwa metode yang berbeda akan menggunakan prosedur yang berbeda pula.

3. Mean Absolute Percentage Error (MAPE)

Adakalanya untuk menghitung kesalahan peramalan dalam bentuk persentase. Jika itu diinginkan, maka kesalahan tersebut dihitung dengan menggunakan MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) dihitung dengan menggunakan kesalahan absolut pada tiap periode dibagi dengan nilai observasi yang nyata untuk periode itu. Kemudian, merata-rata kesalahan persentase absolut tersebut. Pendekatan ini berguna ketika ukuran atau besar variabel ramalan itu penting dalam mengevaluasi ketepatan ramalan. MAPE mengindikasikan seberapa besar kesalahan dalam meramal yang dibandingkan dengan nilai nyata pada deret. Mean Percentage Error (MPE). Adakalanya perlu untuk menentukan metode peramalan mana yang bias (peramalan tinggi atau rendah), maka digunakan *Mean Percentage Error* (MPE). *Mean Percentage Error* (MPE) dihitung dengan mencari kesalahan pada tiap periode dibagi dengan nilai nyata untuk periode itu, kemudian merata-ratakan kesalahan persentase ini. Jika hasilnya mendekati nol, maka peramalan tersebut mendekati tak bias. MPE dapat dihitung, jika hasilnya mempunyai persentase negatif yang besar, namun, jika hasilnya mempunyai persentase positif yang besar, maka metode peramalannya tidak dapat dihitung.

Latihan Soal :

1. Coba saudara jelaskan tentang *Forecasting* (Peramalan) itu apa...
2. Pola data yang telah terjadi itu memiliki beragam bentuk, jelaskan:
 - a. Pola Data Horizontal (*stationary*)
 - b. Pola Data Musiman (*Seasonal*)
 - c. Pola Data Sikus (*Cyclical*)
 - d. Pola Data *Trend*
3. Jelaskan peramalan berdasarkan metode Kualitatif, dan apa-apa saja yang termasuk dalam metode peramalan kualitatif tersebut.
4. Jelaskan peramalan berdasarkan metode Kuantitatif, dan apa-apa saja yang termasuk dalam metode peramalan kuantitatif tersebut.
5. Pada peramalan metode *time series* ini, terbagi menjadi beberapa metode, coba saudara jelaskan metode apa saja yang itu..
6. Coba saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan *forecast error* ?
7. Model-model peramalan yang telah dilakukan oleh perusahaan, kemudian divalidasi dengan menggunakan sejumlah indikator. Apa saja indikator-indikator tersebut, jelaskan...
8. Apa fungsinya kita mengukur akurasi dari suatu peramalan.. jelaskan..
9. Dari tabel 4.10 berikut, saudara diminta untuk membuat peramalan dengan metode sebagai berikut;
 - a. *Metode Naif*
 - b. *Simple Averages*
 - c. *Simple Moving Averages* 3 bulan
 - d. *Weighted Moving Averages*
 - e. *Exponential Smoothing*
 - f. *Regresi Sederhana Linier*

BAB V

MANAJEMEN STRATEGI

Dalam pembahasan bab ‘perencanaan’ dipahami bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan proses penetapan diawal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Manajemen strategi ini merupakan salah satu hasil dari aktivitas perencanaan tersebut, bagaimana perusahaan menempatkan dirinya, bisnis apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan (misi), tentang apa yang ingin dicapai (visi), bagaimana ia mengantisipasi situasi, bagaimana dia bisa bertahan dan memenangkan persaingan, karena di tengah-tengah perjalanan ada kalanya terjadi perubahan pada lingkungan, mengharuskan perusahaan mengubah dirinya, kalau tidak, perusahaan itu akan kehilangan daya saingnya. Artinya pada manajemen strategi ini bagaimana organisasi dapat melakukan sebuah pendekatan sistematis untuk memposisikan dan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya agar organisasi tersebut dapat dibuat aman dari berbagai perubahan yang merugikan perusahaan, serta menjamin keberlangsungan suksesnya perusahaan tersebut. Lalu apa pengertian manajemen strategi itu?

5.1. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi terdiri dari dua suku kata, yaitu manajemen dan strategi. Untuk pengertian kata ‘manajemen’ telah kita bahas sebelumnya pada bab 2 sehingga di sini kita hanya membahas kata ‘strategi’ saja. Kata ‘strategi’ pada awalnya digunakan oleh kalangan militer untuk memenangkan peperangan, diadopsi dari bahasa Yunani “*Strategia*” yang berarti komandan militer/jenderal sebagai pemimpin angkatan perang. Apabila dihubungkan dengan terminologi ‘manajemen’ maka manajemen strategi itu merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian berbagai tindakan dan keputusan perusahaan untuk memenangkan persaingan, dalam hal ini adalah persaingan bisnis.

Pendapat ahli lainnya yaitu:

1. **Porter (1985):** Alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
2. **Argyris, et al (1985):** Respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
3. **Hamel dan Prahalad (1995):** Tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.
4. **Fred R. David:** Seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya/tujuan.
5. **Hunger dan Wheelen:** Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
6. **Schermerhorn J.R. (1996):** Merupakan rencana aksi yang bersifat komprehensif melalui serangkaian

arahan yang bersifat kritis, dan terdapat panduan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi.

5.2 TUJUAN MANAJEMEN STRATEGI

Bila dikaitkan dengan lingkungan dan masa depan, serta definisi dari beberapa para ahli tersebut di atas, agar perusahaan yang dipimpinnya tetap eksis, bertahan dan memenangkan persaingan, sang manajer harus berpikir yang sifatnya jangka panjang, seperti visi, misi, dan tujuan, serta dapat melahirkan keputusan-keputusan strategi. Keputusan strategik dimaksud setidaknya memiliki 3 (tiga) ciri, yaitu : 1) Jarang dibuat; 2) Penting (signifikan); 3) Berdampak luas. Artinya bahwa keputusan tersebut memiliki implikasi luas pada organisasi, karena itu tidak bisa diambil secara sesering-sering mungkin, untuk itu dikatakan jarang dibuat, serta keputusan strategi itu harus penting (signifikan), dan berdampak luas bagi keputusan berikutnya, misal: Keputusan untuk membangun pabrik baru, keputusan ini dianggap sebagai keputusan strategi, karena ‘jarang dibuat’ – perusahaan tidak setiap bulan/tahun perusahaan merasa sanggup untuk membangun pabrik; berdampak ‘penting’ pada perusahaan tersebut karena dengan terbangunnya pabrik itu, perusahaan akan dapat meningkatkan produksi, prestise tinggi, terhindar dari biaya sewa yang semakin tinggi, dan sebagainya; lalu berdampak ‘luas’ terhadap keputusan lain yang bersifat operasional, seperti bagian keuangan akan mencari sejumlah dana demi terwujudnya keberadaan pabrik tersebut, dan akan ada kontraktor yang akan mengerjakan pabrik itu, serta fasilitas-fasilitas lainnya, sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang menjalankan manajemen strategi ini adalah:

- Memberikan gambaran menyeluruh atas organisasinya.
- Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, baik interen maupun eksteren perusahaan.
- Dapat mengantisipasi setiap adanya perubahan secara merata.
- Tentunya perusahaan akan membutuhkan operasi yang efisien, efektif, tepat waktu dan cepat.

5.3. LEVEL STRATEGI

Strategi dalam manajemen strategi itu memiliki beberapa level (tingkatan-tingkatan). Level (tingkatan) ini ada hubungannya dengan skala/ruang lingkup yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi, yaitu:

1. Level Korporat (*corporate level strategy*),

Strategi level korporat adalah strategi yang dirumuskan oleh kantor pusat, untuk mengendalikan perusahaan yang memiliki beberapa anak perusahaan, seperti perusahaan induk (*holding company*) memiliki beberapa unit/lini bisnis (*multi line corporations*)

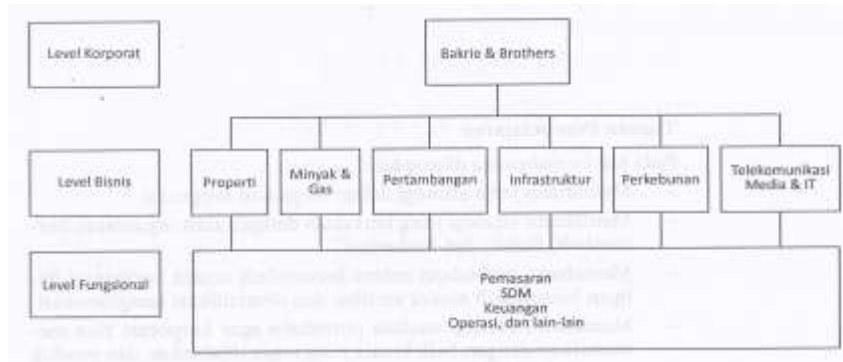
2. Level Bisnis (*business/unit strategy*)

Strategi level bisnis adalah strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh unit bisnis (usaha-usaha bisnis yang ada), seperti unit properti, unit pertambangan, unit perkebunan, dan sebagainya.

3. Level Fungsional (*functional level strategy*).

Strategi level fungsional adalah strategi fungsi dari masing-masing divisi/bagian, seperti Keuangan, Pemasaran, Operasi, Sumber Daya Manusia (*personalia*).

Contoh level strategi ini dapat dilihat pada gambar 5.1. berikut:



Gambar 5.1. *Level Strategy* Usaha Bakrie & Brothers

5.4. PROSES MANAJEMEN STRATEGI

Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penyusunan manajemen strategi menurut Schermerhorn, J.R. (1996) adalah:

1. Identifikasi misi dan sasaran organisasi.
2. Mengukur kinerja sekarang terhadap pencapaian misi sasaran organisasi.
3. Membuat rencana strategis untuk mewujudkan sasaran organisasi.
4. Mengimplementasikan rencana strategis.
5. Mengevaluasi hasil dan menjabarkan ulang proses perencanaan strategis.

Secara komprehensif proses manajemen strategi dapat dijelaskan lebih rinci lagi sebagai berikut:

1. Menyusun misi perusahaan.
Apa yang menjadi misi/maksud pendirian perusahaan, visi, filosofi perusahaan dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal perusahaan. Penilaian kemampuan dan kelemahan perusahaan.
3. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan.
Penilaian terhadap situasi persaingan dan peluang usaha yang akan mempengaruhi efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan.
4. Melakukan analisis terhadap alternatif pilihan strategi perusahaan.
Mengukur dengan membandingkan kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan.
5. Melakukan identifikasi terhadap alternatif pilihan strategi yang diinginkan
Melakukan evaluasi masing-masing pilihan strategi disesuaikan dengan misi, visi dan tujuan perusahaan.

6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama (*grand strategy*)
Pilih yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Membuat strategi jangka pendek yang mendukung *grand strategy* (strategi utama)
Membuat strategi tahunan (*annual objectives*) dan strategi jangka pendek yang mendukung pencapaian tujuan jangka menengah dan jangka panjang.
8. Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan
Dalam melakukan implementasi ini, penekanannya adanya keselarasan antara tugas, sumber daya manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan serta sistem imbalan (*reward system*) yang diterapkan dengan alokasi sumber daya yang ada.
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi
Evaluasi ini nantinya dijadikan sebagai masukan yang akan digunakan dalam pembuatan keputusan dimasa mendatang.
Penjelasan di atas itu sesuai dengan pendapat Pearce dan Robinson (2005).

5.5 EVALUASI DAN ANALISIS STRATEGI

Di tengah-tengah perjalanan, perusahaan bisnis sering diterpa beberapa dampak tertentu, seperti peraturan pemerintah, teknologi yang berkembang, dan dampak lingkungan lainnya, sosial, politik, budaya dan sebagainya, semua berdampak pada masa depan perusahaan dan mengharuskan perusahaan membuat keputusan-keputusan strateginya. Karena itu sesuai pengertian manajemen strategi bahwa adanya suatu respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal, serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal yang dapat mempengaruhi organisasi (Argyris, et al, 1985) menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam evaluasi dan analisis strategi. Ada beberapa analisis untuk dapat dijadikan rujukan sebagai evaluasi, diantaranya adalah:

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT memformulasikan pada lingkungan eksternal, baik pada lingkungan umum maupun lingkungan kerja dengan menghasilkan daftar berbagai ‘peluang-peluang’ (*opportunities*) dan juga berbagai ‘ancaman-ancaman’ (*threats*), serta pada situasi lingkungan internal juga, yang menghasilkan daftar berbagai ‘Kekuatan’ (*strength*) dan daftar berbagai ‘kelemahan-kelemahan’ (*weakness*).

Langkah pertama yang dapat kita lakukan dalam analisis SWOT adalah dengan membuat daftar kolom-kolom yang memuat pandangan/potensi apa saja yang menjadi ‘kekuatan’ (*strength*), apa saja yang menjadi ‘kelemahan’ (*weakness*), dan apa-apa saja yang menjadi ‘peluang’ (*opportunities*) serta potensi apa saja yang menjadi ‘ancaman’ (*threats*), seperti tabel 5.1.

Tabel 5.1. Pandangan/Potensi Analisis SWOT

Pandangan Kekuatan-kekuatan Internal	Pandangan Kelemahan Internal
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
dst	dst

Potensi Peluang-Peluang dari Luar	Potensi Ancaman-ancaman dari Luar
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
dst	dst

Sumber: Ilustrasi sendiri

Setelah kita buat berbagai pandangan/potensi menjadi ‘kekuatan’ (*strength*), ‘kelemahan’ (*weakness*), ‘peluang’ (*opportunities*) dan ‘ancaman’ (*threats*), maka langkah selanjutnya adalah membuat matrik SWOT sebagaimana yang terlihat pada gambar 5.2.yang dijadikan contoh adalah perusahaan jasa konsultan.

EXTERNAL FACTORS	INTERNAL FACTORS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
		S1. Menjadi salah satu dari 10 besar pelaku jasa konsultasi manajemen S2. Memiliki divisi riset untuk pengembangan wawasan konsultan S3. Memiliki trainer yang mempunyai sertifikasi S4. Jejaring dari peserta seminar cukup luas S5. Memiliki sertifikasi ISO 9001:2000 S6. Memiliki gedung sendiri	W1. Publikasi riset masih terbatas W2. Kemampuan peneliti kecil
	OPPORTUNITIES (O)	SO STRATEGIES	WO STRATEGIES
	O1. Perusahaan-perusahaan memandangi penting pengembangan SOM O2. Sumber-sumber pendanaan riset dari luar cukup banyak	SO1. Menawarkan lebih banyak produk-produk pelatihan internal (O1, S3) SO2. Menyajikan strategi pemerolehan dana riset (O2, S2)	WO1. Menjadikan kasus konsultasi dengan format akademik dan dibuat proposal riset (W1, O2) WO2. Merancang pelatihan-pelatihan untuk divisi riset (W1, O2)
THREATS (T)		ST STRATEGIES	WT STRATEGIES
		ST1. Menjadikan 10 besar sebagai tema promosi/komunikasi pemasaran ST2. Menekankan kepemilikan sertifikasi sebagai keunggulan konsultan	WT1. Membuat positioning konsultan TMS berbasis riset (W1, T1)

Gambar 5.2. Contoh Matrik SWOT Perusahaan Jasa Konsultan

Keterangan :

- Pada **SO Strategi** mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat menggunakan Kekuatan (*strengths*) yang kita miliki agar berbagai Peluang (*opportunities*) yang ada dapat kita manfaatkan.
- Pada **ST Strategi** mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat menggunakan Kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki untuk mengatasi/ memperkecil berbagai Ancaman (*threats*) yang kita hadapi.
- Pada **WO Strategi** mencerminkan berbagai strategi yang dihasilkan melalui cara pandangnya bahwa perusahaan dapat memanfaatkan berbagai Peluang (*opportunities*) yang ada dilingkungan eksternal dengan cara mengatasi/memperbaiki berbagai Kelemahan (*weaknesses*) yang ada pada perusahaan saat ini.
- Pada **WT Strategi** merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (defensive) serta bertujuan untuk meminimalkan/ mengurangi Kelemahan (*weaknesses*) dalam rangka mencegah Ancaman (*threats*) yang harus dihadapi.

Analisis SWOT ini memiliki kelemahan, karena dalam analisis SWOT ini hanyalah merupakan berupa pandangan seseorang yang dapat dijadikan pembenaran terhadap kondisi yang dihadapi, ketika dalam merefleksikan pandangan-pandangan tersebut tidak tertutup kemungkinan terdapat adanya suatu kekeliruan. Suatu contoh ketika kita membandingkan antara orang yang pesimis dengan orang yang optimis, jelas pandangan mereka berbeda dalam melihat satu ‘peluang’ itu. Orang yang pesimis, dia tidak akan dapat melihat banyaknya peluang - bahkan bisa jadi si pesimis ini hanya dapat melihat banyaknya ancaman saja, berbeda dengan pandangan orang yang optimis, dia akan selalu dapat melihat banyak peluang-peluang dari pada ancaman dan tantangan.

2. *Grand Strategies*

Grand Strategy dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu : *Growth Strategies*; *Stability Strategies*; dan *Retrenchment strategies*.

- a. *Growth Strategies* (Strategi pertumbuhan): Perusahaan memperbesar ukuran bisnis (ekspansi). Strategi pertumbuhan ini dapat dilakukan dengan:
 - 1) Strategi Konsentrasi, maksudnya memperbesar bisnis dengan tetap fokus pada bidang bisnis yang sama dengan yang ditekuni saat ini;
 - a) Kosentrasi horizontal (*horizontal concentration*), memperbesar bisnis dengan mengambil alih atau bergabung dengan perusahaan lain, dapat dilakukan dengan mengakuisisi atau merger.
 - b) Kosentrasi vertical (*vertical concentration*), mengambil alih fungsi yang dilakukan oleh pemasok bahan baku, atau oleh distributor/ pengecer produk.
 - 2) Strategi Diversifikasi, maksudnya adalah dengan penganeekaragaman bidang

bisnis/memperlebar bidang bisnis yang ditekuni;

- a) *Diversifikasi Relasi (related diversification)*, mengembangkan usaha pada bisnis yang masih ada hubungannya dengan bisnis utama, misalnya: Bisnis kita saat ini adalah usaha pada tambak udang, lalu kita membuka tambak kepiting atau pembesaran lele/ikan mas/nila.
 - b) *Conglomerate*: Perusahaan yang memiliki bisnis beraneka ragam, misalnya: Bisnis mulanya perikanan, lalu mengembangkan juga bisnis properti, penambangan atau transportasi, Media, dan sebagainya
 - c) *Joint venture*: melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan lain dalam waktu tertentu.
- a. *Retrenchment Strategies* (Strategi Penciutan): Mengurangi ukuran bisnis. Posisi perusahaan dalam persaingan ketat/ terhimpit, tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain sehingga perusahaan terpaksa melakukan penciutan (memangkas unit bisnis/merampingkan usahanya).
 - a. *Stability strategy* (Strategi stabilitas): Mempertahankan kondisi saat ini. Kalau kondisi membaik, akan ke strategi pertumbuhan, tetapi kalau semakin memburuk, akan ditiadakan. Untuk menghindari resiko bisnis.

Dalam prakteknya dapat juga dilakukan secara strategi kombinasi (*combination strategies*): Melakukan kombinasi dari beberapa strategi tersebut di atas, sebagian usaha dipertahankan, sebagian usaha lainnya dikecilkan ukurannya, dan ada juga yang dalam kondisi stabil.

3. Strategi Adaptif

Strategi adaptif merupakan strategi yang cukup krusial dalam menghadapi persaingan yang semakin sulit, namun dalam pelaksanaannya perusahaan perlu memperhatikan bentuk perubahan lingkungan persaingan seperti apa yang sedang terjadi, dan seberapa besar pengaruh terhadap kelangsungan bisnis perusahaan dimasa yang akan datang. Dalam aplikasinya, setiap organisasi bisnis dapat memilih model maupun jenis strategi yang diyakininya sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Konsep strategi adaptif ini (dipopulerkan oleh Miles dan Snow) adalah berbasis situasi yang dihadapi oleh perusahaan dalam suatu persaingan bisnis yang antara satu dengan yang lainnya saling berkolaborasi, yaitu:

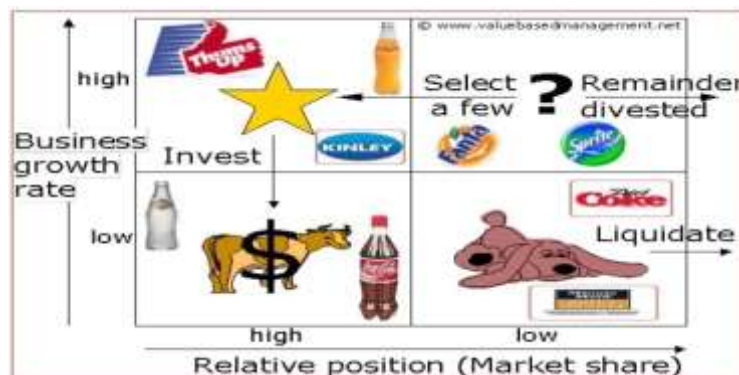
- a. *Prospector Strategy* (Strategi Prospektor): Keberanian mengambil resiko, mencari peluang, melakukan inovasi dan pertumbuhan. Strategi ini cocok untuk kondisi lingkungan bisnis yang dinamis
- b. *Defender Strategy* (Strategi Bertahan): Menghindari perubahan, mengutamakan stabilitas, mempertimbangkan pengurangan ukuran bisnis. Strategi ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil dan industri yang mengalami penurunan.
- b. *Reactor Strategy* (Strategi Reaktor): Perusahaan hanya bersifat reaktif dan berorientasi jangka pendek dengan merespon lingkungan tanpa memiliki rancangan strategi yang bersifat jangka panjang.

- d. *Analyzer Strategy* (Strategi Penganalisa): Mempertahankan stabilitas sambil melakukan inovasi yang bersifat terbatas. Strategi ini terletak diantara strategi prospektor dan strategi reaktor. Strategi ini biasanya ketika kondisi perusahaan yang bukan menjadi *leader* (pemimpin pasar), tapi menjadi *follower* (mengikuti), tetapi perusahaan tetap melakukan inovasi sambil menunggu perkembangan industri yang lebih baik lagi.

Konsep strategi adaptif ini ingin mengedepankan bagaimana suatu perusahaan/organisasi itu dapat beradaptasi, mampu bertahan, dan senantiasa dapat menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi sehingga perusahaan dapat berumur panjang

4. Strategi Porto Polio

Strategi porto polio ini adalah strategi pengelolaan seluruh unit bisnis yang ada, yang dilakukan oleh kantor pusat (strategi korporat). Unit bisnis-unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan itu termasuk dalam kuadran (katagori) apa? Salah satu konsep dari analisis porto polio ini adalah Matrik Boston Consulting Group (Matrik BCG) - Boston Consulting Group adalah suatu konsultan manajemen. Dalam matrik BSG inilah setiap unit bisnis di tempatkan, berdasarkan 'Pertumbuhan Bisnis' (*business growth rate*) dan 'Posisi pangsa Pasar' (*market share*) dengan pembagian empat kuadran, yaitu : *Stars*, *Question Mark*, *Cashcows*, dan *Dogs*, seperti yang terlihat pada gambar 5.3.



Gambar 5.3. BSG Matrik

Keterangan:

- a. Kuadran *Stars*.

Pada kuadran *Stars* ini unit bisnis pada posisi terbaik. Tingkat pertumbuhan sangat bagus (tinggi), pangsa pasarnya juga sangat baik (tinggi)

- b. Kuadran *Cashcows*

Pada kuadran *Cashcows* pertumbuhan unit bisnis relatif rendah, namun pangsa pasarnya tinggi/kondisi perusahaan

menguntungkan dan dapat dijadikan sebagai sumber kas. Makanya dalam situasi unit bisnis seperti ini dianggap sebagai ‘sapi perahan’.

c. Kuadran *Question Marks*.

Pada kuadran *Question Marks* ini unit bisnis dengan pertumbuhan tinggi, dan memiliki pangsa pasar masih rendah. Artinya unit bisnis masih memiliki potensi untuk berkembang, tetapi memiliki potensi juga untuk bangkrut. Karenanya diistilahkan dengan *question marks* - masih perlu dipertanyakan/ tanda tanya.

d. Kuadran *Dogs*.

Pada kuadran *Dogs* ini, unit bisnis sedang mengalami masa-masa buruk, tidak tumbuh dan pangsa pasar sangat kecil. Perusahaan akan mempertimbangkan apakah unit bisnis dilikuidasikan (ditutup) atau tetap bertahan dengan kondisi yang serba terbatas/apa adanya.

Kelemahan dari analisis matrik BCG ini adalah;

- Dianggap terlalu sederhana (*simple*), karena hanya mengandalkan pertumbuhan industri dan pangsa pasar saja, padahal banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi berkembangnya suatu unit bisnis.
- Kaitan pangsa pasar dan keuntungan masih dipertanyakan.
- Hanya memperhitungkan *leader* - perusahaan yang sebagai pemimpin pasar, bagaimana pula jika perusahaan masih tergantung dengan perusahaan-perusahaan besar (*follower*).

5. *Five Forces Corporate Strategy* (Strategi kekuatan lima faktor)

Strategi ini mengembangkan dengan melihat analisis lima kekuatan (*five forces corporate strategy*), yaitu:

a. Hambatan masuk bagi pemain baru (*threats of new entrants*).

Apabila perusahaan lain gampang masuk ke dalam suatu industri, maka otomatis perusahaan yang sudah ada akan terancam, karena dengan bertambahnya perusahaan baru, maka baik pangsa pasar, pasokan bahan baru, atau sumber daya manusia dan lain sebagainya akan terganggu, digerogoti bersama perusahaan sejenis, sehingga semakin sedikit dan semakin sengit persaingan terjadi.

Semakin tinggi hambatan masuk bagi pemain baru, posisi perusahaan semakin baik/diuntungkan, misal dengan teknologi tinggi, kebutuhan dana yang tinggi, dan sebagainya.

b. Daya tawar konsumen (*bargaining power of buyers*). Pembeli yang memiliki daya tawar menawar yang tinggi dapat mengganggu daya saing perusahaan, apalagi sampai mamaksa untuk menurunkan harga. Semakin rendah daya tawar konsumen, posisi perusahaan semakin baik/diuntungkan. Misal Perusahaan/industri yang bersifat monopoli, konsumen tidak banyak pilihan.

c. Daya tawar penyuplai/pemasok (*bargaining power of suppliers*). Bila pemasok, seperti bahan baku, jasa, tenaga kerja, dan lain-lain, memiliki daya tawar yang semakin kuat untuk menaikkan harga,

maka akan semakin sulit bagi perusahaan tersebut dalam mempertahankan harga atau kualitas. Semakin rendah daya tawar penyuplai, posisi perusahaan semakin baik.

- d. Hambatan bagi produk substitusi (*threats of substitute products*). Persaingan terjadi bukan semata-mata dengan perusahaan yang memiliki produk yang sejenis saja, tetapi kadang yang harus diperhatikan juga adalah terhadap produk perusahaan substitusi. Semakin sedikit produk substitusi maka posisi perusahaan semakin diuntungkan. Misal, Perusahaan bis, tidak hanya bersaing dengan sesama angkutan bis saja, tetapi menghadapi pesaing dengan pesawat terbang juga kereta api.
- e. Tingkat persaingan dengan kompetitor (*rivalry among competitors*). Semakin kuat posisi perusahaan dalam persaingan (semakin rendah tingkat persaingan), maka posisi perusahaan semakin diuntungkan



Gambar 5.4. Analisis Lima Kekuatan Persaingan (Porter, 1998: 5)

6. Strategy Seven S (7S)

Strategi 7 S (*Seven S*) diperkenalkan pertama kalinya oleh McKinsey & Co (sebuah lembaga konsultan manajemen) sebagai alternatif lain dari strategi manajemen pada suatu bisnis. 7s McKinsey dibaginya menjadi 2 kelompok, yaitu: 1) *The Hard S's* (kelompok keras) terdiri dari faktor-faktor yang *feasible* dan mudah diidentifikasi, meliputi

: *Structure, Strategi & Systems*, dan 2) *The Soft S's* (kelompok lunak) terdiri dari faktor-faktor yang sulit didefinisikan, meliputi : *Shared Values, Skills, Staf, & Style*, sebagaimana terlihat pada gambar 5.5 berikut.



Gambar 5.5. Strategi *Seven S*

1. ***Shared Values***; Adalah nilai budaya kerja yang ada di dalam perusahaan/organisasi yang menjadi standard dan norma-norma perusahaan itu. Merupakan suatu *guideline* dan panduan bagi semua karyawan/para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.
2. ***Structure***; Memberdayakan struktur organisasi yang mengatur sistem kerja, komunikasi, wewenang, tanggungjawab serta pendelegasian tugas kepada unit kerja/orang-orang tertentu untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan/organisasi.
3. ***System***; proses dan prosedur perusahaan yang berisikan kegiatan operasional sehari-hari dan pembuatan keputusan dalam perusahaan. Sistem ini merupakan fokus utama manajemen apabila terjadi perubahan organisasi dalam suatu perusahaan.
4. ***Staff***; Karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi membentuk personil yang ada di dalamnya yang searah dengan tujuan. Organisasi akan menentukan prasyarat *staff* seperti apa yang dianggap sesuai, dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan *staff* tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.
5. ***Skills***; ketahlian/kerampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika keterampilan/*skills* para pelaksana organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut cenderung kontra produktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *corecompetence* organisasi, karena strategi tersusun, juga merupakan refleksi dari *skills* yang dimiliki.
6. ***Style***; gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang pas dengan kelima elemen tersebut

akan menyebabkan organisasi menjadi gagal.

7. **Strategy**; Strategi suatu organisasi dimaksudkan merupakan suatu rumusan organisasi/perusahaan untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, agar organisasi dapat memiliki arah yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Terabainya 7S (Strategi 7S) di atas, akan menyebabkan kinerja organisasi kurang optimal, dan perlu *effort* bagi manajemen untuk menata dan mensinergikan setiap komponen yang ada.

Latihan Soal :

1. Coba saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen strategi, dan apa pula tujuannya, serta jelaskan level strategi.
2. Coba saudara jelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penyusunan manajemen strategi.
3. Apa yang dimaksud dengan Opportunity dan *Threat*, jelaskan dan berikan contohnya.
4. Jelaskan strategi apa yang tepat dikembangkan oleh perusahaan pada saat perusahaan berda dalam kuadran SO Strategi dan ST Strategi.
5. Jelaskan strategi apa yang tepat dikembangkan oleh perusahaan pada saat perusahaan berda dalam kuadran WO Strategi dan WT Strategi.
6. Jelaskan kelemahan dari Analisis SWOT.
7. Di dalam *Grand Strategy* dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu : *Growth Strategies*; *Stability Strategies*; dan *Retrenchment strategies*, coba jelaskan apa perbedaanya.
8. Perusahaan ingin memperbesar ukuran bisnis (ekspansi) ini dapat dilakukan dengan Strategi Konsentrasi dan Strategi Diversifikasi, jelaskan apa-apa saja dari bagian masing-masing strategi tersebut
9. Jelaskan konsep Strategi Adaptif yang dikembangkan oleh Miles dan Snow.
10. Dalam Matrik Boston Consulting Group (Matrik BCG) terdapat empat kuadran, yaitu : *Stars*, *Question Mark*, *Cashcows*, dan *Dogs* coba jelaskan pengertian dari masing-masing kuadran tersebut.
11. Coba saudara jelaskan apa yang menjadi kelemahan dari analisis BCG Matrik.
12. Dalam **Five Forces Corporate Strategy** terdapat lima faktor yang menjadi kekuatan, yaitu : *threats of new entrants*; *bargaining power of buyers*; *bargaining power of suppliers*; *threats of substitute products*; *rivalry among competitors*, jelaskan maksud dari kelima faktor kekuatan tersebut.
13. Coba saudara jelaskan Strategi 7 S (Seven S) yang diperkenalkan oleh McKinsey & Co yaitu : *The Hard S's*, yaitu faktor-faktor yang *feasible* meliputi : *Structure*, *Strategi & Systems*, dan *The Soft S's*, yaitu meliputi : *Shared Values*, *Skills*, *Staf*, & *Style*

BAB VI

ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya tentang perencanaan (jangka pendek) maupun manajemen strategi (jangka panjang), yang merupakan bagian dari manajemen itu sendiri, yaitu P (*Planning*), langkah selanjutnya adalah, tentunya untuk melaksanakan dan mengaplikasikan dari perencanaan yang telah dipersiapkan itu, membutuhkan banyak orang yang ikut terlibat di dalamnya. Pada bab ini kita akan membahas tentang orang-orang yang terlibat di dalamnya, yang kita namakan Organisasi (*Organizing*) dan bagaimana mendesain organisasi tersebut (pengorganisasian).

6.1. PENGERTIAN ORGANISASI

Organisasi berasal dari kata Yunani-nya '*Oragon – Organon – to Organize*' bahasa latin '*Organum*' dan yang berarti organ, bagian, alat, anggota atau badan. '*to organize*' = menyusun bagian-bagian yang terpisah menjadi suatu kesatuan sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan. Secara konsep istilah 'Organisasi' (*organizing*) mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama memandang sebagai kata benda, 'alat', yang menandakan suatu lembaga (*institution*) atau kelompok fungsional, seperti perusahaan, perkumpulan-perkumpulan, perwakilan. Kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian kedua memandang sebagai kata kerja, menunjukan 'proses' pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis, berkenaan dengan *proses*, sebagai suatu cara dimana kegiatan-kegiatan perusahaan di alokasikan dan ditugaskan ke para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif efisien. Pandangan tersebut dapat dilihat dari pendapat para ahli yang telah mendefinisikan organisasi itu, diantaranya adalah:

1. J. William Schulze (1949), organisasi adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. John Price Jones (1955), organisasi telah dilukiskan sebagai sistem. Organisasi adalah struktur dan peralatan yang tersusun dari orang-orang dan benda-benda dengan mana suatu usaha berencana yang teratur dijalankan.
3. Luther Gullick (1957), organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usaha.
4. Ernest Dale (1952), organisasi adalah suatu proses perencanaan. Ini bertalian dengan hal menyusun, mengembangkan dan memelihara suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu badan usaha.

5. Louis A. Allen (1958), merumuskan organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompok-kelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan serta melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, dan menyusun hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan.
6. Dwight Waldo (1956), organisasi adalah struktur hubungan-hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.
7. Sondang P. Siagian, (2005: 56), organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

6.2. PENGERTIAN PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan ‘struktur organisasi’ yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Berikut ini beberapa definisi dari pendapat para ahli tentang pengorganisasian, yaitu:

1. Malayu S.P. Hasibuan (2007: 19), pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
2. Schermerhorn, (1996), pengorganisasian meliputi pembagian pekerjaan, penugasan, pengalokasian sumber daya dan koordinasi pekerjaan.
3. Stoner dan Walker (1986), pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.
4. S.C. Certo (1997), pengorganisasian adalah menentukan aktivitas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dan bagaimana SDM tersebut dapat diselaraskan atau digabungkan dengan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian *pengorganisasi* di atas menunjukkan bahwa keberagaman pengertian, yang pada intinya adalah untuk menunjukkan hal-hal:

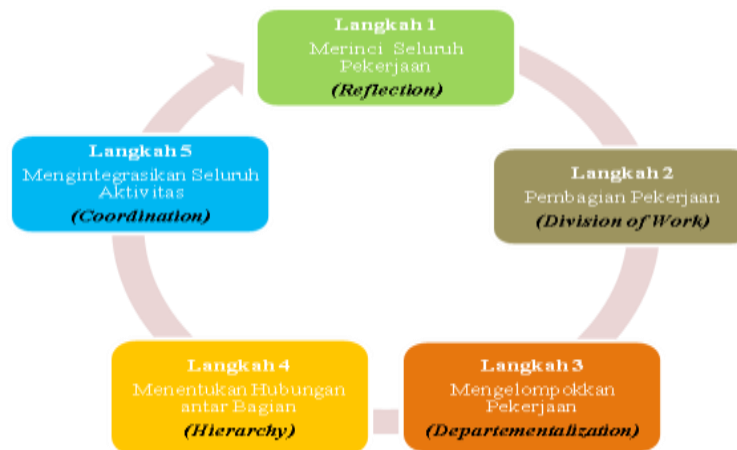
1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya yang dimiliki.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok, baik hubungan komunikasi maupun pelaporan.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan untuk memastikan terjadinya koordinasi yang efektif.
4. Cara dimana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam

departemen mereka dan mende-legasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Bagaimana proses pengorganisasi tersebut?

6.3. PROSES PENGORGANISASIAN

Proses pengorganisasian sebagaimana yang terlihat pada Gambar 6.1 berikut:



Gambar 6.1. Proses Pengorganisasian

Keterangan :

- ❖ Langkah 1: *Reflection*: Merincikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Apa-apa saja pekerjaan yang akan dilakukan, diperinci di sini, kemudian
- ❖ Langkah 2: *Division of Work* (pembagian pekerjaan): Menyederhanakan pekerjaan/tugas yang kompleks menjadi komponen-komponen yang spesifik, dimana setiap orang ditempatkan/ditugaskan, sehingga setiap orang dapat bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas-aktivitas tertentu. Seringkali dirujuk sebagai pembagian tugas. Misalnya dalam bisnis Rumah Makan/Restoran, pembagian pekerjaannya adalah: Bagian Dapur – Bagian Pelayanan Pelanggan – Kasir.
- ❖ Langkah 3: *Departmentalization*: Mengelompokkan dan menamakan bagian berdasarkan kriteria tertentu. Pengelompokan pekerjaan ini disebut dengan “Departemen” (*Departmentalization*). Misalnya seperti bisnis Rumah Makan/Restoran di atas, pembagian pekerjaan: *Kitchen – Customer Service - Accounting*.

- ❖ Langkah 4: *Hierarchy*: Menyusun tingkatan relasi/hubungan antara departemen/bagian, baik secara vertikal maupun secara horizontal. Dalam artian, menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi tersebut. Setelah pekerjaan dibagi-bagi, departemen dibentuk dengan rentang kendali, kita dapat menentukan rantai komando-nya (hierarki). Puncak hierarki organisasi adalah tempat manajer senior yang bertanggung jawab atas kegiatan dari seluruh organisasi.
 - ❖ Langkah 5: *Coordination*: Proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas departemen menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Mengembangkan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasinya tersebut menjadi satu kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini dapat membuat para anggota organisasi menjadi fokus pada tujuan organisasinya dan dapat mengurangi ketidak-efisienan atau konflik.
- FUNGSI PENGORGANISASIAN**

Fungsi dari sebuah proses pengorganisasian dapat dijabarkan sebagai berikut, yaitu:

1. *Appropriateness*
Organisasi harus dapat mempermudah proses pencapaian tujuan
2. *Adequancy*
Organisasi harus dapat mempermudah pemecahan masalah.
3. *Efectiveness*
Organisasi harus dapat mewartakan proses usaha dan proses manajemen untuk pencapaian keberhasilan
4. *Efficiency*
Organisasi harus mendapatkan hasil yang maksimal dengan pengorbanan yang minimal.

6.4. PRINSIP-PRINSIP PENGORGANISASIAN

Maksud dari pengorganisasian adalah agar masing-masing unit menyadari kedudukan, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya. Mereka bersatu dalam satu wadah bersama untuk bekerja secara bersama-sama pula, demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar pengorganisasian dapat berlangsung dengan baik dan mencapai tujuan bersama dalam tata kerja yang baik, maka perlu beberapa prinsip, yaitu:

1. Masing-masing unit mempunyai kesadaran tinggi untuk sanggup menerima tujuan yang telah ditetapkan, sehingga semua kegiatan setiap unit diarahkan kepadanya adalah demi untuk tujuan bersama.
2. Pembagian organisasi kedalam bidang atau unit-unit harus diatur sedemikian rupa (secara lengkap), sehingga tidak ada satu unit pun yang mempunyai tugas yang sama.
3. Pembentukan struktur organisasi harus menggambarkan adanya satu perintah, dan adanya keseimbangan tugas antar unit, serta adanya kesederhanaan wewenang dan tanggung jawab agar dapat mengurangi “*span of control*”.
4. Struktur organisasi harus sederhana, agar jalur kerja dan jalur hubungan jelas, dan tidak terlalu

banyak orang yang terlibat dalam tanggung jawab. Keterlibatan orang yang terlalu banyak akan dapat menghambat kerja dan merupakan suatu kemubaziran.

6.5. UNSUR-UNSUR STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi menunjukkan kerangka/susunan pola hubungan diantara fungsi-fungsi/bagian atau posisi orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi-sebagaimana contoh sederhana dari rumah makan/ restoran yang telah kita buat di atas. Unsur-unsur yang terkandung di dalam struktur organisasi itu adalah: Spesialisasi kerja, Standardisasi, Koordinasi, Sentralisasi/Desentralisasi pembuatan keputusan dan Ukuran (besaran) satuan kerja.

Unsur-unsur struktur organisasi dimaksud yaitu :

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individu dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan letak kekuasaan pembuatan keputusan apakah terpusat (sentralisasi) atau tidak (desentralisasi).
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Latihan Soal :

1. Coba saudara jelaskan apa pengertian organisasi, dan apa pula berbedaannya dengan pengorganisasian?
2. Bagaimana proses pengorganisasian, dan apa-apa saja langkahnya, jelaskan.
3. Ada empat pilar utama yang menjadi penopang/penyangga dari bangunan struktur organisasi (*Four Building Blocks of Organizing*), apa saja itu, jelaskan.
4. Apa perbedaan *span of control* dengan *chain of command*, jelaskan.
5. Apa fungsi pengorganisasian, jelaskan.
6. Agar pengorganisasian dapat berlangsung dengan baik dan mencapai tujuan bersama dalam tata kerja yang baik, maka perlu beberapa prinsip, jelaskan prinsip-prinsip itu.
7. Apa saja unsur-unsur yang terkandung di dalam struktur organisasi itu, jelaskan.

VII

DESAIN ORGANISASI (*Design Organization*)

Desain organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dimana organisasi tersebut dikelola. Bentuk maket-nya adalah berupa struktur organisasi. Sama halnya ketika kita ingin mendesain sebuah bangunan, atau perumahan, atau suatu taman, agar kelihatan indah dan bagus, bangunan/rumah tadi dapat dibuat maket-nya yang merupakan *miniature*/bentuk kecil sebuah bangunan yang akan dibangun. Dengan melihat maket itu, orang sudah dapat melihat secara keseluruhan indah tidaknya bentuk bangunan/rumah apa bila siap dibangun nantinya. Organisasi yang begitu besar itu juga perlu didesain sedemikian rupa agar kelihatan indah dan bagus. Perusahaan/ organisasi melakukan proses pengorganisasiannya, diawali dengan menyusun desain organisasi ini, tentunya berdasarkan berbagai faktor yang dimiliki dan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan tersebut. Schermerhorn, (1996), mengatakan bahwa desain organisasi merupakan proses pemilihan dan pengimplementasian struktur yang terbaik dalam mengorganisasi sumber daya untuk pencapaian misi dan sasaran organisasi.

7.1. FAKTOR UTAMA YANG MENENTUKAN DESAIN ORGANISASI

Adapun faktor utama yang menentukan desain (struktur) organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Strategi organisasi** untuk mencapai tujuannya. Hubungan strategi dan struktur organisasi pada dasarnya bahwa ‘men-desain struktur organisasi mengikuti strategi perusahaan’. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi organisasi/perusahaan, sehingga bila strategi suatu organisasi berubah, maka struktur organisasi akan berubah pula.
2. **Teknologi** yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang/jasa akan membedakan desain struktur organisasi. Suatu contoh, ‘industri mobil’ akan mempergunakan teknologi industri, dan akan memerlukan tingkat standardisasi serta spesialisasi yang lebih tinggi, dibanding perusahaan industri ‘pakaian jadi’ yang selalu mengutamakan ‘mode’ (mengikuti perubahan mode).
3. **Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat** dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota (karyawan), serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam men-desain struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan unit kerja pada desain struktur organisasi.
4. **Ukuran organisasi.** Ukuran besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan unit kerjanya akan sangat mempengaruhi desain struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur organisasi yang tepat.

7.2. STRUKTUR ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL

Struktur organisasi adalah susunan komponen/unit-unit kerja dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda itu dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan. Selain dari itu, struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Struktur organisasi yang dihasilkan melalui keseluruhan proses itu kerap dikenal sebagai struktur organisasi formal. Struktur organisasi formal inilah yang dijadikan panduan bagi seluruh anggota organisasi untuk melakukan berbagai hal dalam upaya pencapaian tujuan. Namun kenyataannya di lapangan, ada beberapa pekerja atau para bagian yang bermunculan dan berkembang secara alamiah - tidak direncanakan, tetapi terjadi dengan sendirinya melalui proses secara alamiah, bisa jadi dikarenakan adanya hubungan antar perorangan sesama anggota, dan mereka membuat kelompok tersendiri yang 'tidak' berdasarkan fungsi yang harus dilaksanakan dalam organisasi formal perusahaan, tetapi hanya dikarenakan kepentingan dan persahabatan saja, mereka tergabung dan membuat kelompok-kelompok itu, atau karena adanya kebutuhan sosial, kesamaan tuntutan, jenis keyakinan, hobi, dan lain sebagainya. Jika kelompok tersebut dibentuk berdasarkan kepentingan dan persahabatan, hobi, keyakinan seperti itu, maka kelompok-kelompok pekerja itu dinamakan dengan kelompok/organisasi informal. Dengan kata lain, organisasi informal merupakan organisasi yang tercipta karena adanya hubungan antar pribadi yang secara tidak sadar terjadi keberadaannya tanpa didasarkan pada hubungan wewenang formal pada struktur organisasi. Seorang pimpinan seyogyanyalah memperhatikan dan dapat mengakomodir berbagai karakteristik pekerjaanya, termasuk dengan adanya fenomena organisasi informal tersebut. Dalam kondisi tertentu, organisasi informal ini, juga dapat berfungsi membantu sang manajer dalam mencapai tujuan organisasinya. Namun bisa sebaliknya pula, bahwa jika tuntutan organisasi informal tersebut ternyata tidak dapat diakomodir dengan baik, keberadaan organisasi/kelompok informal itu justru akan dapat menimbulkan konflik internal, yang akan dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

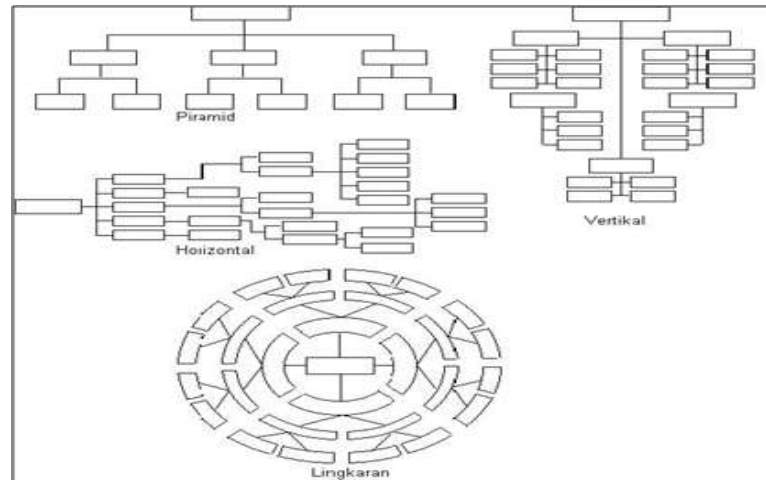
7.3. BENTUK STRUKTUR ORGANISASI FORMAL

Struktur organisasi begitu kompleks untuk dapat dideskripsikan se-cara verbal, karenanya, perlu dibuat dan dirancang sedemikian rupa agar orang lain khususnya karyawan dapat mudah mengerti melihat secara lebih utuh seperti halnya kita melihat maket sebuah area bangunan gedung/perumahan. Penggambaran maket dalam organisasi ini sering disebut struktur organisasi yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi serta dapat menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya. Satuan unit kerja organisasi biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, dimana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis (organisasi *line*) yang menunjukkan rantai perintah (*chain of command*) dan jalur komunikasi formal. Pembahasan tentang organisasi garis (*line*) ini akan dibahas secara utuh pada bab VIII, yaitu kekuasaan, kewewenangan, tanggung jawab dan pendelegasian organisasi.

Henry G. Hodges mengemukakan empat bentuk struktur organisasi, yaitu:

1. Bentuk Piramida. Bentuk ini yang paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

2. Bentuk Vertikal. Bentuk vertikal agak menyerupai bentuk piramid, yaitu dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.
3. Bentuk Horizontal. digambarkan dari kiri ke kanan.
4. Bentuk Lingkaran. Bagan ini menekankan pada hubungan antara jabatan dengan jabatan lain.



Gambar 7.1. Bentuk Struktur Organisasi

Bentuk-bentuk struktur organisasi yang terlihat pada gambar

7.1 di atas menggambarkan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan/diinginkan. Pada struktur organisasi itu pula terlihat dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lainnya, dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi, karena struktur organisasi yang baik harus dapat menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, sehingga, ada suatu pertanggung jawaban apa yang akan dikerjakan. Struktur organisasi juga dapat menunjukkan besarnya ukuran dari suatu organisasi, walaupun tanpa adanya informasi tambahan, akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas juga. Ketidakjelasan itu dianggap merupakan bagian kelemahan/kekurangan dari struktur organisasi itu - karena masih terdapat hal-hal yang belum jelas atau tidak ditunjukkan pada struktur organisasi tersebut, misal, pada struktur organisasi itu tidak dapat menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab disetiap tingkatan manajerial yang tergambar pada struktur organisasi itu. Dan pada struktur organisasi itu juga, tidak dapat menunjukkan sejauh mana saluran komunikasi antar bagian yang tergambar itu, lalu hubungan-hubungan informalnya, karena tanpa wewenang dan komunikasi, organisasi tidak dapat berfungsi secara efektif dan efisien.

Namun terlepas dari itu semua, struktur organisasi masih tetap memiliki keunggulan, dan dipergunakan di banyak perusahaan/organisasi sampai saat ini, karena dianggap setidaknya dapat memberikan gambaran karyawan dan pihak lainnya bahwa beginilah gambaran bagaimana organisasi tersebut tersusun yang menggambarkan manajer, membawahi bawahannya yang merupakan koordinasi dan tanggung jawabnya. Bila pemimpin ingin membutuhkan seseorang untuk menangani suatu masalah khusus, tinggal melihat dari struktur organisasi tersebut, maka pimpinan itu dapat menunjukkan siapa orang-orang yang

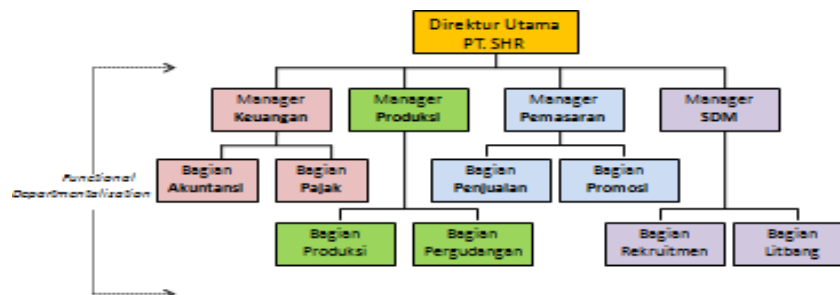
tempat untuk menangani permasalahan itu, dan dengan mudah pula menemukan dimana posisi orang tersebut berada (pada divisi/departemen apa).

7.4. DEPARTEMENTALISASI

Departementalisasi sebagaimana telah diterangkan sebelumnya, merupakan proses penentuan bagian-bagian pada organisasi yang akan bertanggung jawab dalam melakukan bermacam jenis pekerjaan yang telah dikategorikan berdasarkan faktor-faktor tertentu. Dalam mendesain organisasi, khususnya dalam proses departementalisasi ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi/perusahaan, yaitu bisa berdasarkan Fungsional, bisa berdasarkan Produk, dan dapat pula berdasarkan Pelanggan, atau berdasarkan Wilayah/Geografis, serta dapat juga berdasarkan Matriks.

1. Pendekatan Berdasarkan Fungsional

Penentuan bagian-bagian dalam organisasi (departementalisasi) berdasarkan fungsi (*functional departmentalization*) adalah pendekatan yang dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu, yang ada di dalam organisasi/ perusahaan itu sendiri, misalnya dalam sebuah organisasi bisnis, ada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan fungsi Keuangan, fungsi Produksi, ada juga pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pelanggan atau pasar, dinamakan dengan fungsi Pemasaran, dan lain sebagainya. Gambar 7.2 memperlihatkan sebuah contoh desain departemen organisasi yang dibentuk melalui pendekatan fungsional.



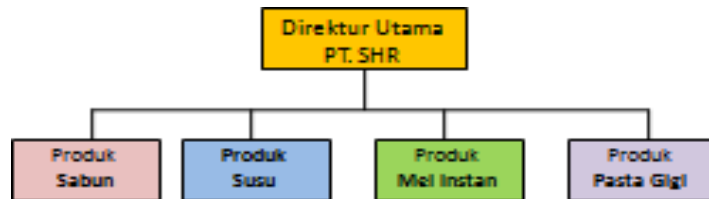
Gambar 7.2. Struktur Organisasi Berdasarkan Pendekatan Fungsional

Gambar 7.2. menggambarkan bahwa setiap departemen pada struktur organisasi tersebut dibentuk untuk menjalankan berbagai fungsi yang khas, terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan, yaitu Departemen Keuangan, Departemen Produksi, Departemen Pemasaran, dan Departemen SDM. Dan, disetiap departemen tersebut secara lebih rinci diturunkan menjadi subbagian (bagian-bagian kecil), Bagian Akuntansi dan Bagian Pajak (Departemen Keuangan), Bagian Produksi dan Bagian Pergudangan (Departemen Produksi), Bagian Penjualan dan Bagian Promosi (Departemen Pemasaran), serta Bagian Rekrutmen dan Bagian Litbang (Departemen SDM).

2. Pendekatan Berdasarkan Produk

Pendekatan berdasarkan produk atau *product departmentalization* ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan

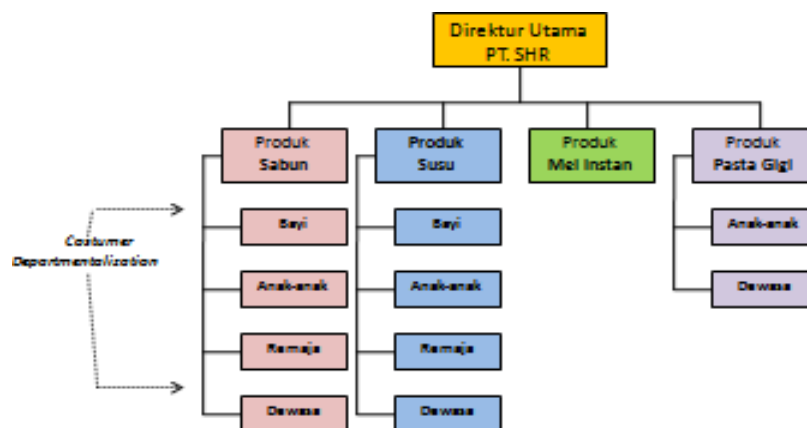
berdasarkan jenis produk yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, PT SHR memiliki beberapa jenis produk dari mulai produk sabun mandi, susu, mie instan, pasta gigi, dan sebagainya, maka departemennya dapat dibuat sebagaimana gambar 7.3. berikut.



Gambar 7.3. Struktur Organisasi Berdasarkan Pendekatan Produk

3. Pendekatan Berdasarkan Pelanggan

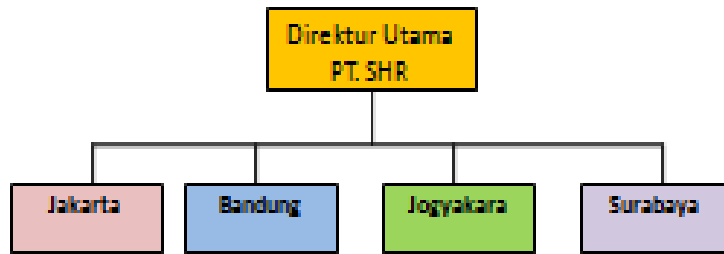
Pendekatan berdasarkan pelanggan atau *customer departmentalization* ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran pelanggan dari organisasi. Sebagai contoh, jika produk sabun mandi, susu dari PT SHR di atas ternyata tidak hanya satu, tetapi ada sabun mandi untuk bayi, anak, remaja, dan dewasa, demikian juga untuk produk susu, maka bentuk desain organisasi dapat dibuat sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 7.4. berikut ini.



Gambar 7.4. Struktur Organisasi Berdasarkan Pendekatan Pelanggan

4. Pendekatan Berdasarkan Wilayah/Geografis

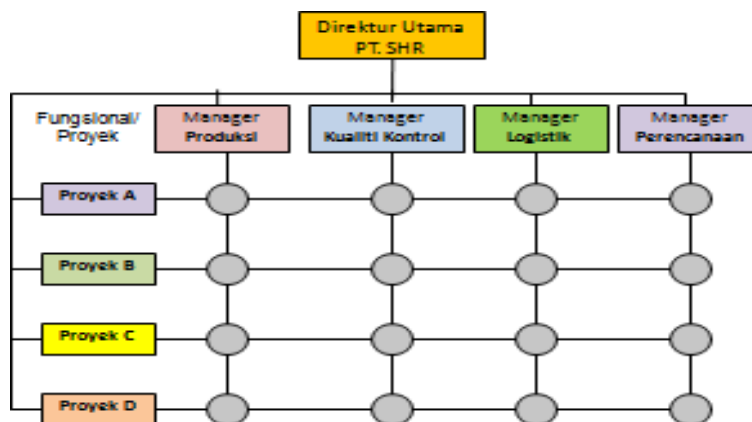
Pendekatan berdasarkan wilayah/geografis ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan wilayah/geografis dimana organisasi beroperasi. Jika PT SHR memiliki daerah penjualan di beberapa daerah, misalnya Jakarta, Bandung, Jogjakarta, dan Surabaya, maka desain organisasi yang dapat dibentuk adalah sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 7.5. berikut:



Gambar 7.5. Struktur Organisasi Berdasarkan Pendekatan Wilayah/Geografis

Gambar 7.5 di atas, tampak bahwa wilayah penjualan dari PT SHR mencakup empat daerah sebagaimana disebutkan di atas. Agar penjualan lebih dapat terkonsentrasi dan disebabkan karakteristik pelanggan dan lingkungan di wilayah/geografis berbeda-beda, maka departementalisasi berdasarkan wilayah bisa dilakukan. Pendekatan ini tidak saja dilakukan untuk menentukan bagian atau departemen di bawah bagian penjualan, tetapi juga dapat dilakukan dalam berbagai jenis organisasi lainnya. Pendekatan Berdasarkan Matriks

Pendekatan departementalisasi berikutnya yang diperkenalkan dalam buku ini adalah pendekatan matriks. Pendekatan ini pada dasarnya merupakan proses departementalisasi yang menggabungkan antara pendekatan fungsional dengan pendekatan lain, misalnya berdasarkan proyek tertentu, produk tertentu, ataupun berdasarkan pendekatan lainnya. Setiap pekerja yang berada di bawah departemen tertentu, pada kenyataannya juga merupakan bagian dari sebuah proyek tertentu pula, atau bagian pekerjaan yang lain dari perusahaan itu, maka dari itu, desain organisasi yang dapat dibuat menjadi bentuk matrik seperti ditunjukkan pada Gambar 7.7 berikut ini.



Gambar 7.7. Struktur Organisasi Berdasarkan Pendekatan Matriks

Gambar 7.7 diketahui bahwa perusahaan memiliki struktur organisasi fungsional dimana di dalamnya terdapat dari mulai bagian Produksi, bagian Kualiti Kontrol, Logistik dan Perencanaan. Masing-masing bagian tersebut dipimpin oleh seorang manajer. Selain keempat fungsi tersebut, ada juga fungsi proyek A, Proyek B, Proyek C, dan Proyek D, yaitu yang terkait dengan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Masing-masing proyek itu memiliki bagian Produksi, bagian Kualiti Kontrol, bagian Logistik dan Perencanaan juga.

Latihan Soal :

1. Coba Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan desain organisasi?
2. Faktor utama apa saja yang menentukan desain organisasi, jelaskan maksud faktor-faktor tersebut.
3. Apa saja bentuk struktur organisasi, dan buatlah contoh dari bentuk struktur organisasi tersebut.
4. Dalam mendesain organisasi, khususnya dalam proses departementalisasi ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi/ perusahaan, yaitu adalah..... jelaskan masing-masing pendekatan tersebut!
5. Dari soal nomor 4 tersebut di atas, apa saja yang menjadi kelemahan dan kelebihan dari pendekatan desain organisasi tersebut, jelaskan!

BAB VIII

KEKUASAAAN, WEWENANG, TANGGUNG JAWAB, DAN PENDELEGASIAN ORGANISASI

Setelah desain (struktur) organisasi dibuat, maka terdapat konsekuensi-konsekuensi yang terkait dengan struktur organisasi tersebut. Di dalam bagian-bagian pada struktur organisasi tersebut, paling tidak menunjukkan adanya empat faktor penting dalam struktur organisasi itu, yaitu adanya kekuasaan (*power*), kewenangan (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pendelegasian (*delegation*) organisasi, karena pada setiap bagian dalam suatu organisasi selalu ada kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab. Ketika kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab tidak dapat sepenuhnya dipegang oleh seseorang, maka dilakukan pendelegasian, sebagai wujud pelimpahan kekuasaan dan kewenangan sekaligus juga tanggung jawab tadi.

8.1. KEKUASAAAN (*POWER*)

Kekuasaan sering kali dikonotasikan negatif jika dikaitkan dengan isu politik. Padahal dalam pengertian yang paling sederhana, kekuasaan atau *power* itu berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang, atau merubah orang/situasi. Jika perubahan pada orang atau situasi adalah perubahan yang baik, tentunya kekuasaan (*power*) tersebut mem-berikan konotasi yang positif bahkan sangat diperlukan. Konotasi negatif dari kekuasaan sering kali muncul dikarenakan terdapat berbagai kasus dimana seseorang atau sebuah organisasi yang diberi kekuasaan tidak menggunakannya untuk hal yang positif, seperti memberi tekanan dan paksaan mengerjakan sesuatu yang bertentangan dengan hati nurani bawahannya, sehingga bawahan tersebut beranggapan negatif.

Kekuasaan sesungguhnya merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan pekerjaan, suatu konsekuensi logis yang muncul disetiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan, atau manajer puncak dan karyawan tingkat bawah. Karena organisasi merupakan kumpulan orang untuk mencapai tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar dapat menjadi perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan itu dapat terwujud dengan adanya kekuasaan, sebagaimana yang dikatakan Max Weber (1992) dalam buku *Wirtschaft und Gesellschaft*: Kekuasaan adalah kemampuan untuk, dalam suatu hubungan sosial melaksanakan kemauan sendiri sekalipun mengalami perlawanan. Schermerhorn, (1996), kekuasaan adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain bersedia melakukan sesuatu yang diinginkan. Barbara Goodwin (2003), kekuasaan adalah kemampuan untuk mengakibatkan seseorang bertindak dengan cara bersangkutan. Griffin (2004), kekuasaan adalah kemampuan memengaruhi orang lain.

Sumber-sumber Kekuasaan (*Sources of Power*)

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995), juga Griffin (2004) terdapat lima faktor yang mendasari lahirnya sesuatu kekuasaan (*sources of power*). Kelima faktor

tersebut adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*.

1. *Reward Power* (Kekuasaan Imbalan)

Reward power adalah kekuasaan yang memusatkan perhatian pada kemampuan untuk memberi imbalan atas pekerjaan yang dilakukan orang lain. Munculnya kekuasaan ini sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan imbalan/ penghargaan/penilaian terhadap orang-orang yang berada di bawahnya.

2. *Coecive Power* (Kekuasaan Paksaan)

Coecive power adalah kekuasaan yang bertipe paksaan ini lebih memusatkan pandangan kepada kemampuan untuk memberi hukuman/ancaman/pemutusan hubungan kerja pada orang lain. Kekuasaan memberikan hukuman ini merupakan kebalikan (sisi negatif) dari *reward power*. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang manajer memberikan hukuman kepada tenaga kerja/orang-orang yang berkinerja buruk dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward power*, sekaligus juga memiliki *coercive power*. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu kehati-hatian dalam menggunakan jenis kekuasaan *coercive power*, karena pada dasarnya setiap manusia tidak ada yang menginginkan untuk menerima hukuman.

3. *Expert Power* (Kekuasaan ahli)

Expert power adalah kekuasaan yang memfokuskan diri pada suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan, pastilah ia memiliki pengetahuan, keahlian dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Munculnya *expert power* ini sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang.

4. *Referent Power* (Kekuasaan kesukaan)

Referent power adalah tipe kekuasaan yang didasari pada hubungan ‘kesukaan’ (*liking*) dalam arti ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas atau persyaratan seperti yang diinginkannya. Munculnya kekuasaan ini sebagai akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki kharisma, keteladanan, sikap, kepribadian. Ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur misalnya, maka ketika ada sosok calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur, maka dengan sendirinya sang calon presiden tersebut memiliki *referent power*.

5. *Legitimate Power* (Kekuasaan yang sah)

Legitimate power adalah kekuasaan yang hakiki (*actual power*) atau kekuasaan yang sah. Munculnya kekuasaan ini ketika seseorang melalui suatu kesepakatan dan persetujuan serta diberi hak untuk mengatur dan menentukan perilaku orang dilengkapi dengan Surat Keputusan (SK). Sebagai contoh, seseorang yang diangkat menjadi direktur, manajer, dan hirarki pemimpin lainnya, yang dilengkapi dengan surat keputusan (SK) pengangkatan, secara otomatis dia memiliki semacam kekuasaan yang sah atau terlegitimasi.

Pada umumnya di setiap bagian struktur organisasi memiliki kekuasaannya masing-masing, terutama di bagian yang berada pada hierarki yang paling tinggi dalam suatu organisasi, seperti direktur, presiden direktur, dan sejenisnya. 'Kekuasaan' itu lebih disebabkan karena legitimasi tertentu yang ditentukan oleh mekanisme dalam organisasi itu sendiri, seperti 'kekuasaan' untuk memerintah, mengoreksi, ataupun mengkoordinasikan bagian yang berada di bawahnya. Namun, melihat pengertian 'kekuasaan' di atas yang begitu luas dan lebih banyak digunakan dalam istilah politik, maka dalam suatu perusahaan, istilah 'kekuasaan' cenderung jarang dipergunakan. Sebagai gantinya perusahaan menggantikan dengan istilah 'kewenangan' atau *authority*.

8.2. KEWENANGAN (*AUTHORITY*)

Kewenangan (*authority*) pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer pemasaran, dengan sendirinya terlegitimasi memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan pemasaran, segmentasi pasar/*market share* dan lain sebagainya.

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

1. Pandangan Klasik (*Classical View*)

Kewenangan formal dalam pandangan klasik ini menerangkan bahwa kewenangan itu terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Sebagai contoh, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, dari direktur utama/presiden direktur, misalnya. Atau, seorang kapten dalam tradisi militer memiliki kewenangan formal untuk memerintah para prajurit dikarenakan kewenangan tersebut diterimanya dari seseorang yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi darinya, yaitu dari jenderal. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah.

2. Pandangan Berdasarkan Penerimaan (*Acceptance View*)

Kadang kala kita melihat ada perintah atasan yang tidak dijalankan oleh bawahan, ini bukan berarti bahwa sang atasan tersebut tidak memiliki kewenangan, akan tetapi lebih disebabkan karena sang bawahan tidak dapat menerima untuk melakukan hal itu. Pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan dapat dijalankan (diterima) oleh bawahan tergantung persyaratan. Sebagaimana yang dikemukakan Chester

L. Barnard, ada empat hal yang menjadi persyaratan, yaitu:

a. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau

atasan.

- b. Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten dan tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasan, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya.
- d. Sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Dari kedua pandangan tersebut, dapat dikatakan bahwa tidak setiap kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Semua itu tergantung dari faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal perusahaan, apakah berkeinginan mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh David McClelland bahwa ada 'dua sisi dari kewenangan', yaitu sisi negatif dan sisi positif. Sisi negatif mengandung arti bahwa memiliki kewenangan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah, sehingga dengan sewenang-wenang memperlakukan orang sebagai tidak lebih dari 'budak' (budak dalam catur) yang digunakan, dan bila perlu dapat dikorbankan. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang merasa hanya dirinya sebagai 'budak' akan cenderung menentangnya. Sedangkan sisi positif, kewenangan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Ini meliputi penggunaan pengaruh '*atas nama*', dan bukan kewenangan '*di atas*' orang lain. Manajer yang menggunakan kewenangan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses, baik sebagai perseorangan atau anggota suatu organisasi. Penggunaan 'kewenangan' secara tepat dapat menjadi motivator bagi anggota organisasi/tenaga kerja perusahaan.

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kekuasaan (*power*), dan apa pula yang dimaksud dengan kewenangan (*authority*) itu.
2. Terdapat lima faktor yang mendasari lahirnya sesuatu kekuasaan (*sources of power*), apa saja itu dan jelaskan.
3. Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*), coba saudara jelaskan pandangan tersebut.
4. Apa yang dimaksud dengan tanggung jawab (*responsibility*) dan apa pula yang dimaksud dengan pendelegasian, jelaskan !
5. Coba jelaskan perbedaan wewenang line, wewenang staf, dan wewenang fungsional.
6. Apa yang menjadi ciri-ciri struktur organisasi fungsional, lalu apa pula yang menjadi keuntungan dan kelemahan dari struktur organisasi fungsional tersebut, dan bagaimana kewenangnya
7. Sebutkan yang menjadi ciri-ciri struktur organisasi line dan staf, lalu apa pula yang menjadi keuntungan

dan kelemahan dari struktur organisasi lini dan staf itu, dan bagaimana kewenangannya.

8. Apa yang menjadi alasan dilakukan pendelegasian.
9. Pedoman klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif dikenal dengan prinsip skalar dan prinsip kesatuan perintah, coba saudara jelaskan prinsip yang dimaksud.
10. Jelaskan perbedaan antara sentralisasi dengan desentralisasi.

BAB IX PELAKSANAAN (*ACTUATING*) DAN MOTIVASI

Setelah fungsi *Planing* dan *Organizing* beserta keterkaitannya kita pahami, selanjutnya kita akan membahas tentang fungsi manajemen lainnya, yaitu *Actuating*, atau pelaksanaan yang bagaimana yang semestinya kita lakukan. Pelaksanaan (*actuating*) dapat dikatakan merupakan fungsi manajemen yang paling utama dalam suatu organisasi atau kegiatan bisnis, karena penekanannya pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang yang ada didalam organisasi (*organizing*) yang tentunya supaya mereka bekerja sesuai perencanaan (*planning*) yang telah dibuat sebelumnya. Perencanaan yang dibuat sehebat apapun itu, kemudian pengorganisasiannya juga telah didesain sebagus mungkin, tanpa ada pelaksanaan (*actuating*), organisasi yang kita bangun/usaha bisnis (perusahaan) yang kita rancang, tidak bermakna apa-apa, apa bila tidak ada pelaksanaan (*actuating*). Apa itu *actuating*?

9.1. PENGERTIAN *ACTUATING* (PELAKSANAAN)

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut - karena para anggota, juga ada suatu keinginan tertentu yang ingin diraihinya juga. Pengertian *actuating* itu dapat diartikan sebagai pelaksanaan untuk menjalankan, atau menggerakkan anggota, dan mendorong, yang tidak lain merupakan upaya untuk mewujudkan 'rencana' menjadi realisasi melalui berbagai pengarahan dan motivasi supaya anggota/karyawan tersebut dapat melaksanakan kegiatan/pekerjaannya secara optimal sesuai peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Hal penting yang perlu diperhatikan bagi seorang pemimpin perusahaan/ organisasi pada *actuating* (pelaksanaan) ini adalah bahwa bagaimana membuat semua orang yang ada dibawah koordinasinya 'berkeinginan' untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan yang telah kita rencanakan manajerial dengan penuh semangat. Seseorang 'berkeinginan' untuk melaksanakan suatu pekerjaan itu, tentunya jika dia merasa ter'motivasi' baik dalam dirinya sendiri maupun melalui orang lain (pimpinan); 1) Dia merasa yakin akan mampu mengerjakan.

2) Dia merasa yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya. 3) Dia merasa bahwa tugas itu merupakan kepercayaan bagi dirinya. 4) Dia merasa ada suatu keharmonisan dalam organisasinya, baik antara sesama rekan kerja maupun atasan. 5) Dia tidak merasa terbebani oleh persoalan pribadi atau tugas lain. Karena itulah, 'motivasi' menjadi bagian pembahasan pada sub bab ini.

9.2. PENTINGNYA *ACTUATING*

Actuating adalah merupakan suatu proses tindakan menggerakkan semua anggota kelompok berusaha mencapai sasaran yang telah direncanakan manajerial/ organisasi, baik bekerja dengan kesadaran sendiri maupun kesadaran bersama secara efektif dan efisien. *Actuating* menjadi penting karena

dapat berfungsi:

1. Mempengaruhi orang-orang, agar bersedia melakukan apa yang diinginkan, atau apa yang tidak diinginkan (*follower*).
2. Menaklukkan daya tolak seseorang, jika ada anggota/karyawan yang enggan mengerjakan tugasnya, melalui fungsi *actuating* ini sebagai solusinya.
3. Membuat orang dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Melalui fungsi *actuating* ini pula dapat membuat orang mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Agar fungsi *actuating* tersebut di atas dapat berjalan dengan baik, maka pemimpin organisasi/perusahaan perlu memberi rangsangan dalam bentuk motivasi, karena tanpa adanya rangsangan dalam bentuk motivasi itu, *actuating* yang tadinya merupakan upaya untuk mewujudkan ‘rencana’ menjadi realisasi itu, akan sulit terwujud secara optimal. Karena ada keterkaitan fungsi *actuating* dan motivasi seperti itu, maka pembahasan pada sub bab ini, akan dibahas tentang ‘motivasi’.

9.3. MOTIVASI

Motivasi berasal dari kata latin ‘*movere*’ yang dalam bahasa Indonesia-nya identik dengan: bergerak, dorongan, yang peruntukannya hanya ditujukan pada sumber daya manusia (manusianya), khususnya bawahan. Bagaimana cara mengarahkan bawahan (karyawan) agar segala potensi sumber daya yang dimiliki pada dirinya itu secara kontinyu dapat dipergunakan, dia merasa terdorong untuk terus mau bekerja, demi mewujudkan tujuan yang akan dicapai perusahaan - mengacu pada rencana yang telah ditetapkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil saja, tetapi yang terpenting bagi perusahaan itu adalah bagaimana *actuating* mereka mau bekerja giat, gigih, dan memiliki kemauan untuk mencapai *output* (hasil kerja) yang optimal, sehingga para ahli mendefinisikan motivasi itu adalah:

1. sebagai faktor yang mempengaruhi, menyalurkan, memelihara perilaku individu, (Stoner, Freeman dan Gilbert).
2. sebagai suatu kekuatan dari dalam individu yang mempengaruhi tingkatan, arahan dan persistensi dalam menunjukkan upaya pekerjaan, (Schermerhorn, J.R)
3. proses pengembangan dan pengarahan perilaku atau kelompok itu menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan, sesuai dengan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai organisasi, (Ensiklopedi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 1993: 432).
4. pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:143).
5. daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, (Sondang P. Siagian, 1986: 132).

9.4. FUNGSI DAN TUJUAN MOTIVASI

Skill yang tinggi, kecakapan, dan kemampuan yang memadai dari karyawan tidak memiliki arti apa-apa bagi perusahaan jika mereka malas, tidak memiliki keinginan untuk bekerja melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Disinilah letak pentingnya motivasi tersebut, supaya dapat mendorong/menggerakkan karyawan yang telah memiliki *skill* yang tinggi, kecakapan dan kemampuan yang memadai berperilaku sungguh-sungguh giat dalam bekerja untuk mencapai *output* yang diharapkan sesuai dengan sasaran/tujuan yang ingin dicapai perusahaan/organisasi

Mengapa motivasi ini perlu dalam *actuating*? Jawabannya adalah karena posisi kualitas sumber daya manusia kita itu masih lemah, sering frustrasi, pemalas, pecundang, mau bekerja kalau ada perintah/ketika ada yang mengawasi (atasan) baru bekerja, dan lain-lainya, sehingga *actuating* diperlukan yang pelaksanaannya seiring dengan ‘motivasi’ agar dapat:

1. Mendorong timbulnya suatu perbuatan (perlakuan). Tanpa motivasi kecil kemungkinan adanya perbuatan karyawan bekerja dengan giat.
2. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Melalui motivasi, dapat mengarahkan perbuatan yang semula enggan mengerjakannya berubah menjadi semangat mengerjakannya.
3. Cepat atau lambatnya pekerjaan. Untuk dapat melihat cepat atau lambatnya suatu pekerjaan itu, lihatlah motivasi yang diberikan. Jika motivasinya kecil, maka dapat dipastikan pekerjaan itu akan lambat, sebaliknya, jika motivasinya besar, maka *actuating* akan cepat.

9.5. TEORI MOTIVASI

Di saat tertentu apa bila kita melihat mutu pekerjaan seorang karyawan didapat kurang baik/kurang memuaskan, tugas dari seorang pemimpin lah untuk mencari tahu, apa yang menjadi penyebab mutu pekerjaan karyawannya menjadi kurang baik/kurang memuaskan. Bisa jadi, penyebabnya adalah karena kurang pengetahuan (*skill*), maka pendidikan dan pelatihan yang dapat dijadikan solusinya. Tetapi setelah ditelusuri *track record* karyawan tersebut, ternyata pendidikan dan pelatihan telahpun diberikan, tidak mungkin pula penyebabnya karena kurang pengetahuan karena baru dilakukan pelatihan. Mungkin, bisa jadi juga penyebabnya adalah karena salah persepsi, dan tidak tertutup juga kemungkinan karena kurangnya motivasi yang diberikan. Jika alasan terakhir itu sebagai penyebabnya, solusinya adalah sang pimpinan harus memberikan motivasi kepada karyawan itu. Motivasi seperti apa yang harus diberikan? Itu dapat diambil dari beberapa teori motivasi berikut ini.

Awal mulanya terdapat 3 teori motivasi, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*)
2. Teori X dan Y; dan

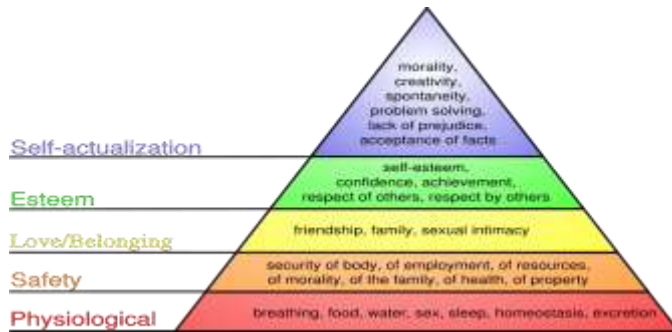
3. Teori dua Faktor (*Motivation – Hygiene theory*)

Kemudian berkembang teori motivasi kontemporer, yaitu:

1. Teori ERG (*ERG theory*)
2. Teori Kebutuhan McClelland
3. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)
4. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
5. Teori Ekspektasi (*Expectancy Theory*)
6. Teori Perkuatan (*Reinforcement Theory*)

1. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*)

Teori hirarki kebutuhan ini dikembangkan oleh Abraham Maslow, sehingga disebut dengan teori Maslow. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan di dalam diri manusia itu membentuk semacam tingkatan-tingkatan kebutuhan manusia, yaitu tingkatan yang paling mendasar dalam diri manusia itu adalah kebutuhan untuk memenuhi *Physiological needs* (kebutuhan fisik). Manusia akan terlebih dahulu memenuhi kebutuhan secara fisik tubuhnya, yaitu: bernafas, makan, minum, tidur, sex. Setelah kebutuhan *physiological needs* terpenuhi, maka manusia itu akan meningkatkan untuk memenuhi kebutuhan *Safety needs* (rasa aman), meliputi: keamanan tubuh, rasa aman dalam bekerja, sumber daya, moralitas, keluarga, kesehatan, *property*. Setelah kebutuhan *Safety needs* (rasa aman) terpenuhi, manusia tersebut akan meningkatkan untuk memenuhi kebutuhannya lagi yaitu *Love/Belongingness* (kasih sayang/cinta), meliputi ada keinginan: Persahabatan, keluarga, keintiman. Setelah kebutuhan *Belongingness/Love* (kasih sayang/cinta) terpenuhi, lagi-lagi manusia tersebut akan meningkatkan kebutuhannya yaitu *Esteem* (kebutuhan hormat/penghargaan) yang meliputi: Harga diri, kepercayaan diri, prestasi, rasa hormat dari orang lain, hormat oleh orang lain. Jika kesemuanya: Kebutuhan Fisik, Rasa Aman, Kasih Sayang/Cinta, Hormat/Penghargaan, telah terpenuhi, maka manusia akan berusaha menggapai kebutuhan yang tertinggi, yaitu: *Self actualization* (aktualisasi diri) yaitu untuk menjadi orang *capable* dan pemenuhan keinginan diri sendiri, meliputi: Moralitas, kreativitas, spontanitas, pemecahan masalah, kurangnya prasangka, penerimaan fakta. Jika hirarki kebutuhan tersebut dibuat dalam bentuk gambar, maka terlihat seperti gambar 9.1 berikut ini.



Gambar 9.1. *Hierarchy of Needs*

Dari teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) menurut Maslow itu, kita dapat memberikan motivasi kepada karyawan yang ada kaitannya dengan level manajer (lihat pembahasan level manajer pada bab II), bahwa tingkatan yang paling dasar pada level manajer tersebut adalah karyawan, yang biasanya perusahaan menghargai dengan pemberian gaji/honor sebatas minimum, sekedar untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan saja yang dihitung dari sembako (sembilan kebutuhan pokok) karyawan itu, apakah sesuai Upah Minimum Kota (UMK) atau sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR). Dalam upaya mendorong/membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja, pimpinan dapat memberikan motivasi kepada karyawan itu melalui teori Maslow ini. Kebutuhannya akan terpenuhi seiring dengan jabatan manajer yang dia pegang nantinya, maksudnya adalah ketika seorang pimpinan ingin memotivasi seseorang karyawan, dengan teori hirarki kebutuhan ini, pimpinan perlu memahami pada posisi mana karyawan tersebut berada (di jabatan apa), lalu fokuskan pada pemenuhan kebutuhannya apa (pada tingkat kebutuhannya), agar karyawan tadi merasa terpacu menggapai keinginannya itu. Setelah karyawan itu terpacu untuk menggapai kebutuhannya tadi, kesempatan pemimpin memainkan perannya dalam bentuk persyaratan kontrak tertentu yang harus juga dipenuhi oleh si karyawan tadi itu.

2. Teori X dan Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor. Teori ini menyatakan bahwa dua pandangan yang berbeda tentang manusia, yaitu teori X berpandangan negatif (*negative thinking*) bahwa rata-rata manusia malas dan berusaha menghindari pekerjaan; Orang harus diawasi, dipaksa, dan diancam; Manusia cenderung menghindari tanggung jawab, dan lain-lain. Orang-orang yang berpandangan negatif ini adalah Tipekal bawahan – pada level perusahaan dapat dikategorikan karyawan. Sedang teori Y berpandangan positif (*positif thinking*), kebalikan dari pandangan negatif, bahwa dia selalu memandang pekerjaan adalah bagian dari pada hidup; Dengan pekerjaan kita bisa hidup; Pekerjaan adalah ibadah; Bekerja merupakan kewajiban untuk mencapai suatu tujuan; dan Pekerjaan merupakan amanah, dan tidak perlu diawasi baru bekerja; Pekerjaan harus dapat dipertanggung jawabkan, dan hal-hal positif lainnya. Tipekal orang yang berpandangan positif identik dengan sang pemimpin.

Jika pada diri seseorang masih selalu saja berpandangan negatif, maka dapat dipastikan bahwa dia

adalah tipekal seorang bawahan (karyawan biasa), sebaliknya ketika pada diri seseorang selalu berpemikiran positif, maka dapat dipastikan pula bahwa dia adalah tipekal seorang pemimpin. Jadi amat mudah kita melihat siapa- siapa di lingkungan sekitar kita, katakanlah karyawan-karyawan kita yang selalu berpikir positif, maka dia itulah calon yang nantinya dapat dipromosikan menjadi pemimpin. Sehingga gampang kita dapat memberikan motivasi kepada karyawan tersebut, apakah dia akan menjadi seorang pemimpin atau masih tetap ingin menjadi karyawan biasa (bawahan). Jika dia berkeinginan untuk menjadi seorang pemimpin, maka mulailah dari sekarang ini untuk dapat berpikir hal-hal yang positif (hindari berpemikiran negatif).

Perhatikan siapa-siapa orang yang menjadi pemimpin itu, dapat dipastikan bahwa dia tidak pernah berpemikiran negatif. Ketika orang lain, katakanlah si A selalu bekerja bermalas-malasan, hujan sedikit udah tidak mau masuk kerja, dan sering beralasan sakit, lalu entah alasan apa lagi dapat dibuatnya - sering saja ada alasan, dan sebagainya, kemudian jika dia bekerja pun (masuk kantor), dia akan bekerja apa bila ada pimpinan saja, atau apa bila ada yang mengawasinya baru mau bekerja, atau dia bekerja apa bila disuruh/ dipaksa dan bahkan tidak jarang dia berusaha menghindari untuk bekerja (berpemikiran negatif). Berbeda yang dilakukan si B, dia selalu bekerja dengan rajin, hampir tidak pernah absen walaupun hujan, apa lagi beralasan untuk tidak masuk kerja. Kemudian dalam bekerja pun, si B tidak pernah disuruh dulu baru melakukan pekerjaan, dia selalu tahu akan tugas dan tanggung jawabnya, semua pekerjaan dapat diselesaikannya dengan tepat waktu dan penuh tanggung jawab (penuh dengan pikiran positif). Singkat cerita, ketika peluang promosi jabatan tiba untuk mencari seorang pemimpin, tentu yang dilihat perusahaan lebih dulu adalah *track record* kinerja dari berbagai karyawan, mulai absensi, pola kerja, hasil kerja (kinerja) dan sebagainya. Kira-kira siapa yang terpilih? Sudah barang tentu si B yang selalu berpemikiran positif (*positif thinking*) akan terpilih menjadi pemimpin. Mengapa? Karena sudah pasti tindakan yang dilakukan ke sehari-harinya itu adalah buah dari pemikiran positifnya (*positif thinking*), karena dia tidak akan pernah berpemikiran negatif. Orang yang berpikir positif, selalu akan maju dan tumbuh berkembang, sedang orang yang selalu berpikir negatif, dia tidak akan pernah bisa maju dan tidak pernah pula dia tumbuh berkembang. Jadi simpulannya, tinggal kita pilih, mau memilih yang mana? Karyawan biasa-biasa saja kah, atau ingin menjadi seorang pemimpin. Jika kita berkeinginan untuk menjadi seorang pemimpin, maka berpikirlah hal-hal yang positif dari sekarang, jangan pernah ada dipemikiran kita hal-hal yang negatif. Pikiran positif itulah yang akan membawa kita sukses nantinya.

3. Teori dua Faktor (*Motivation – Hygiene theory*)

Teori ini dikembangkan oleh seorang psikolog Frederick Herzberg, dia mengemukakan ada dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu: Motivasi (pemotivasian) – Higiene (pemeliharaan).

Faktor motivasi disebut pula *motivators*, *satisfiers*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), kesempatan berkembang (*the possibility of growth*) dan tanggung jawab (*responsibility*). Sedang faktor yang kedua adalah faktor pemeliharaan (*hygienes*) disebut pula

dissatisfiers, job context, extrinsic factors yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah/gaji, keamanan kerja, kondisi kerja dan status.

Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan ini merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja yang ada, yaitu dilihat dari faktor-faktor higiene (sumber ketidakpuasan karyawan) dengan faktor-faktor motivasi (pemuas/sumber kepuasan karyawan). Teori motivasi ini menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Apabila kita melihat adanya ketidakpuasan karyawan, kita sebagai pemimpin perusahaan dapat menghilangkan ketidakpuasan karyawan tersebut dengan faktor-faktor higiene ini, seperti administrasi, kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status yang diberikan kepada karyawan tersebut. Faktor higiene ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan (pemeliharaan), kendati perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, namun diharapkan akan dapat mengurangi rasa ketidakpuasan dari karyawan tersebut.

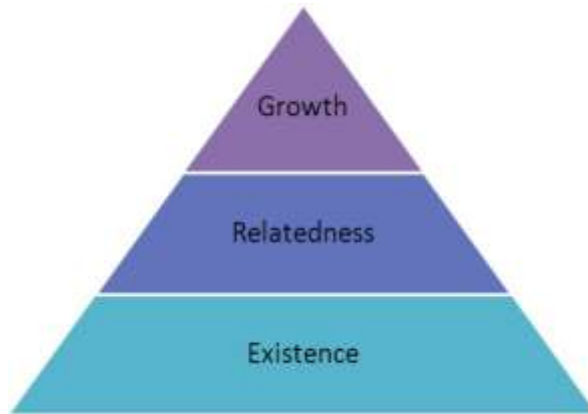
Pada sisi lainnya adalah sebagai pemuas (motivasi) yang erat hubungannya dengan pekerjaan itu sendiri, atau hasil langsung yang diakibatkannya agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Apa bila karyawan tadi dapat memperlihatkan pekerjaannya dengan lebih baik dan lebih bagus, maka dia akan dihargai untuk mendapatkan peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab, prestasi, dan sebagainya. Artinya, apabila karyawan dapat memperbaiki dalam isi pekerjaan seperti pencapaian target, dan sebagainya, dia akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik lagi, seperti kesempatan berkembang (promosi), prestasi, pengakuan, kemajuan, dan sebagainya itu.

Teori dua faktor ini dipandang memiliki kelemahan, karena ukuran kepuasan terkadang tidak selalu *matching* dengan variabel situasi yang ada pada perusahaan, dan mengabaikan faktor produktivitas.

4. Teori ERG (*ERG theory*)

Teori ERG ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. Dia mengkaji ulang tentang teori hirarki kebutuhan Maslow, yang semula Maslow membagi 5 (lima), Clayton Alderfer membagi hanya 3 saja, yaitu: *Existance* (keberadaan), *Relatedness* (hubungan) dan *Growth* (bertumbuh) disingkat ERG theory.

- *Existance* (keberadaan): Kebutuhan fisiologis dan Rasa Aman.
- *Relatedness* (hubungan): Adanya keinginan untuk memelihara hubungan antar sesama: Kasih sayang/Cinta.
- *Growth* (bertumbuh): Adanya keinginan untuk mengembangkan diri: Pada teori Maslow identik dengan Penghargaan dan Aktualisasi diri.



Gambar 9.2. *Hierarchy ERG Theory*

1. Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Teori kebutuhan Mc. Clelland ini memfokuskan pada tiga kebutuhan saja, yaitu:

- Kebutuhan untuk prestasi (*needs for Achievement* - nAch): Kebutuhan untuk meraih kesuksesan.
- Kebutuhan untuk Afiliasi (*needs for Affiliation* - nAff): Kebutuhan pertemanan. Motif ini mengacu pada kebutuhan karyawan akan penerimaan dan dukungan dari atasan dan rekan kerja. Adanya kerjasama dan kolaborasi dalam bekerja menjadi poin utama dalam dimensi ini, yang terbagi menjadi dua sub-dimensi yaitu relasi dengan atasan dan relasi antar-pekerja.
- Kebutuhan untuk Kekuasaan (*needs for Power* - nPow): Kebutuhan akan kekuasaan.



Gambar 9.3. Teori Kebutuhan McClelland

Untuk memudahkan melihat hubungan antara teori Maslow, Alderfer, Mc. Clelland, dan Herzberg, dapat dilihat tabel 9.1. berikut ini:

Tabel 9.1. Teori Maslow, Alderfer, Mc.Clelland, dan Herzberg

MASLOW	ALDERFER	McCLELLAND	HEZBERG
Physiological	Existence	-	Hygiene
Safety & Security	-	-	-
Belongingness & Love	Relatedness	Need for Affiliation	-
Self Esteem	Growth	Need for Achievement	Motivators
Self Actualization	-	Need for Power	-

Sumber: Rangkuman Teori Motivasi

1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) ini memotivasi seseorang karyawan dengan memberikan suatu tantangan atau target yang menantang, yang diimbangi pemberian berupa imbalan jasa yang sesuai dengan harapannya. Karena - menurut teori ini - orang akan termotivasi lebih besar apa bila melihat tujuan yang jelas dan lebih menantang, apa lagi didukung dengan *rewards*/insentif yang akan didapatnya sangat luar biasa besarnya pula, dan sebaliknya, seseorang tidak akan merasa termotivasi apa bila melihat tujuan dari pekerjaan itu tidak jelas, dan tidak ada insentif/*rewards* nya lagi. Teori motivasi ini cocok pada tipekal karyawan yang suka dengan tantangan dan pekerjaan yang sederhana, seperti bagian pemasaran, dan tidak akan cocok untuk pekerjaan yang kompleks, seperti operator pabrik dalam perakitan komponen yang memerlukan ketelitian.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan (*Equity theory*) berpandangan bahwa orang cenderung akan membandingkan insentif atau *reward* yang diperolehnya dengan insentif yang diterima oleh orang lain yang mempunyai beban kerja yang serupa atau tidak jauh berbeda. Apa bila besarnya insentif/*reward* antara dua orang itu sama, maka akan timbul motivasi kerja, namun apa bila insentif atau *reward* yang diperolehnya lebih kecil, maka akan timbul rasa kecewa yang kemudian akan mengurangi motivasinya untuk bekerja dengan baik. Yang menerima insentif/*reward* lebih banyak, maka dia akan termotivasi lebih kuat, sebaliknya yang menerima insentif/*reward* sedikit, dia tidak akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

Inti dari teori keadilan (*equity*) ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya, dan setiap individu yang bekerja adalah untuk mendapatkan tukaran imbalan dari organisasi.

3. Teori Ekspektasi (*Expectancy Theory*)

Teori ekpektasi dikembangkan oleh Victor Vroom. Teori motivasi ini mengatakan bahwa kekuatan dari seseorang untuk bertindak atau mengerjakan sesuatu berhasil baik atau tidak baik, dipengaruhi oleh

kuat atau lemahnya pengharapan yang akan dia dapatkan. Orang akan termotivasi untuk bekerja dengan baik, apa bila ada peluang untuk mendapatkan insentif, bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan pengharapan itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut.

4. Teori Perkuatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi, sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana ‘konsekuensi dari perilaku’ di masa yang lalu atau pada masa saat ini, mempengaruhi hasil yang akan dituainya pada masa yang akan datang sebagai proses pembelajaran. Hasil yang didapatkan seseorang di masa mendatang, akan terbentuk oleh akibat dari perilakunya yang terbentuk di masa lalu atau di masa saat sekarang ini. Artinya, kita lah yang dapat menentukan, memilih dan mengambil keputusan dalam dinamika kehidupan - sebagai pembelajaran hidup kita sendiri, mulai dari tempat dia bekerja, lingkungan sekitar, bersosial masyarakat, dan lain sebagainya. Apa bila kita bekerja dengan rajin, dengan giat, dengan sungguh-sungguh, tidak banyak ulah, dan sikap baik lainnya yang dapat kita tunjukkan, maka nantinya kita akan menuai hasil dan mendapatkan hasil menjabat jabatan tertentu, dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika kita saat ini bekerja tidak sungguh-sungguh, malas, banyak alasan, sering sakit-sakitan, dan sikap buruk lainnya, maka dapat dipastikan nantinya kita akan diputus kontrak/PHK. Termasuk, apa bila kita melihat teman/karyawan lain yang selalu vokal dan bahkan mengkritisi kebijakan yang dibuat pimpinannya - atas kepintarannya, namun, pas tiba saatnya kontrak kerja berakhir, karyawan tersebut bisa tidak diperpanjang lagi kontraknya. Pengalaman teman/karyawan lain – sebagaimana kejadian tersebut di atas merupakan suatu pembelajaran yang berarti buat kita, agar tindakan kita tidak berperilaku seperti itu – suka mengkritisi pimpinan, karena bisa jadi manajemen tidak senang dan merasa terganggu terhadap kritikan apapun. Karena anggapannya, kita bekerja di perusahaannya itu bukan untuk orang-orang pintar, tetapi kita bekerja di perusahaannya itu adalah untuk orang-orang yang patuh bekerja saja. Dan banyak pembelajaran-pembelajaran lain yang dapat kita tangkap di lingkungan tempat kita bekerja. Dicermati saja sebagai pembelajaran berharga buat kita untuk tidak mencontoh dari kasus yang sudah terjadi itu

Latihan Soal :

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi *actuating* dalam manajemen, dan mengapa *actuating* itu penting? Jelaskan.
2. Ada keterkaitan antara fungsi *actuating* dengan motivasi, coba jelaskan apa itu motivasi, dan mengapa motivasi itu diperlukan, jelaskan.
3. Coba saudara jelaskan Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*)
4. Apa bedanya Teori X dan Y dengan dan Teori dua Faktor, jelaskan!
5. Dan jelaskan pula apa bedanya Teori ERG (*ERG theory*) dengan Teori Kebutuhan Mc. Clelland.

6. Jelaskan apa bedanya Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*).
7. Jelaskan apa itu Teori Ekspektasi (*Expectancy Theory*) dan Teori Perkuatan (*Reinforcement Theory*)

BAB X KOMUNIKASI (*COMMUNICATION*)

Setelah kita membahas tentang motivasi, maka pada bab ini pembahasan kita tentunya ada kaitanya juga dengan motivasi, yaitu komunikasi. Karena untuk memberikan motivasi, informasi, dan penyampaian hal-hal penting lainnya yang paling efektif adalah dengan cara berkomunikasi, sehingga komunikasi menjadi bagian penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen, kendati komunikasi itu bukanlah merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan - hasil akhirnya pun tidak dinilai - tetapi komunikasi merupakan sebagai alat bantu yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Dengan adanya komunikasi, maka terjadi proses pemindahan pengertian, baik dalam bentuk gagasan/ide ataupun informasi, serta terjadi proses pemberian motivasi dari pimpinan/seseorang ke orang lain/bawahan, apa yang akan mereka kerjakan, dan lain sebagainya. Dengan ekspresi wajah, *gesture* atau hati yang berbicara tidak akan bisa membuat orang lain dapat mengerti apa maksud yang akan disampaikan itu, tanpa ditopang dengan cara berkomunikasi ini. Lalu apa itu komunikasi?

10.1. PENGERTIAN KOMUNIKASI DAN POLA KOMUNIKASI

Komunikasi berasal dari bahasa latin '*communis*' bearti: sama, '*communicatio*' dan bahasa Inggris '*communication*' yang berarti membuat sama. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, komunikasi:

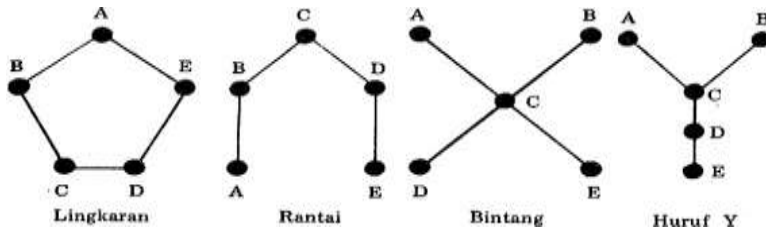
1) pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami; hubungan; kontak; 2) penghubung. Menurut kamus *Oxford Dictionary* (2010: 213), *communication is the sending or exchange of information, idea, etc* (komunikasi merupakan pengiriman atau tukar informasi dan sebagainya). Sedangkan pengertian komunikasi menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

1. Carl I. Hovland: Komunikasi adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan pesan (lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan), (Mulyana, D, 2014: 62).
2. Everett M. Rogers: Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka, (Mulyana, D, 2014: 62).
3. Hafied Cangara (2012), komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian.
4. Keith Davis(2010), *communication in the process of passing information and understanding from one person to another* (komunikasi merupakan proses menyampaikan pesan dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain).

5. Onong Uchjana Effendy (2009: 6), komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain. Pikiran tersebut bisa merupakan informasi, gagasan, opini, dan lain-lain yang muncul dari pikirannya sendiri.
6. Schermerhorn, J.R (1996), komunikasi merupakan proses antar pribadi yang meliputi pengiriman dan penerimaan simbol yang memiliki makna.
7. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), *communication is the process by which people attempt to share meaning via the transmission of symbolic messages*. (Komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis).

Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian sesuatu yang mana orang tersebut bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman simbol-simbol yang memiliki makna, sehingga dapat membuat orang tersebut mengerti apa yang disampaikannya.

Seiring dengan adanya perubahan dan perkembangan teknologi, komunikasi tidak hanya terjadi antara manusia dengan manusia, tetapi juga telah mencakup antara manusia dan mesin-mesin, dan bahkan antara mesin dengan mesin lainnya dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang tersedia. Pola jaringan komunikasi dapat dilakukan secara langsung, yang berarti komunikasi disampaikan tanpa penggunaan mediator atau perantara, maupun dilakukan dengan cara tidak langsung, yang artinya komunikasi tersebut dilakukan dengan menggunakan perantara/mediator, seperti bentuk pola jaringan komunikasi yang tergambar pada gambar 10.1. berikut ini.



Gambar 10.1. Pola Jaringan Komunikasi

Gambar 10.1 di atas mencerminkan 4 (empat) pola jaringan komunikasi, yaitu:

1. Pola Lingkar, sebagai contoh, (A) hanya dapat berkomunikasi secara langsung dengan (B) dan (E). Namun, untuk berkomunikasi dengan (C), si (A) harus melalui perantara (B) terlebih dahulu, atau melalui perantara (E) dan (D).

2. Pola Rantai, menunjukkan dua bawahan (A dan E) yang dapat berkomunikasi langsung (melaporkan) kepada atasan mereka masing-masing (B dan D), yang selanjutnya oleh (B) dan (D) sebagai perantara akan menyampaikan (melaporkannya) kepada (C), atau sebaliknya.
3. Pola Bintang, (C) dapat berkomunikasi langsung dengan (A), (B), (D) dan (E), walaupun mereka (A), (B), (D) dan (E) ini tidak dapat berkomunikasi langsung satu sama lain. Sebagai contoh, empat tenaga penjual (A, B, D, E) melapor ke manajer cabang (C).
4. Pola huruf 'Y', bisa terdapat dalam bagian sekretariat dimana surat menyurat diterima oleh (E), disortir oleh (D) dan serahkan kepada (C), lalu (D) mendistribusikan pada (A) dan (B).

Jaringan huruf 'Y' dan 'Bintang' adalah komunikasi yang ter-sentralisasi, dalam hal ini posisi sentralnya terpusat pada C. Komunikasi yang disentralisasi ini lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah rutin dan tidak kompleks, karena lebih cepat dan lebih akurat. Tetapi bila masalahnya begitu kompleks, maka pola 'Lingkaran' dan 'Rantai' yang akan lebih cepat penyelesaiannya.

Bentuk komunikasi dapat timbul dikarenakan:

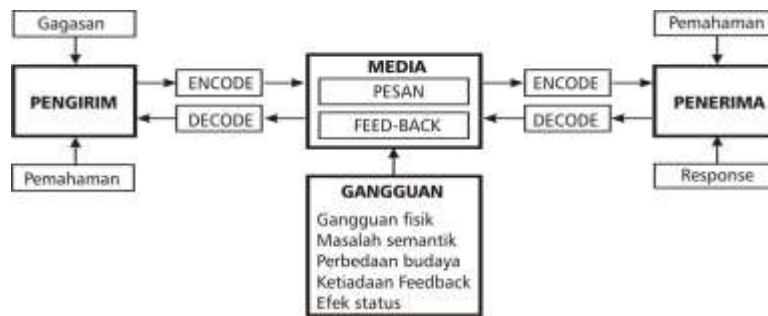
1. Kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
2. Perlawanan terhadap pengaruh yang monoton atau membosankan.
3. Adanya keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
4. Tidak puas terhadap aturan/sikon/saluran komunikasi formal yang telah ada.

10.2. PROSES KOMUNIKASI

Proses komunikasi merupakan dapat dijelaskan sebagaimana gambar 10.2. dan gambar 10.3. berikut ini:



Gambar 10.2. Proses Komunikasi



Gambar 10.3. Proses Komunikasi dan Gangguannya

Proses komunikasi gambar 10.3. dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Source* (pengirim sumber). Pengirim sumber/pemberi pesan mengirimkan pesan apa itu gagasan/ide, pemahaman, pemikiran, informasi, motivasi, dan sebagainya kepada penerima pesan (*receiver*), pesan yang dikirim dalam bentuk simbol-simbol terjadilah *encode/incoding*.
2. *Encode* (proses konversi pesan kedalam bentuk simbol/sandi/kode, baik bentuk verbal maupun non verbal). Selanjutnya pesan dalam bentuk simbol/sandi/kode itu masuk melalui media komunikasi (*channel*) sebagai tempat transfer pesan. Pada langkah kedua *encoding the message*, yaitu proses pengubahan pesan ke dalam berbagai bentuk simbol/sandi/kode verbal atau nonverbal yang mampu mentransfer pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan, ataupun *gesture* dan lainnya. Dari proses beberapa simbol yang diberikan itu, si pengirim pesan menyeleksi apa-apa yang dapat memenuhi kebutuhan khusus. Dia tidak hanya memikirkan ‘apa’ yang akan dikatakan, tetapi juga dapat berpikir ‘bagaimana’ hal itu disajikan agar diinginkan dari penerima pesan terpenuhi. Intinya, pesan harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan si penerima untuk mencapai apa-apa yang diinginkannya. Kesamaan pengertian adalah hal yang penting dalam berkomunikasi, karena ketidaksesuaian pengertian akan dapat menimbulkan gangguan/ hambatan/miskomunikasi.
3. *Channel* (media). Langkah ketiga pilihan komunikator saluran distribusi (media). Saluran komunikasi (baik lisan/tulisan) dapat disampaikan melalui berbagai media seperti: *telephone/handphone, email*, surat. Pengirim pesan menentukan media apa yang sesuai/ tepat untuk digunakan.
4. Manfaat komunikasi lisan adalah pesan dapat sampai secara cepat, *feedback* segera didapat, kesempatan untuk berinteraksi langsung antara sumber dan penerima, dan memungkinkan komunikasi nonverbal dapat terwujud seperti: *gesture, intonasi*, dan lain-lain. Sedangkan manfaat komunikasi tertulis adalah dalam hal penyediaan laporan atau dokumen untuk kepentingan pada waktu mendatang, dapat disampaikan melalui media seperti surat, bulletin, catatan/memo, laporan, *annual report* perusahaan, dan surat kabar.

5. *Receiver* (penerimaan pesan). Langkah keempat adalah penerimaan pesan (*receiver*) menerima pesan melalui panca indera (penglihatan, pendengaran, pengecap, perabaan dan penciuman), pesan tidak terjadi bila suatu pihak-belum menerima pesan/belum lengkap, dan komunikasi akan gagal apa bila si penerima pesan (*receiver*) tidak pernah menerima pesan.
6. *Decode* (penterjemahan atau pengartian kembali pesan). Langkah kelima proses komunikasi adalah *decode/decoding*. Hal ini menyangkut penterjemahan simbol/sandi/kode oleh penerima pesan. Proses ini dapat dipengaruhi oleh latar belakang, pendidikan, lingkungan, kebudayaan, persepsi, dan gangguan di sekitarnya. Selalu ada kemungkinan pesan tersebut diterjemahkan lain oleh si penerima pesan, sehingga akan menghasilkan pengertian yang jauh berbeda dengan apa yang dimaksud oleh si pengirim pesan. Jadi, penerima mempunyai tanggung jawab untuk melakukan langkah berikutnya, yaitu:
7. *Feedback* (umpan balik). Setelah pesan diterima dan diterjemahkan, si penerima pesan dapat menyampaikan balasan yang ditujukan kepada pengirim pesan untuk menanggapi. Jadi, komunikasi adalah proses yang berkesinambungan, dan berakhir ketika antara si pengirim pesan dan si penerima pesan saling mengerti dan paham apa-apa yang dikomunikasikan itu.

10.3. GANGGUAN KOMUNIKASI

Ketika proses komunikasi sedang berjalan, tidak selamanya komunikasi itu dapat berjalan dengan lancar sesuai harapan, kadang sering pula mengalami gangguan yang dapat menjadi penghambat dalam berkomunikasi sehingga apa yang disampaikan tidak dapat dipahami oleh si penerima pesan. Gangguann komunikasi tersebut dapat dikarenakan:

1. Gangguan Fisik

Gangguan fisik dapat mengganggu komunikasi yang sedang berlangsung, seperti alat komunikasi yang sudah soak, gangguan cuaca, *signal* kurang baik, kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, persepsi tanggapan yang keliru, gangguan kesehatan, dan lain sebagainya.

2. Gangguan Semantik.

Bahasa yang dipergunakan dalam komunikasi tidak sama, kata-kata yang tidak jelas, dan kadang ambigu, atau berbelit-belit antara pemberi pesan dengan penerima pesan, serta hambatan dalam menafsirkan sandi/kode.

3. Gangguan Budaya

Budaya di daerah tertentu selalu berbeda dengan budaya daerah lain, termasuk keyakinan (agama). Keberagaman daerah asal karyawan dari berbagai suku bangsa mencerminkan budaya yang berbeda pula, terkadang perbedaan budaya tersebut dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi, seperti orang-orang di Sumatera bersuara agak keras - terkesan membentak atau marah, padahal tidak - diam adalah emas, tong kosong nyaring bunyinya.

4. Tidak Adanya *Feedback*

Tidak ada *Feedback* sama sekali, atau kalau pun ada (*feedback*-nya) tidak begitu jelas, yang

diberikan tidak menggambarkan apa yang dimaksud, tetapi justru memberi interpretasi lain. Untuk menghindari gangguan itu pimpinan/manajer perlu lebih aktif lagi mencari umpan balik itu, misal dengan banyak bertanya seperti: Apakah saudara mengerti?, apakah ada yang mau ditanyakan?, dan sebagainya, jika masih belum juga mendapat *feedback*, manajer/ pimpinan perusahaan perlu melakukan pendekatan lain, seperti misal: “Pekerjaan ini penting, karenanya perlu pemahaman secara benar disetiap langkah yang dilakukan, saudara harus melaporkan apa yang akan saudara kerjakan”

5. Efek Status

Dalam organisasi adanya tingkatan/hirarki, wewenang manajerial antara atasan dan bawahan. Bawahan selalu enggan untuk berkomunikasi dengan intens, dan jika terlalu banyak *feedback*/bertanya khawatir dikira bodoh dan tidak mumpuni.

10.4. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian ‘sesuatu’ yang mana orang tersebut bermaksud memberikan pengertian, pesan atau informasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi/perusahaan, yang dapat diperoleh melalui struktur formal organisasi, bisa berbentuk komunikasi vertikal, komunikasi horizontal/lateral atau komunikasi diagonal/*interline*.

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terbagi lagi, yaitu: Komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi ke bawah (*downward communication*)

- a. ***Upward communication***, yaitu komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) mengirim pesan/ informasi ke tingkat yang lebih tinggi (atasannya), biasanya berbentuk *feedback* saran/usulan, laporan-laporan periodik, gagasan, permintaan untuk diberikan keputusan.

Fungsi komunikasi dari bawah ke atas ini adalah untuk:

- 1) Menyampaikan pesan/informasi tentang pekerjaan/tugas yang telah dilaksanakan.
- 2) Menyampaikan pesan/informasi tentang masalah-masalah pekerjaan/tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- 3) Menyampaikan saran-saran perbaikan dari bawahan.
- 4) Menyampaikan usulan/keluhan dari bawahan baik tentang dirinya sendiri maupun tentang pekerjaannya.

- b. ***Downward communication***, yaitu komunikasi yang berlangsung dari tingkat jabatan yang tinggi mengirimkan pesan/informasi kepada tingkat jabatan yang lebih rendah (bawahannya). Biasanya berupa nasehat/saran, motivasi, instruksi, informasi, memberi pengarahan, penilaian kinerja, dan lain sebagainya.

Fungsi komunikasi dari atas ke bawah ini adalah untuk:

- 1) Memberikan dan menyampaikan instruksi kerja kepada bawahan.
- 2) Memberi penjelasan tentang tugas yang harus dilaksanakan.
- 3) Memberi dan menyampaikan informasi tentang peraturan-peraturan yang berlaku.

- 4) Memberi motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Komunikasi Horizontal/Lateral

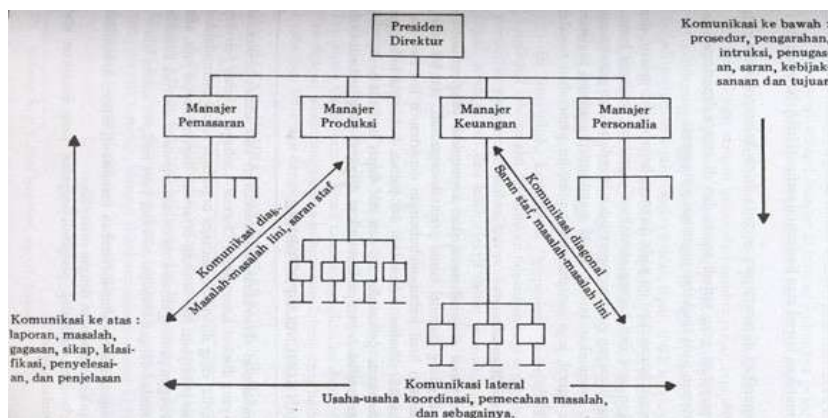
Komunikasi horizontal/lateral adalah komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan ataupun departemen/bagian yang memiliki kedudukan yang se-level. Komunikasi ini dirancang untuk mempermudah koordinasi dan penanganan masalah.

Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah untuk:

- Memperbaiki koordinasi tugas.
- Berupaya pemecahan masalah/konflik.
- Saling berbagi ilmu/informasi.
- Menjalin hubungan melalui kegiatan tertentu.

3. Komunikasi Diagonal/interline

Komunikasi diagonal/*interline communication* adalah komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional secara menyilang/diagonal. Hal ini dapat terjadi komunikasi karena adanya hubungan staf dengan departemen lini, atau karena adanya hubungan tanggung jawab mereka dengan jabatan fungsional tersebut.



Gambar 10.4. Bentuk Arah Komunikasi Dalam Organisasi

10.5. KOMUNIKASI INFORMAL

Pembahasan arah komunikasi di atas adalah berkenaan dengan komunikasi formal, sebagai saluran penyampaian pesan/informasi yang dirancang perusahaan/organisasi untuk memudahkan hubungan pekerjaan, tetapi tanpa disadari dalam komunikasi, bisa terjadi secara informal (tidak formal) dimana sebuah saluran komunikasi yang lahir tanpa memperhatikan hirarki organisasi, seperti adanya rumor/gosif (*grapevine*): mendengar selentingan, desas-desus, kabar angin. *Grapevine* (rumor/gosif) dapat menjadi kekuatan yang dominan, ketika komunikasi formal tertutup.

Sistem komunikasi *grapevine* dapat merugikan organisasi jika kebenarannya tidak bisa dijamin, tidak sesuai dengan kenyataan sehingga dianggap sebagai penyebaran informasi yang tidak tepat, tidak lengkap dan cenderung mengarah ke arah propokatif. Namun, disisi lain, *grapevine* dapat juga berfungsi sebagai alat komunikasi tambahan bagi pimpinan untuk mengetahui reaksi karyawan terhadap ide barunya, karena dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan, membuktikan bahwa komunikasi *grapevine* ini dianggap lebih cepat menggurita dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Kadang, ada sebagian manajer mempergunakan komunikasi *grapevine* ini untuk hal-hal yang sengaja dibuat, demi ingin membocorkan kecurangan perusahaan. Pihak internal yang membocorkan kecurangan-kecurangan perusahaan tersebut dinamakan *whistleblower* (peniup peluit). Bagi perusahaan, *whistleblower* ini dianggap sebagai pengkhianat, akan tetapi bagi masyarakat luas, *whistleblower* dianggap sebagai pahlawan. Untuk itulah, perusahaan harus dapat menyadari dan memahami keberadaan komunikasi informal termasuk *grapevine* ini, karena keberadaannya tidak akan mungkin dapat dihilangkan begitu saja, tetapi untuk tingkat tertentu keberadaannya bisa dikendalikan dengan merancang saluran komunikasi formal yang baik, dan menyebarkan informasi secara terbuka secara tepat dan cepat merespon informasi yang tidak akurat dengan tegas, serta kenali individu kunci dari rantai rumor tersebut.

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa pengertian komunikasi, dan bagaimana bentuk pola jaringan komunikasi tersebut
2. Jelaskan bagaimana proses komunikasi tersebut.
3. Pada proses komunikasi sering mengalami beberapa gangguan yang dapat menjadi penghambat dalam berkomunikasi sehingga apa yang disampaikan tidak dapat dipahami oleh si penerima pesan, apa-apa saja gangguan tersebut.
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komunikasi vertikal, komunikasi horizontal/lateral atau komunikasi diagonal/*interline* dalam suatu organisasi.
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *grapevine* dan *whistleblower*.
6. Menurut *American Management Associations (AMA): the Ten Commandments of Good Communication*” (ada sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman-pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektifitas komunikasi, apa-apa saja itu.

XI

KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

Jika George R. Terry (1986) mengatakan: menggerakkan orang-orang yang ada di organisasi/perusahaan itu dia namakan dengan ‘*actuating*’, lain lagi dengan para ahli yang lainnya, seperti Stogdill (1948), Dubin (1951), Louis A. Allen, Ricky W Griffin (2004), dalam proses manajemen itu, mereka memasukan ‘*leading*’ (fungsi pengarahan) sebagai bagian dari proses manajemen tersebut. *Leading* dimaksud adalah bagaimana mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan (bertindak) dan harus mereka lakukan - kendati para ahli lain, ada yang menyatakan pengarahan yang dimaksud itu lebih pas adalah *directing*. Berkenaan dengan hal itulah, makanya pada bab ini tidak salah, jika kita mengetahui sedikit tentang apa itu *leading* (pemimpinan) atau *leadership* (kepemimpinan) itu.

11.1. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Istilah pemimpin (*leader*), pimpinan (*leading*), kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata dasar yang sama yaitu pimpin (*lead*), namun penggunaan masing-masingnya dalam konteks yang beda. Pemimpin (*leader*) adalah menyatakan orangnya, yaitu seorang pribadi yang memiliki kelebihan/kecakapan khusus, khususnya kelebihan/kecakapan pada bidang tertentu, dengan kelebihan/kecakapan yang dimilikinya itu, dia akan mampu mempengaruhi orang lain secara bersama-sama/pribadi melakukan aktivitas/kegiatan tertentu, sebagaimana yang dikemukakan Griffin (2004), pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, dan juga Bill Newman: pemimpin adalah orang yang mengetahui arah, mengikuti arah tersebut, dan menunjukkannya kepada orang lain. Sedang, kepemimpinan adalah kemampuannya, sifatnya atau perilaku dari ‘orang itu’ yang dapat mempengaruhi atau diikuti oleh orang lain.

Berikut dapat kita lihat beberapa pandangan para ahli tentang *leadership* itu, diantaranya adalah:

1. Stogdill (1948) *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan).
2. Dubin (1951) *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan).
3. Hamphill (1954) *Leadership is the initiation of act that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems.* (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-

problem yang saling berkaitan).

4. George R. Terry (1986), Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok.
5. Swansburg (1995), Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas suatu kelompok yang terorganisasi dalam usahanya mencapai penetapan dan pencapaian tujuan.
6. Stoner, Freeman & Gilbert (1995), *Leadership is the process of directing and influencing the task-related activities of group members* (Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi anggota kelompok untuk menjalankan tugas).
7. Stephen Robbins (2002: 163) "*Leadership: the ability to influence a group toward the achievement of goals.*" (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan).
8. Wexley dan Yuki (2003: 189) Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya.

Secara umum memang antara kepemimpinan dengan kekuasaan adalah sama, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mereka bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya, namun untuk **kekuasaan**, kekuatannya terletak pada kewenangan (otoritas), yang terkadang ada unsur memaksa orang lain untuk melakukan perintahnya, sedang **kepemimpinan**, kekuatannya terletak pada pengaruh yang memungkinkan orang lain akan mengikuti perintahnya dengan 'sukarela'. Agar dapat menciptakan orang lain tersebut mengikuti perintahnya dengan sukarela, setidaknya kepemimpinan itu memiliki tiga komponen dasar yaitu:

1. **Dapat mempengaruhi orang lain** untuk melaksanakan sesuatu dengan sebaik-baiknya sesuai dengan situasional, didukung dengan memiliki
2. **Sifat-sifat** seorang yang baik, efektif, efisien, dan produktif yang menjadi contoh dan diteladani orang lain, serta dia juga ber
3. **Perilaku** orang yang dinilai baik oleh orang lain dan diikuti oleh orang banyak.

Dua komponen kepemimpinan terakhir tersebut di atas (sifat dan perilaku) mengisyaratkan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin, namun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan.

11.2. PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

Tiga komponen dasar tersebut di atas, bukanlah merupakan slogan, gagasan/ ide belaka, tentunya didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya sehingga menghasilkan teori kepemimpinan itu sendiri, yang diawali teori kepemimpinan 'pemimpin besar' (*great man theory*), teori kepemimpinan pendekatan sifat (*traits*), lalu pendekatan perilaku (*behavior*), dan Pendekatan situasional (*contingency*).

1. Teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (*Great Man Theory*)

Kepemimpinan telah muncul sejak dahulu kala, bersama-sama dengan peradaban manusia untuk kerjasama dan saling melindungi. Kerjasama tersebut muncul pada tata kehidupan sosial kemasyarakatan dalam rangka untuk mempertahankan hidupnya menentang kebuasan binatang dan

menghadapi alam sekitarnya. Berpijak dari kebutuhan bersama tersebut, terjadi kerjasama antar manusia, disinilah mulai adanya unsur-unsur kepemimpinan. Kala itu orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tertentu adalah orang-orang yang paling kuat dan pemberani. Ada aturan yang disepakati secara bersama-sama saat itu, pemimpin harus kuat, berani, ulet, pandai, mempunyai pengaruh. Setiap kali ada kebutuhan kepemimpinan, maka munculah seorang yang luar biasa dan mampu memecahkan masalah, sebagian besar pemimpin-pemimpin itu adalah laki-laki, sehingga para ahli menamakan teori kepemimpinan ini dengan sebutan *Great Man*. Dia ditakdirkan muncul sebagai heroik, dan diperlukan. Kemampuannya melekat pada dirinya sehingga dianggap bahwa pemimpin itu dilahirkan (*leader are born*) disaat dibutuhkan, bukan dibentuk/diciptakan (*not made*).

2. Teori Kepemimpinan Sifat (*Traits Theory*)

Teori kepemimpinan sifat (*traits theory*) merupakan perkembangan lebih lanjut dari *great man theory* yang mengatakan keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Perhatian terhadap kepemimpinan pada teori ini tertuju pada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin (tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan). Oleh karena itu, sifat mental, kepribadian menjadi perhatian peneliti bahwa kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari sifat-sifat (*traits*) baik yang dimiliki seseorang, seperti sosok yang cerdas, giat, rajin, jujur, tegas, berani, luwes, percaya diri, mudah bergaul, komunikasi efektif berbasis sifat dan bakat.

Teori sifat (*traits theory*) mengatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/perangai/karakter di dalam dirinya yang membuat dirinya cocok untuk menjadi pemimpin. Atas dasar itu, untuk menjadi pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi dengan berbagai sifat-sifat yang membuatnya menjadi pemimpin yang baik, seperti: kecerdasan, integritas, kejujuran, kematangan, pengetahuan dan keahlian, percaya diri, toleran, dan sifat-sifat lainnya yang baik. Collons di dalam A. Dale Timpe (1993: 38) berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah

- 1) kelancaran berbicara,
- 2) kemampuan memecahkan masalah, 3) pandangan ke dalam masalah kelompok (organisasi), 4) keluwesan, 5) kecerdasan, 6) kesediaan menerima tanggung jawab, 7) keterampilan sosial, 8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya.

Namun, dengan berkembangnya kehidupan manusia, dan telah dilakukan berbagai penelitian lain lagi bahwa teori kepemimpinan sifat (*traits theory*) diyakini tidak ada relevansinya dengan efektivitas seorang pemimpin, dan pada kenyataannya teori sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan yang efektif itu? Sehingga perhatian dari para ahli berubah mengkaji karakteristik

perilaku (*behavior*), maka munculah teori kepemimpinan perilaku (*behavior theory*). Disini dapat dikatakan, bukan berarti ‘teori sifat’ itu tidak diperlukan sama sekali, akan tetapi, ‘sifat-sifat’ yang dimiliki itu dapat dijadikan sesuatu kebutuhan ‘idealnya’ seorang pemimpin.

3. Teori Kepemimpinan Pendekatan Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori perilaku (*behavior theory*) ini memandang seorang pemimpin tidak selalu dilahirkan, akan tetapi dapat dibentuk dan dipelajari, tergantung tindakan dan keinginan orang tersebut. Jika dia ‘mau’ dan ‘berkeinginan’ menjadi seorang pemimpin, maka dia bisa mendapatkannya - jadi seorang pemimpin. Karena setiap diri seseorang sebenarnya memiliki (ada) jiwa kepemimpinan. Jiwa pemimpin itu bisa didapatinya dengan cara belajar dan juga dari pengalaman.

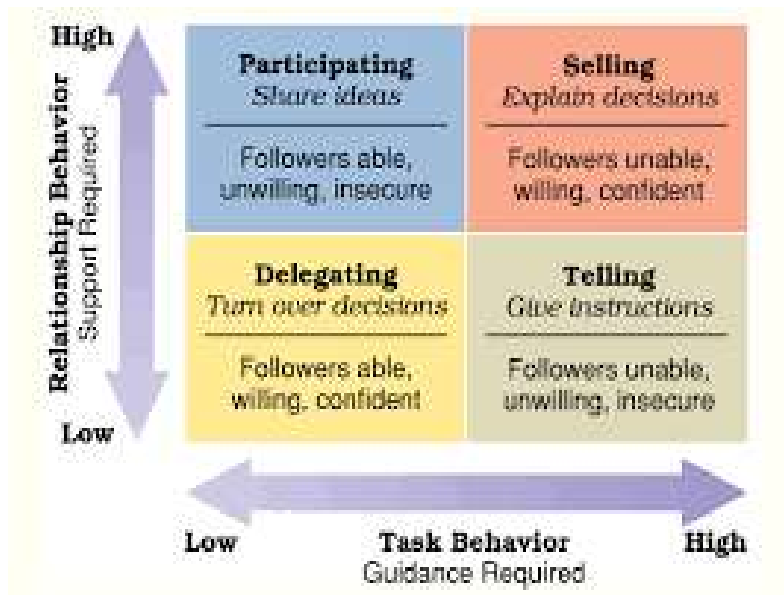
Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan yang efektif itu dilihat dari perilakunya (*behavior*) bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas, dan sebagainya. Di beberapa penelitian, pendekatan perilaku ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada tugas (*task related*), dan berorientasi pada pemeliharaan kelompoknya (*group maintenance*).

Diantara para penelitian teori perilaku itu adalah Rensis Likert dari *University of Michigan*, melakukan studi penelitian terhadap beberapa pekerjaan yang berbeda. Dia menemukan bahwa pemimpinmemberiperhatianpribaditerhadapkebutuhankaryawan (**berorientasi pada karyawan**), mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi, dan pemimpin berorientasi produksi (**berorientasi pada tugas/pekerjaan**) akan menghasilkan produktifitas yang lebih besar. Kemudian, dari studi *Ohio State*, peneliti dari Universitas Ohio, dari risetnya menghasilkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu: faktor pertimbangan (*consideration*) menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, saling percaya, kekeluargaan; Struktur pemakarsaan (*initiating structure*) yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin mengatur dan menentukan pola organisasi, komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Teori Kepemimpinan Pendekatan Situasional (*Contingency Theory*)

Teori kepemimpinan pendekatan situasional (*contingency theory*) adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi dan kondisi yang dihadapi. Seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu, bahwa para pimpinan perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon terhadap berbagai karakter pengikutnya (orang yang menjadi bawahannya), seperti pengalaman, keahlian, kesanggupan menerima tanggung jawab. Artinya keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari beberapa penelitian diyakini oleh sejumlah pakar bahwa seorang pemimpin yang baik dapat menggunakan semua gaya tergantung pada kekuatan apa yang terlibat antara lain ‘Pengikut’, ‘Pemimpin’, dan ‘Situasi’,

Gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi yang beragam itu, sangat ditentukan pula keragaman situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi dari waktu ke waktu, misalkan dapat dilakukan dengan pembagian empat kuadran dari gaya kepemimpinan yang disesuaikan (menurut situasi yang dihadapi) dikaitkan dengan tinggi-rendahnya kecenderungan kepada pekerjaan/tugas (*task behavior*) dan tinggi-rendahnya kecenderungan kepada orang-orang (*relationship behavior*), seperti gambar 11.1.



Gambar 11.1. *Relationship Behavior* dan *Task Behavior*

Pada kuadran pertama (*high task and low relationship*) dimana situasi yang dihadapi adalah adanya tuntutan terhadap pekerjaan yang tinggi dan rendah terhadap orang-orang atau relasi, maka pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan yang lebih tinggi lebih dibutuhkan, kadang kala kecenderungan untuk sedikit otoriter, karena pada situasi seperti ini pekerjaan lebih penting untuk dikerjakan, dari pada membangun relasi dengan orang-orang.

Pada kuadran kedua (*high task and high relationship*) di mana kondisi yang dihadapi memerlukan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan sekaligus orang-orang, gaya kepemimpinan demokratis dan berorientasi pada kemajuan dan perubahan sangat diperlukan.

Pada kuadran ketiga (*high relationship and low task*), pekerja memiliki karakteristik tim kerja yang baik dan mereka termotivasi dengan baik untuk berada dalam organisasi, akan tetapi belum banyak diarahkan pada pekerjaan yang memberikan tantangan kepada mereka, sehingga orientasi pada pekerjaannya masih rendah.

Pada kuadran keempat (*low relationship and low task*) di mana orientasi terhadap pekerjaan dan orang-orang rendah, manajer perlu bekerja keras untuk motivasi para pekerja sekaligus memberikan panduan mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan.

Seorang pemimpin yang baik akan mampu menempatkan dirinya pada posisi yang tepat dalam menyikapi situasi yang dimiliki oleh para pengikutnya. Dua situasi tersebut di atas akan melahirkan empat

kondisi yang berbeda dalam kepemimpinan situasi, seperti gambar 11.2.



Gambar 11.2. Gaya Kepemimpinan dan Situasi

❖ Situasi 1 (S1)

Pada situasi 1 (S1) ini, Pengikut (*follower*) memiliki kompetensi yang rendah (tidak menguasai pekerjaan/kurang pengalaman/karyawan baru), namun masih memiliki keinginan/komitmen tinggi (pada posisi *Development Level* 1-D1). Dalam menghadapi situasi ini (S1), cara yang diterapkan kepada para pengikut adalah dengan cara pemberian instruksi (*directing*). Artinya tugas harus disampaikan dengan jelas, dengan memberi beberapa alternatif kemungkinan apa saja yang biasa terjadi dalam penyelesaiannya.

❖ Situasi 2 (S2)

Pada situasi 2 (S2) ini, Pengikut (*follower*) memiliki kompetensi yang sedang-sedang saja - sudah memiliki pengetahuan/baru lulus pendidikan, dan memiliki keinginan/komitmen rendah (pada posisi *Development Level* 2 - D2). Dalam menghadapi situasi ini (S2), cara yang diterapkan adalah pelatihan (*coaching*).

❖ **Situasi 3 (S3)**

Pada situasi 3 (S3) ini, Pengikut (*follower*) memiliki kompetensi tinggi, namun memiliki keinginan/komitmen yang sedang-sedang saja (pada posisi *Development Level 3 - D3*). Dalam menghadapi situasi seperti ini (S3), cara yang diterapkan adalah dengan memberi dorongan (*supporting*).

❖ **Situasi 4 (S4)**

Pada situasi 4 (S4) ini, Pengikut (*follower*) memiliki kompetensi tinggi, dan keinginan/komitmen yang tinggi (pada posisi *Development Level 4 – D4*). Dalam menghadapi situasi ini (S4), pemimpin cukup memberi kepercayaan dan kesempatan kepadanya (*delegating*).

Model kepemimpinan situasional lainnya adalah *Fielder's Contingency Model*. Model ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan beragam, disesuaikan/tergantung dengan kondisi/pada kecenderungan situasi yang terjadi. Fiedler menyimpulkan ada 3 (tiga) faktor kontingensi yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. *Leader-Member Relation* (hubungan pemimpin-anggota). Sifat dari hubungan antar pribadi pemimpin dan anggota, dinyatakan dalam istilah baik atau buruk. Kepribadian keduanya memainkan peran penting dalam variabel ini.
2. *Task Structure* (struktur tugas). Sifat tugas yang digambarkan sebagai terstruktur atau tidak, berhubungan dengan kebebasan kreatif yang memungkinkan bawahan untuk menyelesaikan tugas dan bagaimana tugas didefinisikan.
3. *Power Position* (posisi kekuasaan). Sejauh mana posisi pemimpin itu sendiri memungkinkan untuk mendapatkan anggota kelompok mematuhi dan menerima arah kepemimpinannya.

Latihan Soal :

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan dan apa bedanya dengan pemimpin.
2. Jelaskan teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (*Great Man Theory*).
3. Dan bagaimana pula teori kepemimpinan sifat (*traits theory*)
4. Coba saudara jelaskan teori kepemimpinan Pendekatan Perilaku (*Behavior Theory*)
5. Jelaskan teori kepemimpinan pendekatan situasional (*Contingency Theory*)
6. Jelaskan apa maksud dari tipe kepemimpinan transpormasional, serta apa saja dimensi dari tipe kepemimpinan transpormasional tersebut.
7. Jelaskan gaya kepemimpinan yang kamu ketahui, dan cocok pada situasi yang bagaimana gaya tersebut dipergunakan.

BAB XII

DASAR-DASAR PENGONTROLAN (*CONTROLLING*)

Fungsi pengontrolan pengawasan dan pengendalian (*wasdal*) merupakan fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen (POAC), yang boleh dikatakan fungsi manajemen yang vital dalam suatu organisasi, karena pada dasarnya pengontrolan (*controlling*) ini berfungsi untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan rencananya, melalui berbagai kegiatan yang telah dilakukan perusahaan. Selain untuk memastikan itu, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan oleh manajer.

Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya, dinamakan dengan fungsi kontrol, yang dalam terminologi bahasa Inggris fungsi ini dinamakan fungsi *controlling*. Kendati pengawasan dengan pengendalian memiliki perbedaan yang mendasar, perbedaan mendasar antara pengawasan dan pengendalian adalah pengawasan dilakukan secara periodik/berkala, sedang pengendalian dilakukan setiap saat. Namun, secara umum istilah itu memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol, mengawasi, atau mengendalikan. Tetapi, karena fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar kinerja menyimpang, maka penamaan fungsi *controlling* lebih banyak dipergunakan. Seding fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan serta *actuating* itu berjalan sebagaimana mestinya atukah tidak. Jika tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

12.1. PENGERTIAN PENGONTROLAN

Pengertian pengontrolan diantaranya dikemukakan oleh:

1. Schermerhorn (2002), *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results* (pengontrolan/ pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan)
2. Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000), *Controlling is the process of ensuring that actual activities conform the planned activities* (pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan).
3. Robert J. Mockler, (dalam Stoner, Freeman, & Gilbert, 2000) *Controlling is a systematic effort to set*

performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives, (Pengawasan adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan).

Pendapat tersebut di atas menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Bahwa manajer perusahaan perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, seperti bagian sumber daya manusia, standar kinerjanya apa, lalu bagian produksi standar kinerjanya juga apa, kemudian pada bagian pemasaran standarnya bagaimana, dan seterusnya pada bagian-bagian lainnya. Standar Kinerja masing-masing tersebut akan dijadikan ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, apa perlu untuk dilakukan tindakan koreksi atau tidak - andai sekiranya ditemukan penyimpangan. Intinya adalah pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan dengan baik ataukah tidak, akan tetapi termasuk juga didalamnya adalah dengan tindakan koreksi yang memungkinkan untuk dilakukan ataupun penentuannya, plus sekaligus dapat menyesuaikan standar yang terkait dengan pencapaian tujuan secara kontinu dengan adanya kebaruan teknologi yang kian berkembang.

12.2. PENTINGNYA PENGONTROLAN

Menurut Stoner J.A., R.E. Freeman dan Gilbert J.R, (2000) ada 5 (lima) alasan pengontrolan itu diperlukan:

1. *To create better quality* (untuk mengupayakan kualitas yang lebih baik). Pada perusahaan industri yang berskala besar biasa memiliki bagian khusus yaitu *Quality Control* (QC), bagian QC ini tidak hanya mendorong terwujudnya standar kualitas yang ditetapkan, namun juga mampu membuat kualitas yang lebih baik
2. *To cope with change* (untuk mengantisipasi perubahan). Perubahan lingkungan organisasi tidak dapat dihindari, seperti munculnya produk baru, inovasi baru, peraturan pemerintah baru. Dengan fungsi kontrol ini pula dapat mendeteksi adanya perubahan yang berpengaruh terhadap inovasi, teknologi baru dan sebagainya termasuk perubahan regulasi pemerintah itu sehingga perusahaan mampu memanfaatkan kesempatan dalam fungsi kontrol ini untuk menciptakan perubahan yang terjadi.
3. *To create faster cycle* (untuk mempercepat siklus). Jika tidak dilakukan kontrol, para karyawan selalu bekerja seenak dan semaunya, yang semestinya produksi/pekerjaan itu dapat terselesaikan pukul 15.15 wib dapat molor menjadi pukul jam 16.16 wib bahkan bisa menjadi tidak selesai. Dengan adanya fungsi kontrol maka pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan tepat waktu bahkan lebih cepat lagi dari jadwal yang ditentukan.

4. *To add value* (untuk memberi nilai tambah). Dalam pelaksanaannya fungsi kontrol, selalu ada evaluasi didalamnya. Evaluasi terhadap fungsi kontrol tersebut selalu melahirkan peningkatan nilai tambah terhadap barang yang dihasilkan.
5. *To facilitate delegation and teamwork* (untuk memfasilitasi pendelegasian dan kerja sama tim). Semakin besarnya skala perusahaan, akan mendorong pimpinan untuk melakukan pendelegasian tugas dan wewenangnya untuk terlibat dalam fungsi kontrol yang merupakan perpanjangan tangan dari pimpinan perusahaan dalam bekerja sama disebuah tim, dengan demikian dapat diketahui apakah karyawan tersebut telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya atau tidak.

12.3. FUNGSI PENGONTROLAN

Dari penjelasan tersebut di atas, mengapa kontrol tersebut diperlukan, maka dengan melaksanakan pengontrolan tersebut dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan. Dengan melakukan pengontrolan/pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan dalam pengawasan, seperti pemberian sanksi yang sewajarnya terhadap penyimpangan yang terjadi, maka dapat mencegah terjadinya kesalahan/ penyimpangan yang terjadi.
2. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengontrolan dapat mengusahakann cara-cara perbaikannya, sehingga penyimpangan yang telah terjadi tersebut dapat diperbaiki.
3. Mendinamisasikan organisasi/perusahaan. Dengan adanya pengontrolan maka diharapkan sedini mungkin dapat dicegah adanya penyimpangan, sehingga unit organisasi selalu dalam keadaan dinamis, bekerja secara efektif dan efisien.
4. Mempertebal rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengontrolan dari pihak manajemen, maka karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diemban kepadanya.

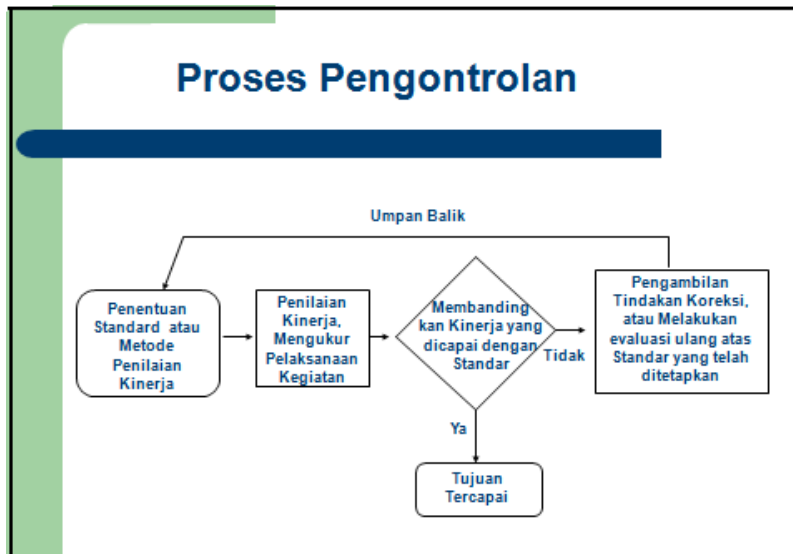
12.4. PELAKSANAAN DAN PROSES PENGONTROLAN

Pelaksanaan pengontrolan/pengawasan itu dapat dilakukan dengan cara:

1. Mengontrol/mengawasi langsung di tempat (*personnel inspection*)
2. Mengontrol/mengawasi melalui laporan lisan (*oral report*)
3. Mengontrol/mengawasi melalui laporan tulisan (*written report*)
4. Mengontrol/mengawasi melalui penjagaan khusus (*control by exeption*)

Agar tujuan fungsi pengontrolan tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya, maka proses pengontrolan dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagaimana terlihat pada gambar 12.1 berikut:

1. Penentuan Standar atau Metode Penilaian Kinerja
2. Penilaian Kinerja, Mengukur Pelaksanaan Kegiatan
3. Membandingkan Kinerja yang dicapai dengan Standar.
4. Pengambilan Tindakan Koreksi, atau Melakukan Evaluasi Ulang.



Gambar 12.1. Proses Pengontrolan

Keterangan gambar 12.1:

1. Penentuan Standar atau Metode Penilaian Kinerja.

Penentuan standar/metode disini adalah penetapan standar pelaksanaan yang menjadi satuan pengukuran untuk digunakan sebagai patokan dalam penilaian hasil yang menjadi tujuan perusahaan, apakah sasaran, target, atau kuota yang dijadikan standar, lebih khusus lagi seperti: sasaran produksi, target penjualan; anggaran; margin keuntungan, keselamatan kerja atau *market share*.

Bentuk standar yang umum adalah:

- a. Standar Fisik: meliputi kuantitas produk, kualitas produk/jasa.
- b. Standar Moneter: Pendapatan, biaya-biaya, laba.
- c. Standar Waktu: Kecepatan produksi, tenggat waktu yang harus diselesaikan

2. Penilaian Kinerja, Mengukur Pelaksanaan Kegiatan

Langkah berikutnya adalah penilaian Kinerja, pada tahap ini menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan yang merupakan sebuah proses yang berulang-ulang secara terus menerus dengan cara observasi (pengamatan); laporan-laporan, baik tertulis maupun lisan; metode otomatis; inspeksi, *test* (pengujian), pengambilan sampel, dan sebagainya. Ada beberapa pertanyaan penting

yang berkenaan dengan pengukuran ini, yaitu:

- a. *How Often* (berapa kali) pelaksanaan pengukuran tersebut, setiap jam, hari, minggu, bulanan.
- b. *What form* (dalam bentuk apa): laporan lisan/*phone*, tertulis, inspeksi.
- c. *Who* (siapa) yang terlibat: staf, manajer.

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar.

Setelah kita melakukan penilaian kinerja, langkah berikutnya kita akan melakukan perbandingan dari apa yang telah diperoleh dengan standar yang telah ditetapkan di awal. Dalam perbandingan ini ada tiga kemungkinan terjadi:

- a. **Kinerja > Standar:** Kondisi berada di atas standar, maka perusahaan berkinerja terbaik.
- b. **Kinerja = Standar:** Kinerjanya sama dengan standar, maka perusahaan tersebut berkinerja baik.
- c. **Kinerja < Standar:** Kinerja dibawah standar, pada kondisi seperti ini perusahaan berkinerja buruk, karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

4. Pengambilan Tindakan Koreksi, atau Melakukan Evaluasi Ulang

Hasil yang kita dapatkan pada tahap sebelumnya, ketika kinerja kita berada di bawah standar berarti perusahaan memiliki masalah. Pada saat ini perusahaan perlu mengambil tindakan koreksi atau melakukan evaluasi ulang dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan koreksi terhadap masalah tersebut. Intinya pada tahap ini adalah manajer perusahaan berusaha untuk melakukan evaluasi mencari penyebab ketidakmampuan mencapai standar, lalu dilakukan tindakan koreksi. Tindakan koreksi itu, dapat berupa:

- a. Mengubah standar, bisa saja terlalu tinggi, lalu direndahkan.
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan, frekuensinya terlalu sering atau mengganti sistem pengukuran.
- c. Mengubah cara analisis dan interpretasi
- d. Mengubah kedua diantaranya atau ketiga-tiganya.

Latihan Soal :

1. Jelaskan pengertian pengontrolan.
2. Jelaskan perbedaan yang mendasar dari pengawasan dan pengeandalian.
3. Mengapa pengontrolan itu penting dalam suatu perusahaan, jelaskan apa alasannya.
4. Jelaskan apa saja fungsi pengontrolan itu dan bagaimana pelaksanaannya.
5. Bagaimana proses pengontrolan, jelaskan tahapan-tahapannya.

BAB XIII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Setelah struktur organisasi didesain, kemudian kewenangan dan tanggung jawab masing-masing karyawan telah disusun, serta pekerjaannya juga telah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam fungsi pengorganisasian adalah menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai ke dalam setiap bagian-bagian yang telah ditentukan dalam organisasi, kegiatan ini dinamakan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pandangan para ahli seperti: Luther Gullich, Koontz dan O'Donnel, Ernest Dale - lihat pada Bab II Proses Manajemen - menamakannya dengan *Staffing*, karena pada bagian ini kita akan menentukan siapa-siapa saja yang akan ditempatkan pada bagian dari struktur organisasi yang telah kita bentuk tersebut; bagaimana agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang tepat untuk setiap bagian-bagiannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Untuk mendapatkan orang-orang yang tepat itu caranya adalah dengan Manajemen Sumber Daya Manuaria (MSDM). Unit atau devisi yang biasa menangani Sumber Daya Manusia (SDM) adalah Departemen/ Devisi Sumber Daya Manusia, atau ada yang menyebutnya 'personalia', dalam bahasa Inggris disebut *Human Resource Department* (HRD).

13.1. PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai rancangan sistem yang lebih formal dalam sebuah organisasi yang berfungsi untuk memastikan penggunaan potensi yang ada dalam diri manusia secara efektif dan efisien demi pencapaian organisasi itu sendiri. Kemudian Stoner (2000) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Sebenarnya tidak terlalu sulit untuk mendefinisikan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) itu, karena pengertian dari manajemen itu sendiri telah kita pahami sebelumnya, yaitu proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) dipadukan dengan Sumber Daya Manusia, yaitu: Suatu proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan (tentunya) terhadap kegiatan - sumber daya manusia - kemampuan untuk memenuhi/menangani manusia mulai perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Intinya disini adalah bagaimana kita mendapatkan orang yang tepat disetiap pekerjaan yang tersedia dalam organisasi/perusahaan kita (*The right man in the right place*), siapa saja yang memiliki kualifikasi yang pantas untuk menempati tempat yang pas pula, karena manajemen sumber daya manusia itu merupakan proses yang berkelanjutan, seiring dengan proses kegiatan operasional perusahaan.

Dari pengertian tersebut maka jelas Manajemen Sumber Daya Manusia (HRD atau bagian personalia) berfungsi untuk Pengadaan SDM, lalu Pemeliharaan SDM, memberi Kompensasi, dan Pengintegrasian serta Pemeliharaan tenaga kerja, sebagaimana terlihat pada gambar 13.1.



Gambar 13.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

13.2. PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Seiring peran atau fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, maka dapat pula kita buat proses manajemen sumber daya manusia. Proses dimaksud disini adalah segala tahapan yang berkaitan dengan ‘upaya yang dilakukan (peran/fungsi)’ yaitu dimulai perencanaan (*planning*) Sumber Daya Manusia, Perekrutan, Penempatan tenaga kerja, Pembinaan dan pengembangan tenaga kerja serta pemeliharaan tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

Dari peran/fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, secara garis besar prosesnya dibagi menjadi lima bagian fungsi utama, yaitu:

1. Perencanaan kebutuhan SDM (*human resource planning*)
2. Menyediakan Tenaga Kerja (*personnel procurement*): mulai rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja, termasuk didalamnya membuat kontrak tenaga kerja.
3. Pengembangan karyawan (*personnel development*): pendidikan dan pelatihan, termasuk didalamnya program orientasi tenaga kerja
4. Pemeliharaan karyawan (*personnel maintenance*): pemberian kompensasi, insentif, penghargaan, termasuk didalamnya jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan sebagainya.
5. Memanfaatkan dan mengoptimalkan karyawan (*personnel utilization*): Promosi, mutasi/transfer, termasuk didalamnya pemutusan hubungan kerja (PHK).

13.3. PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM (*HUMAN RESOURCE PLANNING*)

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia diawali dengan perencanaan (*planning*). Analisis pembahasan perencanaan (*planning*) MSDM ini hampir sama pembahasannya pada bab III Dasar-dasar

perencanaan (*planning*), hanya perencanaan SDM disini merupakan refleksi dan representasi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang dirumuskan sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya, seperti bagian produksi, keuangan, pemasaran, dan lain sebagainya. Lalu menganalisis pekerjaan, baik analisis jabatan (*job analysis*), deksripsi kerja (*job description*) maupun spesifikasi jabatan (*job specification*). Kemudian analisa ketersediaan tenaga kerja, dan tidak lupa memperkirakan jumlah tenaga kerja diperlukan untuk masa yang akan datang.

13.4. MENYEDIAKAN TENAGA KERJA (*PERSONNEL PROCUREMENT*)

Setelah perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya adalah penyediaan tenaga kerja. Aktivitas yang dilakukan dalam penyediaan tenaga kerja ini adalah Rekrutmen; Seleksi; Penempatan tenaga kerja.

1. Rekrutmen Tenaga Kerja

Rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja.

Sumber rekrutmen dapat dilakukan:

a. Internal (*internal recruitment*)

Rekrutmen internal adalah proses mendapatkan tenaga kerja yang didapatkan dalam lingkungan perusahaan itu sendiri. Para karyawan diberi kesempatan untuk menempati jabatan yang ada, yang berminat menyampaikan permohonan dan mengikuti seleksi (*job posting program*). Bisa juga berupa mutasi/rotasi yaitu penempatan tenaga kerja pada tingkatan yang selevel namun berbeda departemen/devisi, dapat juga berupa promosi, yaitu penempatan tenaga kerja ke jabatan yang tingkatan lebih tinggi, baik pada departemen/devisi yang berbeda maupun pada departemen/devisi yang sama.

Keuntungan penerimaan internal ini adalah:

- 1) Biaya rekrutmen dan pelatihan lebih rendah
- 2) Meningkatkan moral dan motivasi karyawan
- 3) Peluang untuk berhasil lebih besar, karena terlihat pada *track record*
- 4) Loyalitas sudah terbangun
- 5) Sudah terbiasa dengan kultur perusahaan

Namun, penerimaan internal ini memiliki kelemahan, yaitu adalah:

- 1) Dapat berdampak konflik politik promosi untuk posisi tertentu
- 2) Tidak berkembang

- 3) Dampak moral dan menjadi demotivasi bagi yang tidak dipromosikan
- b. Eksternal (*external recruitment* atau *outsourcing*).
- Rekrutmen eksternal proses mendapatkan tenaga kerja diperolehnya dari luar perusahaan (*outsourcing*). Upaya yang dilakukan melalui iklan di media massa, kampus-kampus, atau melalui agen penyaluran tenaga kerja tertentu.
- Kelebihan dari rekrutmen eksternal ini adalah:
- 1) Memiliki gagasan dan membawa semangat baru
 - 2) Dapat memperhatikan spesifikasi pengalaman dan kemampuan
 - 3) Dapat membawa dialektika baru bagi perusahaan
- Namun, kelemahannya adalah:
- 1) Keterbatasan peraturan antara karyawan dan perusahaan
 - 2) Moral dan komitmen yang rendah, karena belum teruji.
 - 3) Membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, baik mengenai pekerjaan maupun keterkaitannya dengan kultur perusahaan

2. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi adalah proses memilih calon tenaga kerja terbaik yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen.

Setelah proses rekrutmen dilakukan (baik dari internal maupun eksternal), langkah selanjutnya proses seleksi, mulai seleksi administrasi, seleksi kualifikasi, dan seleksi sikap dan perilaku.

- a. Seleksi administrasi ini dapat berupa validasi dan verifikasi daftar riwayat hidup, ijazah pendidikan, dan dokumen lainnya yang dipersyaratkan.
- b. Seleksi kualifikasi: seleksi calon tenaga kerja dari sisi kualifikasi-nya, yaitu menyangkut kesesuaian calon tenaga kerja tersebut dengan jabatan yang akan ditempatinya. Seleksi ini biasanya dilakukan melalui seleksi tertulis dan seleksi tidak tertulis. Seleksi tertulis berupa ujian tertentu yang diberikan terkait dengan pengetahuan umum, pengetahuan logika, maupun pengetahuan lainnya yang terkait dengan jabatan yang akan diisi. Adapun seleksi tidak tertulis dapat berupa ujian bagi calon tenaga kerja dalam hal jabatan yang akan ditempatinya. Esensi dari seleksi ini adalah untuk memastikan bahwa kualifikasi calon tenaga kerja yang ada benar-benar dapat diandalkan untuk menempati jabatan yang akan ditempatinya.
- c. Seleksi sikap dan perilaku. Seleksi calon yang diuji dari sisi sikap dan perilakunya sebagai pribadi, tenaga kerja, maupun ketika bekerja secara tim. Seleksi sikap dan perilaku ini dapat dilakukan secara tertulis maupun melalui wawancara. Seleksi tertulis berupa tes psikologi yang biasanya telah dimiliki oleh perusahaan ketika melakukan proses seleksi. Adapun wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi lebih jauh secara langsung mengenai bagaimana cara bersikap dan berperilaku menyangkut berbagai hal.

Atau, prosedur seleksi yang biasa digunakan adalah (William B. Werther dan Keith Davis, 2000):

- a. Penerimaan lamaran (*preliminary reception of application*)
- b. Ujian Penerimaan Karyawan (*employment test*)
- c. Wawancara seleksi (*selection interview*)
- d. Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi (*referent and background check*)
- e. Evaluasi kesehatan (*medical evaluation*)
- f. Wawancara dengan supervisor (*supervisory interview*)
- g. Penjelasan Pekerjaan (*realistic job preview*)
- h. Keputusan penerimaan (*hiring decision*)

3. Penempatan Tenaga Kerja

Setelah seleksi dilakukan, maka langkah berikutnya adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan adalah proses pemilihan tenaga kerjanya yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan. Sebelum karyawan tersebut ditempatkan, ada juga perusahaan melakukan orientasi terlebih dahulu. Tujuan orientasi itu adalah untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, pengenalan dengan para karyawan, peraturan dan kebijakan, dan lain sebagainya.

13.5. PENGEMBANGAN KARYAWAN (*PERSONNEL DEVELOPMENT*)

Pengembangan karyawan bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kemampuan kerja, sikap dan sifat kepribadian karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan juga dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi tentunya. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training*). Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) pelatihan merupakan proses yang didesain untuk memelihara atau memperbaiki kinerja pekerjaan saat ini, sedangkan program pengembangan merupakan proses yang didesain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan dimasa mendatang.

13.6. PEMELIHARAAN KARYAWAN (*PERSONNEL MAINTENANCE*)

Untuk memelihara karyawan agar tetap dapat bertahan, salah satunya adalah dengan pemberian kompensasi, insentif, pemberian penghargaan, termasuk didalamnya jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan sebagainya. Kompensasi adalah pemberian imbal jasa kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan. Menurut Mondy (2003) adalah total dari keseluruhan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai penukar atau ganti dari jasa-jasa mereka. Sedangkan menurut Handoko (2003) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dari pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan kompensasi itu adalah imbal jasa yang diberikan kepada karyawan atas jasanya yang telah diberikan terhadap pelaksanaan pekerjaannya.



Gambar 13.2. Pengelompokan Kompensasi

Kompensasi dipandang sangat penting bagi karyawan karena merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka sendiri, serta dapat sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Dan tujuan dari kompensasi itu adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Meningkatkan produktivitas
4. Memperoleh keunggulan kompetitif
5. Memenuhi aturan hukum yang berlaku
6. Menunjukkan penghargaan.

Cara lain untuk melakukan memelihara karyawan adalah dengan menjalin komunikasi yang baik (pembahasan bab X: Komunikasi).

Latihan Soal :

1. Jelaskan pengertian dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Jelaskan proses manajemen sumber daya manusia.
3. Dalam penyediaan tenaga kerja, aktivitas yang dilakukan dalam penyediaan tenaga kerja ini adalah Rekrutmen, jelaskan apa yang dimaksud dengan rekrutmen, dan jelaskan apa keuntungan dan kelemahan jika rekrutmen diambil dari internen perusahaan, dan eksteren perusahaan.
4. Setelah proses rekrutmen dilakukan (baik dari internal maupun eksternal), langkah selanjutnya proses seleksi, jelaskan seleksi apa saja yang dilakukan dan bagaimana prosedur seleksi tersebut.
5. Apa itu kompensasi, dan apa pula tujuan dari kompensasi itu diberikan oleh perusahaan, jelaskan.

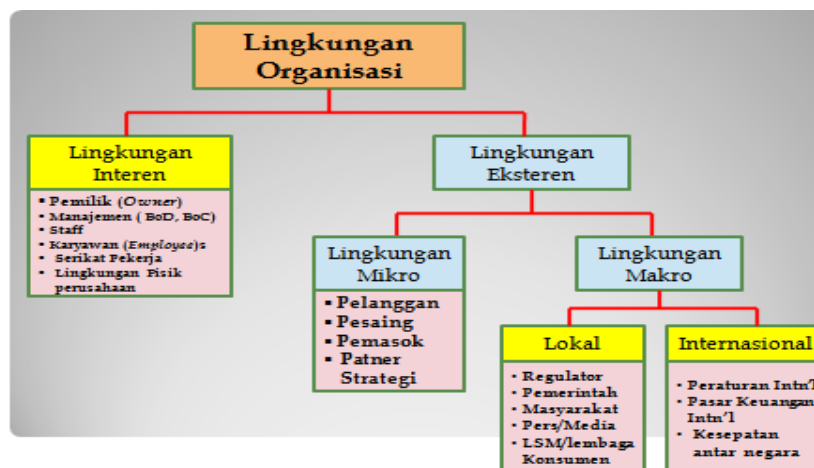
BAB IV LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

14.1. LINGKUNGAN ORGANISASI

Organisasi atau perusahaan bisnis tidak terlepas dari bagian lingkungan organisasi, dan lingkungan organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan masyarakat. Organisasi atau perusahaan bisnis apapun itu perlu memahami lingkungan yang terkait dengan kegiatannya, baik langsung maupun tidak langsung.

Terhadap perekrutan - yang telah dibahas sebelumnya - perusahaan perlu juga memikirkan dan memprioritaskan masyarakat di sekitar perusahaan dimana dia beroperasi, selain sebagai wujud tanggung jawab sosial (yang akan dibahas pada bab berikut), juga sebagai upaya untuk meningkatkan tarap hidup masyarakat sekitar. Organisasi/perusahaan tidak dapat mengabaikan masyarakat yang merupakan bagian dari lingkungannya, oleh karena itu kegiatan yang dilakukan manajemen harus mempertimbangkan faktor lingkungan organisasi sekitar.

Secara garis besar lingkungan organisasi seperti yang terlihat pada gambar 14.1 terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal itu, dapat dibagi dua lagi, yaitu lingkungan mikro, dan lingkungan makro. Lingkungan makro, dapat dibagi dua juga, yaitu lingkungan lokal dan lingkungan internasional.



Gambar 14.1. Lingkungan Organisasi

14.1.1. Lingkungan Internal Organisasi

Yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi adalah pihak yang terkait secara langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap program, kebijakan organisasi. Yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah para pemilik perusahaan (owners) atau pemegang saham (shareholders), para pengelola organisasi (board of managers) seperti dewan komisaris (board of commissioners-BoC) atau dewan direksi (board of directors-BoD), para staf (staff), para pekerja/karyawan (employees), serikat pekerja (labor union), serta lingkungan fisik organisasi (physical work

environment).

1. Pemilik Perusahaan (*Owners*)

Para pemilik perusahaan adalah mereka yang secara historis ataupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemilik perusahaan. Di dalam perusahaan, pemilik perusahaan adalah para pemegang saham (*shareholders*), atau perseorangan (*owner*) jika perusahaan tersebut bersifat perseorangan.

2. Manajemen (*Board of Managers*)

Manajemen (*board of managers*) adalah orang-orang yang ditunjuk oleh pemilik perusahaan sebagai pengelola perusahaan dalam periode tertentu. Para pengelola (*board of managers*) perusahaan itu seperti dewan komisaris (*board of commissioners-BoC*) atau dewan direksi (*board of directors-BoD*).

3. Staf (*Staff*)

Para pekerja yang terdiri dari para ahli yang berfungsi memberikan saran dan pelayanan kepada pimpinan/bagian yang membutuhkan.

4. Para Pekerja/Karyawan (*Employees*)

Para pekerja/karyawan merupakan sumber daya manusia (SDM) yang paling dominan dalam sebuah perusahaan, karena jumlahnya yang paling besar dalam sebuah perusahaan. Para pekerja/karyawan inilah yang menjalankan tugas sehari-hari dengan aktivitas operasional perusahaan berdasarkan apa yang telah ditetapkan manajemen perusahaan.

5. Serikat Pekerja (*Labor Union*)

Serikat pekerja (*labor union*) merupakan organisasi yang dibentuk oleh para karyawan perusahaan itu sendiri yang bertujuan menggalang kekuatan dalam bernegosiasi kesejahteraan karyawan.

6. Lingkungan Fisik Organisasi (*Physical Work Environment*)

Lingkungan fisik organisasi/perusahaan (*physical work environment*) adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar perusahaan, seperti bangunan, peralatan, persediaan barang, uang (*financial resources*), sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya informasi (*informational resources*) dan sebagainya.

14.1.2. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi/perusahaan yang masih terkait dengan kegiatan operasional perusahaan agar perusahaan tersebut dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait, baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro.

1. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro perusahaan adalah terdiri dari pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), dan patner strategis (*strategic partner*).

a. Pelanggan/Konsumen (*Customer*)

Pelanggan/konsumen merupakan pengguna barang/jasa yang telah diproduksi oleh perusahaan. Mereka umumnya memiliki daya beli.

b. Pesaing (*Competitor*)

Pesaing adalah organisasi/perusahaan bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi/perusahaan yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan, sekaligus ancaman yang dihadapi perusahaan dalam meraih pelanggan. Jika pelanggan lebih tertarik untuk memperoleh apa yang menjadi kebutuhannya dari pesaing, maka secara otomatis pelanggan tersebut tidak akan mendapatkannya dari perusahaan kita. Bila pelanggan tak lagi tertarik untuk memenuhi kebutuhannya melalui perusahaan bisnis kita, maka hal seperti inilah menjadi ancaman bagi perusahaan yang kita jalankan. Dan, jika kenyataan seperti itu berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, maka perusahaan bisnis kita akan terancam tutup karena tak bisa bertahan dan menjalankan bisnis. Dari kenyataan itu, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa-apa yang ditawarkan oleh pesaing terhadap pelanggan, baik harga maupun kualitasnya, menjadi suatu yang harus juga dipahami dalam bisnis kita. Kehadiran pesaing hendaknya dapat dijadikan pendorong untuk lebih memperbaiki kualitas kita dari waktu ke waktu agar pelanggan senantiasa terus dapat membeli produk kita sampai kapanpun juga.

c. Pemasok (*Supplier*)

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis perusahaan yang melakukan usaha produksi barang jadi terhadap berbagai jenis bahan baku. Ketergantungan ini tidak hanya dilihat dari sisi bahan bakunya, tetapi juga dari harga yang ditawarkannya.

d. Patner Strategis (*Strategic Partner*)

Patner strategis adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan usaha perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Misalnya, kita membuka usaha rumah makan, maka partner strategis kita adalah para penjual minuman, seperti teh botol dan sebagainya. Di satu sisi kita perlu menjual makanan kita, di sisi lain penjual minuman perlu menjual minumannya. Kedua jenis bisnis ini dapat menjadi partner strategis yang dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro perusahaan terbagi dua, yaitu lingkungan lokal dan internasional. Lingkungan lokal dapat berupa para pembuat peraturan (*regulators*), pemerintah (*government*), masyarakat luas pada umumnya (*society*), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang terkait dengan kegiatan perusahaan seperti Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), dan lain sebagainya. Adapun lingkungan internasional seperti peraturan internasional (*international law*), pasar keuangan internasional (*international financial markets*), kesepakatan antar negara dalam suatu kegiatan tertentu.

a. Lingkungan Lokal**1) Regulator**

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan peraturan agar usaha bisnis yang dapat berjalan *fair* dan aman bagi semua pihak yang berkeinginan

menjalankan bisnis. Regulator dapat berasal dari pemerintah, seperti pendirian perusahaan, lokasi, pajak, dan lain sebagainya, dan dapat pula berasal dari institusi/lembaga yang disepakati/ ditunjuk seperti dibentuk OPEC oleh negara-negara anggotanya untuk menyepakati dan menjalankan aturan main dalam perdagangan minyak di dunia. Pengaruh regulator akan mempengaruhi perencanaan bisnis dari perusahaan tersebut.

2) Pemerintah (*Government*)

Pemerintah adalah pihak ter-legitimasi diangkat dan bertugas di suatu Negara untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang. Pemerintah dituntut untuk menetapkan undang-undang/peraturan, kebijakan, hingga upaya mengantisipasi serta penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat termasuk juga pada perusahaan dalam berbisnis, agar ada payung hukum sebagai aturan main dalam berbisnis.

b. Lingkungan Internasional

Agar faktor internasional dari perusahaan dapat diarahkan menjadi peluang, maka perusahaan perlu memikirkan bagaimana kegiatan bisnisnya tidak hanya berhasil di lingkungan lokal negaranya saja, tetapi juga diperluas ke negara-negara lain (skala internasional). Kegiatan bisnis internasional yang dapat dipilih adalah ekspor-impor (*export-import*), lisensi (*licencing*), partner strategis (*international strategic alliance*), atau investasi langsung (*direct investment*).

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

Ekspor adalah produk/jasa perusahaan di suatu Negara yang menjualnya ke negara lain, sedangkan Impor adalah sebaliknya, produk/jasa dari negara lain masuk/dijual ke dalam negeri. Banyaknya produk merek-merek luar negeri seperti Samsung, Toshiba, Canon, Yamaha, Toyota, Mazda, dan lain sebagainya menunjukkan adanya aktivitas impor yang dilakukan di negara kita. Sebaliknya, adanya pengiriman barang-barang kerajinan rotan, jati, hasil tambang lainnya ke luar negeri adalah contoh kegiatan ekspor yang dilakukan oleh perusahaan negara kita.

2) Lisensi (*Licencing*)

Lisensi merupakan sebuah kesepakatan/perjanjian dimana sebuah perusahaan memperbolehkan perusahaan lain untuk menggunakan merek, teknologi, yang telah di hak paten-kan (hak cipta), atau aset lainnya. Sebagai kompensasinya, perusahaan yang menggunakan hak perusahaan lain tersebut diharuskan membayar sejumlah uang tertentu sebagaimana kesepakatan yang dibuat atas hak lisensinya tersebut.

3) Patner Strategis Internasional (*International Strategic Alliance*)

Partner strategis internasional, hampir sama dengan penjelasan patner strategi sebelumnya, hanya kerja sama dibentuk antara perusahaan secara internasional. Beberapa bentuk partner strategis internasional adalah:

a) *Joint Venture*.

Joint Venture adalah bentuk kerja sama bisnis dengan luar negeri di mana perusahaan yang berpartner melakukan pembagian kepemilikan (*sharing ownership*) dalam menjalankan sebuah bisnis yang umumnya baru, misalnya perusahaan Jepang dengan perusahaan lokal untuk memproduksi *memory chips*.

b) *Franchise* (waralaba): bentuk lisensi dimana pembeli lisensi membeli suatu paket komplet, mulai dari merek dagang, peralatan, material, maupun pedoman pengelolaan dengan ruang lingkup sesuai perjanjian, seperti Mc Donald's, KFC, Pizza, Starbuck, dan lain sebagainya, biasanya melakukan bentuk kerja sama bisnis ini, yaitu antara perusahaan aslinya di luar negeri dengan perusahaan lokal yang ditunjuk untuk menjalankan bisnis ini di negara lain.

c) *Global strategy partnership*: Bentuk aliansi dengan satu/lebih organisasi luar negeri untuk memanfaatkan kesempatan di negara lain/untuk meraih keunggulan dalam suplay/produksi.

d) *Wholly Owned Subsidiaries*: Investasi ke negara lain dengan kepemilikan penuh dan kontrol penuh. Investor memiliki level kepercayaan yang tinggi akan keberhasilan investasi bisnis di Luar Negeri tersebut.

14.2. BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi tersebut terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap perusahaan dari mulai mereka membangun bisnisnya hingga kesuksesannya bahkan juga tidak terkecuali kegagalan yang pernah dialaminya dalam membangun sebuah budaya dalam organisasi. Sebuah perusahaan akan menemukan bahwa dari sekian tahun perjalanan bisnisnya, banyak hal yang kemudian dapat dijadikan nilai-nilai dan norma yang dapat dipegang teguh oleh organisasi/perusahaan untuk meraih sukses dalam jangka panjang.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting untuk dipahami karena banyak pengalaman yang menunjukkan bahwa budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat memengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis.

Menurut Schein E.H. (1992) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* terdapat 3 (tiga) elemen dasar dari budaya, yaitu:

1. Artefak (*artifact*) adalah sesuatu yang terlihat, terdengar dan dapat dirasakan ketika orang luar datang ke komunitas baru. Misalnya Seragam (*uniform*), para pegawai di perusahaan harus memakai pakaian yang sangat formal seperti kemeja, dasi, dan jas, atau bentuk arsitektur bangunan, dari kejauhan kita sudah dapat menebak bahwa bangunan tersebut adalah milih Hotel Harris, atau Bank Negara Indonesia 46, misalnya karena dominan warna *orange*, atau desain ruangan, dan sebagainya.
2. Nilai pendukung (*espoused value*) adalah alasan yang disampaikan oleh organisasi ketika melakukan sesuatu. Dapat dilihat dari strategi/ tujuan, filosofi organisasi.
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) yaitu kepercayaan yang sifatnya sudah tidak bisa ditawar-tawar lagi dan sering kali tidak secara eksplisit terucapkan.

Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain yang pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Perbedaan budaya organisasi tidak saja terjadi antar perusahaan, akan tetapi dapat juga antar departemen/bagian di sebuah perusahaan. Bagian pemasaran dan SDM barangkali memiliki budaya organisasi yang lebih fleksibel dibandingkan dengan bagian keuangan dan produksi. Oleh karena kecenderungan ini ada di setiap organisasi, maka budaya organisasi merupakan faktor yang akan menentukan bagaimana tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Namun tidak setiap budaya organisasi harus dipertahankan, adakalanya budaya organisasi itu justru harus dirubah dengan seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat, misalnya, mendorong setiap orang/perusahaan untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan perubahan yang terkait dengan budaya organisasinya.

Latihan Soal :

1. Secara garis besar lingkungan organisasi terbagi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Jelaskan apa saja yang menjadi bagian dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal itu.
2. Kegiatan bisnis internasional adalah ekspor-impor (*export-import*), lisensi (*licencing*) Jelaskan apa perbedaannya.
3. Apa perbedaan antara *Joint Venture* dengan *franchise*, jelaskan!
4. Apa perbedaan *Global strategy partnership* dengan *Wholly Owned Subsidiaries* jelaskan.
5. Menurut Schein E.H. (1992) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* terdapat 3 (tiga) elemen dasar dari budaya, yaitu: Artefak (*artifact*); Nilai pendukung (*Espoused value*) dan Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*, jelaskan apa maksud ke 3 (tiga) elemen tersebut.

BAB XV

MANAJEMEN KEUANGAN (*FINANCIAL MANAGEMENT*)

Setelah kita mengetahui proses kegiatan manajemen, berikutnya kita akan coba membahas bagian-bagian/devisi manajemen berikutnya, yaitu manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen pemasaran (manajemen strategi telah dibahas pada bab V dan manajemen sumber daya manusia telah dibahas bab XIII).

Untuk menjadi organisasi/perusahaan tetap eksis dan terus berkembang, perusahaan/organisasi harus mampu *manage* keuangan dengan benar, mengetahui kondisi/prestasi keuangan perusahaan, serta dapat mengelola keuangannya dengan baik, jika perusahaan kekurangan uang, bagaimana caranya memperoleh dana dengan segera (*raising of fund*), dan jika dana berlebih, bagaimana dapat menggunakan dana tersebut (*allocation of fund*) dengan segera pula, tentunya akan ada keputusan-keputusan keuangan yang dikeluarkan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu dapat produktif dan menguntungkan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan nilai perusahaan itu sendiri. Fungsi semacam itu dalam perusahaan adalah fungsi manajemen keuangan. Pengertian 'manajemen keuangan' itu sendiri dilihat dari katanya terdiri dari kata, yaitu 'manajemen' yang sudah tidak asing lagi bagi kita, yaitu suatu proses POAC, *plus* dengan kata 'keuangan' yang berarti pendanaan. Secara sederhana pengertian manajemen keuangan itu adalah suatu proses aktivitas keuangan perusahaan, mulai dari perencanaan (P) mendapatkan dana, penganggaran (O), pemeriksaan, pengelolaan (A), pengendalian (C) sampai pada penggunaan dana tersebut secara efektif dan efisien. Dan secara umum manajemen keuangan dapat dilihat dari pendapat para ahli berikut ini.

15.1. DEFINISI MANAJEMEN KEUANGAN

Ada beberapa pendapat para ahli yang mendefinisikan pengertian manajemen keuangan, yaitu:

1. Sutrisno (2003: 3) manajemen keuangan ialah semua kegiatan perusahaan dengan usaha-usaha untuk memperoleh dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk memakai dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien.
2. Brigham dan Houston (2010: 5), Manajemen keuangan ialah bidang yang terluas dari tiga bidang keuangan, dan memiliki kesempatan karir yang sangat luas.
3. Martono dan Agus (2010: 4), manajemen keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana, mengelola asset sesuai tujuan perusahaan secara menyeluruh.
4. James Van Horne dan Wachowicz (2012: 2), manajemen keuangan ialah segala aktivitas yang berkaitan dengan perolehan, pendanaan dan manajemen asset dengan didasari beberapa tujuan umum.
5. Suad Husnan (2012: 3) manajemen keuangan adalah pengaturan kegiatan keuangan dalam suatu organisasi.
6. Bambang Riyanto (2013: 4) Manajemen keuangan adalah keseluruhan aktivitas yang

bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut.

15.2. FUNGSI MANAJEMEN KEUANGAN

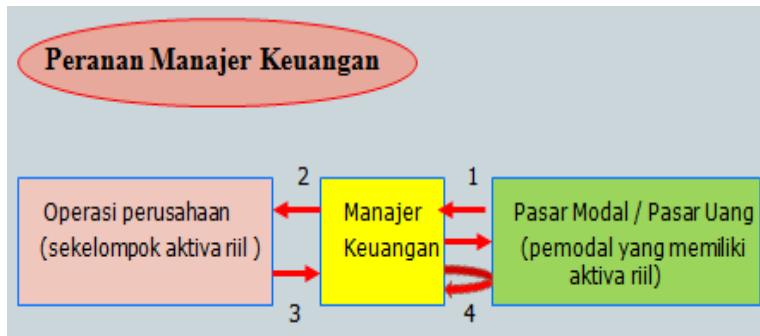
Berikut beberapa fungsi manajemen keuangan adalah:

1. Perencanaan Keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
2. Penganggaran Keuangan: sebagai *follow up* dari perencanaan keuangan dengan membuat lebih detail lagi pengeluaran dan pemasukan.
3. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
4. Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksploitasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
5. Penyimpanan Keuangan, mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dana tersebut dengan aman.
6. Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan yang berlaku di perusahaan.
7. Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal mengenai keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.
8. Pelaporan Keuangan, menyediakan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan baik untuk pemegang saham maupun untuk publik.

15.3. TUJUAN DAN PERAN MANAJEMEN KEUANGAN

Suatu barang dikatakan bernilai, apabila dihargai dengan harga yang tinggi. Semakin tinggi harga suatu barang, maka barang tersebut dapat dikatakan bernilai. Begitu juga tujuan manajemen keuangan, yaitu untuk memaksimumkan nilai perusahaan. Artinya, seberapa tinggi harga perusahaan tersebut sanggup dibeli oleh calon pembeli, apabila perusahaan tersebut nantinya dijual, ukurannya dapat dilihat dari harga saham perusahaan tersebut. Untuk menuju ke arah itu - memaksimumkan nilai perusahaan - tentunya manajer keuangan dengan keterlibatan semua pihak berusaha: 1) Laba yang maksimal; 2) Risiko yang minimal;

3) Melakukan pengawasan aliran dana; dan 4) dapat menjaga fleksibilitas perusahaan. Disinilah perannya seorang manajer keuangan dalam hal *manage* keuangan perusahaannya. Untuk memudahkan dimengerti peranan manajer keuangan itu dapat dilihat sebagaimana gambar 15.1. berikut ini.



Gambar 15.1. Peranan Manajer Keuangan

Keterangan gambar 15.1 :

1. Manajer keuangan memperoleh dana/kas dari pasar modal atau pasar uang, baik memperoleh kredit dari bank atau dari sumber dana lainnya dengan cara menjual *financial assets* (saham, obligasi, dan surat berharga lainnya).
2. Dana/kas yang diperoleh tersebut diinvestasikan pada berbagai usaha bisnis atau aktiva (*real asset*) untuk mendanai kegiatan/ operasi perusahaan, contohnya tanah, mesin, ekspansi usaha, dan lain sebagainya.
3. Apabila aktiva perusahaan berjalan dengan baik, maka dari *real asset* akan menghasilkan laba (berupa *cash in flow*) yang lebih besar dari jumlah yang diinvestasikan.
4. Laba/kas yang diperoleh dapat dikembalikan kepada pemilik dana atau diinvestasikan kembali (reinvestasi) ke dalam perusahaan.

Sehingga dari aktivitas tersebut, maka peran manajer keuangan itu memiliki 3 (tiga) kegiatan utama yaitu:

1. Peran pendanaan (*financing*), yakni aktivitas untuk memperoleh sumber dana, baik yang berasal dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan.
2. Peran investasi (*investment*), yakni aktivitas penggunaan dana dalam bentuk investasi yang dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dimasa datang.
3. Peran pembagian laba (*devident policy*), yakni aktivitas pembagian keuntungan.

15.4. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN KEUANGAN

Dalam prakteknya manajemen keuangan merupakan aktivitas untuk memaksimumkan nilai perusahaan. Maka dari itu untuk mendapatkan hal tersebut, perlu dilakukan prinsip-prinsip manajemen keuangan, yaitu:

1. **Konsisten (*consistency*)**, merupakan prinsip dimana sistem dan kebijakan keuangan perusahaan itu harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan (tidak berubah dari setiap periode), tetapi bukan berarti tidak dapat dilakukan penyesuaian ketika terjadi perubahan signifikan dalam perusahaan. Ketidak konsistenan menjadi petanda bahwa ada manipulasi dalam pengelolaan keuangan perusahaan.
2. **Akuntabilitas (*accountability*)**, merupakan prinsip pertanggung jawaban kepada pihak yang berkepentingan mengenai penggunaan sumber dana, apa yang telah dicapai dan sebagainya, kepada

yang berkepentingan.

3. **Transparansi (*transparency*)** adalah prinsip keterbukaan dimana setiap kegiatan manajemen dalam memberi informasi laporan keuangan secara lengkap, akurat, dan tepat waktu serta mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan.
4. **Kelangsungan hidup (*viability*)** adalah prinsip yang menekankan keberlangsungan hidup perusahaan, dimana menekankan pada terjaganya kesehatan keuangan perusahaan. Semua pengeluaran operasional harus disesuaikan dengan dana yang ada, manajemen keuangan harus menyusun rencana keuangannya dalam menjalankan rencana strategisnya guna memenuhi kebutuhan keuangan.
5. **Integritas (*integrity*)** adalah prinsip yang mempunyai tingkat integritas yang mumpuni, baik dalam pencatatan maupun dalam laporan keuangan, terjaga integritasnya dengan kelengkapan dan keakuratannya.
6. **Pengelolaan (*stewardship*)** adalah prinsip penatalayanan, dimana dana dikelola dengan baik, kehati-hatian (mengidentifikasi risiko keuangan) dan dapat memberi jaminan sistem pengendalian yang sesuai bahwa dana dipergunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
7. **Standar akuntansi (*accounting standards*)** adalah sesuai dengan prinsip-prinsip dan standar aturan akuntansi yang telah berlaku umum, dengan tujuan laporan keuangan yang dihasilkan dapat dengan mudah dipahami dan dimengerti dari semua pihak yang berkepentingan.

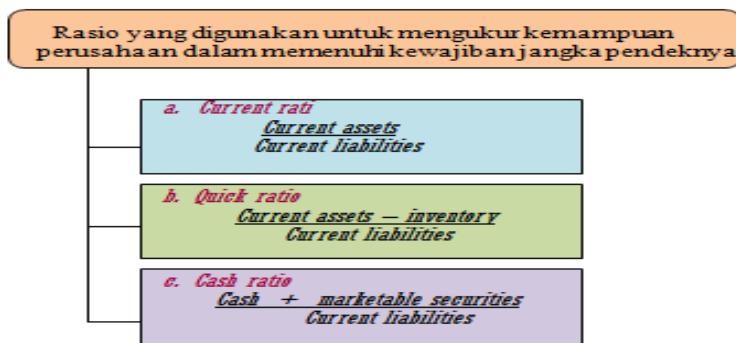
15.5. ANALISIS RASIO KEUANGAN (*FINANCIAL RATIO ANALYSIS*)

Untuk menilai kinerja perusahaan dari sisi keuangan, dapat dilihat dari laporan keuangan seperti neraca (*balance sheet*), laporan laba rugi (*income statement*), dan laporan aliran kas (*cash flow statement*) dengan menggunakan analisis rasio keuangan (*financial ratio analysis*).

Analisis rasio keuangan (*financial ratio analysis*) adalah teknik analisis yang dilakukan dengan cara membandingkan variabel keuangan tertentu dengan variabel keuangan lainnya, sehingga dapat diperoleh informasi mengenai berbagai kondisi keuangan perusahaan, tingkat aktivitas, hasil-hasil usaha dan tingkat pertumbuhan perusahaan. Kendati data dan kondisi keuangan tersebut adalah merupakan kejadian dimasa lalu, namun analisis rasio tersebut dapat dijadikan acuan penilaian peluang pada masa mendatang.

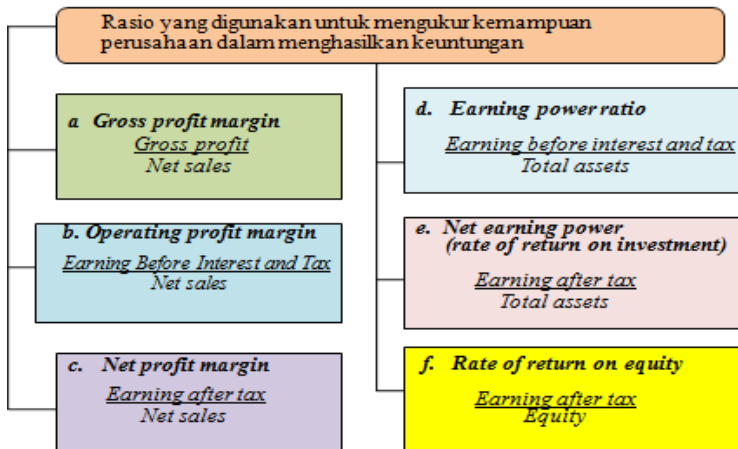
Analisis rasio keuangan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)



Gambar 15.2. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)

2. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratio*)



Gambar 15.3. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratio*)

3. Rasio Utang (*Leverage Ratio*)



Gambar 15.4. Rasio Utang (*Leverage Ratio*)

15.6. ANALISIS *BREAK EVEN POINT* (BEP)

Ukuran yang juga sering digunakan dalam menilai sukses tidaknya suatu perusahaan adalah dengan tercapainya target penjualan. Untuk mencapai ke arah itu, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu: biaya produksi, harga jual, dan volume penjualan. Karena biaya akan menentukan harga jual, sedang harga jual akan mempengaruhi volume penjualan, lalu volume penjualan juga akan dapat mempengaruhi volume produksi, serta volume produksi akan mempengaruhi biaya. Untuk mengetahui itulah - agar perusahaan tidak rugi - perlu adanya analisis ‘kembali pokok’ (titik impas), dalam hal ini dinamakan Analisis *Break Even Point* (BEP).

Dikatakan Analisis *Break Even Point* (BEP) adalah suatu analisis untuk menentukan dan mencari jumlah barang produksi yang harus dijual kepada konsumen di harga tertentu agar dapat menutupi biaya-biaya yang timbul, supaya perusahaan tidak menderita rugi, namun pada posisi ini perusahaan belum mendapat

untung. Atau dengan kata lain, suatu keadaan dimana dalam operasi perusahaan, tidak memperoleh laba, dan tidak menderita rugi.

Adapun fungsi dari analisis *Break Even Point* (BEP) ini adalah:

1. Mengetahui jumlah penjualan minimum yang harus dipertahankan agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Untuk mendapat keuntungan, tentunya perusahaan harus menjual di atas BEP tersebut.
2. Tingkat jumlah produksi minimal yang harus ditetapkan untuk memperoleh laba. Untuk mendapat keuntungan, perusahaan harus memproduksi di atas BEP tersebut.
3. Jumlah penjualan yang harus dicapai untuk memperoleh laba yang telah direncanakan.
4. Mengukur dan menjaga agar penjualan dan tingkat produksi tidak lebih kecil dari BEP itu.
5. Menganalisis efek perubahan harga jual, biaya-biaya, harga pokok dan besarnya hasil penjualan (tingkat produksi).

Asumsi dalam analisis *Break Even Point* (BEP) ini adalah:

1. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dipisahkan ke dalam *variable cost* dan *fixed cost*.
2. Harga jual per unit konstan (tidak berubah) selama periode analisis.
3. Perusahaan hanya memproduksi satu macam barang. Apa bila perusahaan memproduksi lebih dari satu macam barang, pertimbangan penghasilan masing-masing barang harus tetap.

Pendekatan matematik (*mathematic approach*)

$$\text{BEP}_{(\text{unit})} = \frac{\text{TFC}}{\text{P} - \text{VC}^*)}$$
$$\text{BEP}_{(\text{Rp})} = \frac{\text{TFC}}{1 - \text{TVC}/\text{S}}$$

Keterangan :

TFC = Total Fixed Cost
*) VC = Variable cost per unit
P = Price per unit
TVC = Total Variable cost
S = Sales

Rumus 15.1. *Break Even Point* (BEP) Unit dan Rupiah

Contoh soal:

CV Gava Media mendapat orderan percetakan buku pengantar manajemen sebanyak 10.000 unit buku, dengan harga jual Rp 50.000,- / unit.

Data biaya operasional adalah sebagai berikut:

- Fixed Cost :	- Biaya Sewa Kantor	Rp 60.000.000,-	
	- Biaya Penyusutan	Rp 50.000.000,-	
	- Biaya Gaji Tenaga Adm.	Rp 40.000.000,-	+ Total Fixed Cost
		150.000.000,-	Rp

- <i>Variable Cost</i> :	- Bahan Baku	Rp 70.000.000,-
	· Biaya T. Kerja Langsung	Rp 90.000.000,-
	· Biaya Listrik	Rp 20.000.000,-
	· Biaya Overhead	Rp 50.000.000,-
- <u>Biaya Distribusi</u>	<u>Rp 30.000.000,-</u> + Total <i>Variable Cost</i>	Rp
	260.000.000,-	

Jawab :

Kapasitas Produksi 10.000 unit Harga jual per unit Rp 50.000,-

Total penjualan 10.000 unit x Rp 50.000,- = Rp 500.000.000,-

$$\text{Biaya Tetap (unit)} = \frac{150.000.000}{10.000} = \text{Rp } 15.000 / \text{unit}$$

$$\text{Biaya Variabel unit} = \frac{260.000.000}{10.000} = \text{Rp } 26.000 / \text{unit}$$

Untuk mencari BEP dalam unit adalah :

$$\begin{aligned} \text{Biaya Tetap (unit)} &= \frac{\text{TFC}}{\text{P} - \text{VC}} \\ \text{BEP unit} &= \frac{150.000.000}{50.000 - 26.000} = 6.250 \text{ unit} \end{aligned}$$

Jadi untuk kembali pokok (impas) perusahaan harus menjual sebanyak 6.250 unit buku.

Mencari BEP Rupiah

$$\begin{aligned} \text{TFC BEP Rupiah} &= \frac{\text{TFC}}{\text{S}} \\ \text{BEP Rupiah} &= \frac{150.000.000}{1 - \frac{260.000.000}{500.000.000}} = \text{Rp } 312.500.000,- \end{aligned}$$

Jadi untuk kembali pokok (impas) perusahaan harus mendapatkan omset sebesar Rp 312.500.000,-

Untuk membuktikan kedua hasil tersebut di atas adalah : $BEP = \text{Unit BEP} \times \text{harga jual per unit}$

Rp 312.500.000,- = 6.250 unit x Rp 50.000,- □ Terbukti

Analisis-analisis yang telah dijelaskan di atas, masing-masing memiliki penekanan yang berbeda-beda, tergantung orang yang melihatnya adalah siapa, karena antara kreditur atau pimpinan perusahaan memiliki penekanan yang berbeda-beda dalam menganalisis dari laporan keuangan suatu perusahaan. Ada yang lebih tertarik pada posisi rasio likuiditas, ada pula yang tertarik pada rasio profitabilitas, ada juga yang tertarik pada rasio *leverage* dan *break even point* (BEP) serta analisis-analisis lainnya.

BAB XVI MANAJEMEN OPERASI (*OPERATIONAL MANAGEMENT*)

Keberhasilan usaha suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya selain ditentukan kemampuan manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan (yang telah dibahas pada bab sebelumnya), manajemen pemasaran (yang akan dibahas setelah pembahasan bab ini), juga ditentukan oleh kemampuan manajemen operasional (manajemen produksi). Perusahaan, lembaga, instansi, bahkan Negara sekalipun untuk bisa *survived* harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantages*). Keunggulan kompetitif itu didapat adalah hasil upaya yang telah dilakukan oleh manajemen operasional yang dapat mentransformasikan/mengkonversikan merubah bentuk sumber daya yang dimiliki menjadi suatu produk barang/jasa yang dapat diterima oleh masyarakat (konsumen). Pergeseran desain produk, mutu, proses, kapasitas, *layout*, strategi lokasi, dan lain sebagainya harus selalu menjadi fokus utama di dalam manajemen operasional (manajemen produksi), karena dinamika kondisi globalisasi yang selalu berubah, plus kondisi yang ada tidak selalu sama, dan berbagai tekanan pedagang lainnya, merupakan tantangan berat dalam dunia bisnis, sehingga konsep manajemen operasional harus bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Kita dapat melihat, dulunya *handphone* merek Erikson, Nokia, bisa dikatakan sebagai pelopor *hand phone* dan sempat mendominasi pasar *hand phone* disaat awal kemunculanya, tetapi kini keberadaanya nyaris tak terdengar lagi di kalangan anak muda yang mau memakai merek tersebut, merek Samsung, Apple/ Iphone, Oppo lebih mendominasi pasar *hand phone* saat ini, dan belum tentu juga untuk dimasa mendatang. Itu tidak terlepas dari peran serta manajemen operasional dalam mengambil keputusan-keputusannya, begitulah pentingnya manajemen operasional dalam suatu perusahaan. Selain dari pada itu, alasan lain pentingnya manajemen operasional itu adalah dikarenakan: 1) Sebagian besar aktiva perusahaan umumnya tertanam dalam aktivitas operasi/produksi, khususnya persediaan. Dan,

2) Sebagian besar pula Sumber Daya Manusia (SDM) berada dalam departemen operasional/ departemen produksi ini. Serta, 3) Kegiatan operasional/produksi itu adalah merupakan kegiatan utama dalam suatu perusahaan.

16.1. PENGERTIAN MANAJEMEN OPERASIONAL

‘Manajemen operasional’, terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan operasional. Istilah kata ‘manajemen’ tidak perlu lagi kita bahas di sini, karena secara berulang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Tinggal kita bahas kata ‘operasional’, yang kata dasarnya adalah operasi. Kata ‘operasi’ dalam ilmu ekonomi maknanya adalah kegiatan untuk mengubah wujud sumber daya (*input*) menjadi produk barang/ jasa (*output*) yang dapat memberi *value added*. Pengertian operasional tersebut, hampir identik dengan pengertian produksi, yang merupakan kegiatan yang menghasilkan produk barang juga (baik barang jadi, barang setengah jadi, bahan industri, suku cadang, dan komponen), maka apabila

ditambah dengan kata manajemen, sebagai proses POAC, jadilah ‘manajemen produksi’.

Kenapa ‘manajemen produksi’? Hal ini dikarenakan pada mulanya munculnya perusahaan-perusahaan lebih banyak memfokuskan pada kegiatan manufaktur (pabrikasi) yang menghasilkan produk/barang berwujud, seperti pakaian, peralatan pertanian/perikanan, perabot rumah tangga, sepeda, semen dan lain sebagainya, sehingga lebih dikenal dengan istilah manajemen produksi, sedangkan untuk sektor jasa (*service*) seperti pos, dokter, rumah sakit, bank, pendidikan, transportasi dan lain sebagainya dikenal dengan istilah ‘manajemen operasional’. Namun dalam perkembangannya saat ini, penggunaan kedua istilah tersebut sudah tidak dapat dibedakan lagi, baik untuk kegiatan perusahaan manufaktur (pabrikasi) maupun kegiatan perusahaan jasa (*service*), sama-sama menggunakan istilah ‘manajemen operasional’. Karena, baik perusahaan manufaktur (pabrikasi) maupun perusahaan jasa (*service*) itu, sama-sama melakukan proses transformasi sumber daya yang dimiliki, yaitu suatu proses/kegiatan mengkonversikan/merubah wujud sumber daya (*input*) menghasilkan *output* (keluaran) barang atau jasa.

Berikut pengertian manajemen operasional menurut beberapa ahli, adalah:

1. Jay Heizer dan Berry Rander (2011: 4): *operational management is the set of activities that creates value by using labor, capital, and management to transform inputs (raw materials) into desired outputs (goods and service)* manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas dari tenaga kerja, modal, dan manajemen untuk mengubah bentuk *input* (bahan baku) menjadi *output* (barang dan jasa).
2. Chase, Shankar dan Jacobs (2010: 11): *Operation Management is defined as the design, operation, and improvement of th systems that create and deliver the firm s primary products and services.*
3. William J. Stevenson (2009: 4): manajemen operasional adalah sebuah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.
4. James Evans dan David Collier (2007: 5): manajemen operasional adalah sebuah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa suatu barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim kesuatu pelanggan.
5. Eddy Herjanto (2007: 2): manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan sebuah barang, jasa dan kombinasinya, yang melalui proses transformasi dari sumber daya produksi yang menjadi keluaran yang diinginkan.
6. Richard L. Daft (2006: 216) manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada suatu produksi barang, serta menggunakan sebuah alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.
7. Chase, Aquilano, Jacobs (2004: 6), mengungkapkan bahwa: “*Operation management is defined as the design, operation and improvement of the system that create and deliver the firms primary product and service*”. (Manajemen operasi didefinisikan sebagai desain, operasi dan perbaikan sistem yang menghasilkan dan memberikan perusahaan dalam bentuk produk utama dan jasa).
8. Pangestu Subagyo (2000: 1) manajemen operasional adalah suatu penerapan ilmu manajemen untuk mengatur suatu kegiatan produksi atau operasi agar bisa dilakukan secara efisien.

Jika diskemakan manajemen operasional dapat terlihat seperti gambar 16.1. berikut.



Gambar 16.1. Skema Manajemen Operasional

16.2. TUJUAN MANAJEMEN OPERASIONAL

Tujuan manajemen operasional adalah untuk memproduksi atau mengatur produksi barang-barang/jasa-jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu, serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan agar dapat :

1. Menghasilkan *output* sesuai yang diharapkan pasar
2. Menghasilkan *output* secara efisien
3. Menghasilkan nilai tambah yang semakin besar
4. Menghasilkan *output* yang semakin digemari pelanggan
5. Sebagai pemenang dalam kegiatan persaingan

16.3. KLASIFIKASI TRANSFORMASI PRODUKSI

Secara garis besar transformasi produksi dapat diklasifikasikan:

1. Transformasi Pabrikasi, yaitu suatu transformasi yang bersifat diskrit dan menghasilkan produk nyata. Bersifat diskrit, apa bila antara suatu operasi dengan operasi yang lainnya dapat dibedakan dengan jelas seperti dijumpai pada pabrik mobil, sepeda motor, *hand phone*, kamera, televisi dan lain sebagainya.
2. Transformasi Proses, yaitu suatu transformasi yang bersifat *continue* dimana diantara operasi yang satu dengan operasi yang lain kurang dapat dibedakan secara nyata, seperti dijumpai pada pabrik pupuk dan semen, dan sebagainya yang dilakukan melalui proses lebih dulu.
3. Transformasi Jasa, yaitu suatu transformasi yang tidak mengubah secara fisik masukan menjadi keluaran; dalam hal ini secara fisik keluaran akan sama dengan masukan, namun transformasi jenis ini akan meningkatkan nilai masukannya, seperti pada perusahaan transportasi, telekomunikasi, dan lain sebagainya.

16.4. PERBEDAAN PABRIKASI VS JASA

Ada beberapa perbedaan pokok antara usaha pabrikasi dengan usaha jasa (*service*), yaitu :

1. Dalam usaha pabrikasi keluarannya merupakan barang nyata (*berwujud/tangible*) sehingga produktivitasnya akan lebih mudah diukur bila dibandingkan dengan usaha jasa yang keluarannya berupa pelayanan (*tidak berwujud/intangible*).
2. Kualitas produk yang dihasilkan dari usaha pabrikasi lebih mudah ditentukan standarnya, dan dapat disimpan, sedang pada usaha jasa tidak dapat disimpan.
3. Proses pada usaha pabrikasi dilakukan dengan mesin, sedang untuk jasa prosesnya dilakukan oleh manusia.
4. Kontak langsung dengan konsumen tidak selalu terjadi (*rendah*) pada usaha pabrikasi sedangkan pada usaha jasa kontak langsung dengan konsumen merupakan suatu yang tidak dapat dielakkan (*tinggi*).
5. Tidak akan dijumpai adanya persediaan akhir di dalam usaha jasa, sedang dalam usaha pabrikasi adanya persediaan sesuatu yang sulit untuk dihindarkan.



Gambar 16.2. Pabrikasi vs Jasa (*service*)

16.5. KEPUTUSAN MANAJEMEN OPERASIONAL

Manajer operasional dalam mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, perlu membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan, agar barang-barang dan jasa-jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat dengan apa yang diharapkan, yaitu tepat mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas) dan tepat waktu yang direncanakan, serta dengan biaya yang rendah.

Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2011: 36) terdapat sepuluh keputusan manajemen operasional, yaitu: 1) *Service & product design*, 2) *Quality management*; 3) *Process & capacity design*; 4) *Location*; 5) *Layout design*; 6) *Human resources & job design*; 7) *Supply Chain Management*;

8) *Inventory, material requirements planning*, 9) *Just In Time and project scheduling*; 10) *Maintenance*.

1. *Service & product design* (disain barang/jasa): Untuk mendapatkan mutu barang/jasa yang baik, akan tergantung dari keputusan desai barang/jasa itu sendiri yang selalu berinteraksi dengan sumber daya manusia dan juga biaya.
2. *Quality management* (pengelolaan kualitas): Untuk mencapai mutu sesuai dengan ekspektasi pelanggan, perlu pengelolaan kualitas (*quality management*) seperti kebijakan dan prosedur untuk dapat mengidentifikasi dan mencapai mutu tersebut.
3. *Process & capacity design* (disain proses dan kapasitas): Untuk menentukan seberapa baik barang/jasa dihasilkan perlu adanya keputusan disain proses dan kapasitasnya yang ada kaitannya dengan teknologi.
4. *Location* (lokasi): Menentukan pemilihan lokasi yang tetap untuk beroperasi, apakah dekat dengan pasar (pelanggan), atau pemasok (*supply* bahan baru), atau pelabuhan.
5. *Layout design* (tata letak): Menentukan tata letak fasilitas kerja yang dapat memperlancar proses dalam bekerja.
6. *Human resources & job design* (sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan): Menentukan kehidupan mutu kerja karyawan, dan menempatkan sesuai dengan bakat dan keahliannya agar dapat mutu kerja yang baik.
7. *Supply Chain Management* (manajemen dan rantai pasokan): Menentukan apa yang dibeli, yang akan dibeli terkait dengan mutu yang akan kita capai, lalu bagaimana mengintegrasikan rantai pasokan itu ke dalam strategi perusahaan.
8. *Inventory, material requirements planning* (persediaan): Menentukan persediaan barang dengan mempertimbangkan kapabilitas dan jadwal produksi.
9. *Just in Time and project scheduling* (penjadwalan): Menentukan dan menetapkan jadwal dan jangka waktu kedatangan barang secara efektif dan efisien, baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang agar permintaan pelanggan tidak terhambat
10. *Maintenance* (pemeliharaan): Menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap pemeliharaan yang diinginkan agar mutu dapat tetap terjaga.

Dalam menjalankan keputusan tersebut, manajer operasional akan selalu dihadapkan pada persoalan pengambilan keputusan. Oleh karena maka fokus utamanya adalah Proses, Kapasitas, Persediaan, Tenaga kerja dan Mutu (Roger G. Schroeder):

1. **Proses**
Keputusan proses ini dimaksud untuk menentukan proses fisik atau fasilitas yang digunakan untuk memproduksi produk berupa barang atau jasa, mencakup jenis peralatan dan teknologi, arus dari proses, tata letak (*layout*) dari peralatan dan seluruh aspek dari fisik pabrik atau fasilitas jasa pelayanan. Keputusan proses ini merupakan keputusan jangka panjang dan tidak dapat dengan mudah diubah atau direvisi.
2. **Kapasitas**

Keputusan kapasitas dimaksud untuk memberikan besarnya jumlah kapasitas yang tepat dan penyediaan pada waktu yang tepat.

3. Persediaan

Keputusan persediaan dimaksud adalah membuat keputusan dalam bidang produksi dan operasi, mengenai apa yang dipesan, berapa banyak yang dipesan, dan kapan pemesanan dilakukan.

4. Tenaga Kerja

Keputusan tenaga kerja dimaksud dalam pengelolaan tenaga kerja (SDM) yang mengelola produksi/operasi. Hal ini menjadi sangat penting, karena proses produksi/operasi tidak akan terjadi tanpa adanya orang atau tenaga kerja yang mengerjakan.

5. Mutu atau kualitas

Keputusan mutu dimaksud dalam memberi tanggung jawab yang lebih besar terhadap mutu atau kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan.

16.6. JENIS PROSES PRODUKSI

Proses produksi adalah merupakan suatu cara, metode, maupun teknik menciptakan nilai tambah (manfaat baru) yang dilaksanakan pada perusahaan. Proses produksi dalam perusahaan dapat dipisahkan menurut beberapa perspektif dan tergantung untuk apa pemisahan tersebut dilakukan serta tergantung tipe produksinya berdasarkan faktor apa? Apakah berdasarkan volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan, atau apakah berdasarkan kualitas produk yang disyaratkan dan bisa juga berdasarkan peralatan yang tersedia dalam melaksanakan proses tersebut.

Berikut ini adalah beberapa proses produksi berdasarkan beberapa perspektif dimaksud:

1. Jenis Proses Produksi Ditinjau dari Segi Wujud Proses Produksi

Jenis proses produksi yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah:

- a. Proses Produksi Kimiawi, yakni suatu proses produksi yang menitik beratkan kepada adanya proses analisis atau sintesa senyawa kimia. Misalnya produksi alkohol, obat-obatan, perusahaan minyak dan lain-lain.
- b. Proses Produksi Perubahan Bentuk; yakni suatu proses produksi dimana dalam pelaksanaannya menitikberatkan pada perubahan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) sehingga didapatkan *value added* baru dari barang tersebut. Misalnya perusahaan meubel, perusahaan garmen dan lain-lain.
- c. Proses Produksi *Assembling*, yakni suatu proses produksi yang dalam pelaksanaan produksinya lebih mengutamakan pada proses penggabungan dari komponen-komponen produk

dalam perusahaan yang bersangkutan atau membeli komponen produk yang dibeli dari perusahaan lain. Misalnya perusahaan yang memproduksi peralatan elektronika, perakitan mobil dan lain sebagainya.

- d. Proses Produksi Transportasi, yakni suatu proses produksi dengan jalan menciptakan jasa pemindahan tempat dari barang ataupun manusia. Dengan adanya pemindahan sesuatu dari dan ke tempat tertentu. Misalnya pengiriman paket, perusahaan kereta api, perusahaan angkutan dan lain-lain.
- e. Proses Produksi Penciptaan Jasa Administrasi, yakni suatu proses produksi yang memberikan jasa administrasi kepada pihak lain yang memerlukan. Dapat berupa metode, penyimpanan, penyajian data, informasi, dan lain sebagainya. Misalnya biro statistik, konsultan manajemen dan akuntansi, biro pajak dan laporan keuangan, dan lain sebagainya.

2. Jenis Proses Produksi Ditinjau dari Segi Arus Proses Produksi

Jenis proses produksi yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah:

- a. Proses Produksi Terus-menerus (*continuous processes*), yakni suatu proses produksi yang pelaksanaannya mempunyai pola/ urutan yang selalu sama secara terus menerus dari waktu ke waktu.
Ciri-cirinya:
 - 1) Produksi dalam jumlah besar, variasi produk sangat kecil dan sudah distandarisasi.
 - 2) Menggunakan *product layout* atau *departmentalization by product*.
 - 3) Mesin bersifat khusus.
 - 4) Operator tidak mempunyai keahlian yang tinggi.
 - 5) Apabila satu mesin/peralatan rusak/terhenti, seluruh proses produksi terhenti.
 - 6) Dibutuhkan *maintenance specialist* yang berpengetahuan dan pengalaman yang banyak.
- b. Proses produksi terputus-putus (*intermittent processes*), yakni suatu proses produksi dimana arus proses yang ada dalam perusahaan tidak selalu sama, terdapat beberapa pola atau urutan pelaksanaannya produksi.

Ciri-cirinya:

- 1) Produk yang dihasilkan dalam jumlah kecil, variasi sangat besar.
 - 2) Menggunakan mesin-mesin bersifat umum dan kurang otomatis.
 - 3) Operator mempunyai keahlian yang tinggi.
 - 4) Proses produksi tidak mudah terhenti walaupun terjadi kerusakan di salah satu mesin.
 - 5) Menimbulkan pengawasan yang lebih sulit.
- c. Proses produksi campuran
Proses produksi ini merupakan penggabungan dari proses produksi terus-menerus dan terputus-

putus. Penggabungan ini digunakan berdasarkan kenyataan bahwa setiap perusahaan berusaha untuk memanfaatkan kapasitas secara penuh.

Untuk menentukan apakah suatu perusahaan menggunakan proses produksi terus menerus atau terputus-putus bukanlah dilihat dari produk yang dihasilkan, tetapi dilihat dari pelaksanaan proses produksi yang ada pada perusahaan.

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa pengertian manajemen produksi dengan manajemen operasional?
2. Jelaskan kenapa Manajemen operasional itu penting!
3. Apa tujuan dari manajemen operasional?
4. Jelaskan 3 klasifikasi transportasi produksi?
5. Jelaskan perbedaan pabrikasi dengan jasa (*service*)?
6. Jelaskan sepuluh keputusan manajemen operasional menurut Heizer yang saudara ketahui.
7. Jelaskan keputusan utama manajemen operasional menurut Schroeder yang saudara ketahui.
8. Jelaskan jenis proses produksi ditinjau dari segi wujud proses produksi yang kamu ketahui.
9. Jenis proses produksi ditinjau dari segi arus proses produksi dikenal dengan *continuous processes* dan *intermitten processe*, jelaskan perbedaanya berserta ciri-cirinya.

XVII

MANAJEMEN PEMASARAN (*MARKETING MANAGEMENT*)

Setelah adanya suatu produk/jasa yang telah kita hasilkan dari bagian operasional, untuk selanjutnya, tugas perusahaan yang tidak kalah pentingnya adalah memasarkan produk/jasa yang telah kita hasilkan itu ke tangan konsumen (*outcome*). Agar sampai ke tangan konsumen, perusahaan menggunakan tugas/fungsi manajemen selanjutnya, yaitu manajemen pemasaran (*marketing*). Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan informasi kepada konsumen bahwa mereka telah menghasilkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan mereka, agar konsumen tersebut nantinya berkeinginan untuk menggunakan (membeli) produk yang telah diproduksi oleh perusahaan tersebut. Itulah tugas dari pemasaran (*marketing*), yang dapat dikatakan sebagai penghubung/menjembatani antara perusahaan dengan konsumen. Pada kegiatan pemasaran (*marketing*) tersebut, aktivitas pertukaran merupakan hal yang sentral, dimana perusahaan berusaha menawarkan sejumlah barang/jasa dengan sejumlah nilai ke berbagai macam konsumen dalam memenuhi kebutuhannya untuk memuaskan keinginannya. Sedang manajemen pemasaran itu sendiri merupakan proses yang mencakup analisis perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari barang/jasa serta dapat juga berupa ide/gagasan berdasarkan pertukaran dan tujuannya adalah memberikan kepuasan bagi pihak yang terkait - dalam hal ini adalah konsumen.

17.1. PENGERTIAN MANAJEMEN PEMASARAN

Manajemen pemasaran berasal dari kata, ‘manajemen’ dan ‘pemasaran’, ‘manajemen’ sudah terpatir (hafal) di kepala kita bahwa ia sebagai rangkaian kegiatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*), dan ‘pemasaran’ itu sendiri merupakan suatu proses kegiatan yang menyangkut menawarkan, menyampaikan dan mempertukarkan produk/jasa dari produsen kepada konsumen serta mendapatkan apa yang mereka butuhkan/inginkan. Tetapi, jika mengacu pada *American Marketing Association*, pemasaran itu adalah pelaksanaan dunia usaha yang mengarahkan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen atau pihak pemakai. Sedang menurut William J. Stanton (2001), pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Dan lain lagi jika dipandang menurut Kotler & Armstrong (2012: 5) *Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customers relationship in order to capture value from customers in return*. (Pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan). Kurtz (2012: 7) yaitu: *Marketing is an organizational function and set of process for creating communicating and delivering value to customers and for managing customers relationship in that benefit the organization and stakeholders* (Pemasaran adalah fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan berkomunikasi dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk

mengelola hubungan pelanggan dimanfaat bahwa organisasi dan pembuat keputusan).

Perbedaan pengertian pemasaran dari pendapat ahli tersebut tidak lain karena dalam hal cara pandang mereka saja, jika *American marketing association* melihatnya pada sisi distribusi, dan William J. Stanton pada sisi sistem, sedang Philip Kotler memandang pada sisi proses.

Jika kita bersandar pada konsep inti, yang meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*), definisi yang paling sesuai dengan tujuan pemasaran itu sendiri adalah menurut pendapat Philip Kotler yang dipakai.

Pengertian manajemen pemasar menurut para ahli:

1. Kotler dan Keller (2012: 5), *Marketingmanagementtasteartandscience of choosig target markets and getting, keeping, and growing customers throught creating, delivering, and communicating superior customer value* (manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, mempertahankan serta meningkatkan jumlah pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul).
2. Djaslim Saladin (2012: 3) bahwa manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.
3. Sofjan Assauri (2013: 12) Manajemen Pemasaran adalah kegiatan menganalisis, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program-program yang disusun dalam pembentukan, pembangunan, dan pemeliharaan keuntungan dari pertukaran/transaksi melalui sasaran pasar dengan harapan untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang.
4. Buchari Alma (2014: 132). (Manajemen pemasaran adalah perencanaan, pengarahan dan pengawasan dari aktivitas pemasaran keseluruhan dari suatu perusahaan atau divisi dari perusahaan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengertian ‘manajemen pemasaran’ adalah proses perencanaan, pelaksanaan, mengimplementasikan dan pengendalian/pengawasan kegiatan bisnis dan mendistribusikan barang/jasa pada suatu perusahaan agar dapat tercapainya target/tujuan perusahaan secara efektif dan efisien sampai ke tangan konsumen.

17.2. PERANAN PEMASARAN

Hampir semua organisasi/perusahaan yang beroperasi, baik berorientasi *profit* ataupun *non profit* adalah berupaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Kemampuan perusahaan menentukan ‘siapa’ yang menjadi konsumen produk/ jasanya akan menjadi satu kunci keberhasilan perusahaan. Peran pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk/jasa sampai ke tangan konsumen, akan tetapi lebih dari dari itu, dia dapat juga memberikan rasa kepuasan kepada pelanggan sehingga dapat menarik pelanggan. Secara spesifik peranan pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Merubah (*Conversional Marketing*): Seorang pemasar dapat berperan merubah sikap orang-orang yang semula tidak menyukai, tidak berminat sesuatu produk/jasa, berubah menjadi menyukai dan berminat.

2. Mendorong (*Stimulation Marketing*): Pemasar dapat berperan sebagai pendorong/merangsang kebutuhan orang-orang yang semula tidak mengetahui suatu produk/jasa, terdorong/terangsang menjadi tahu.
3. Mengaktifkan kembali (*Remarketing*): Konsumen yang telah menurun minatnya bahkan ada yang telah berpindah ke produk/jasa lain, dapat diaktifkan kembali dengan peran serta seorang pemasar sehingga konsumen tersebut dapat mempergunakan kembali jasa/ membeli kembali produknya.
4. Merintang (*Counter Marketing*): Dengan peran pemasaran pula, dapat merintang/menghalangi permintaan atau keinginan orang pada produk/jasa lainnya
5. Menyelaraskan (*synchromarketing*): Pemasaran dapat pula berperan sebagai penyaluran antara pola permintaan dapat selaras dengan pola penawaran, sehingga produksi tidak terlalu over jika diketahui permintaan sudah berkurang.
6. Mengembangkan (*Developmental Marketing*): Pemasaran adalah ujung tombak perusahaan, karena dia berinteraksi secara langsung dengan konsumen. Karenanya apa-apa yang menjadi kebutuhan konsumen, pemasar dapat mengetahuinya lebih dulu, dan menyarankan kepada atasannya untuk segera dilakukan pengembangan produk baru.
7. Memelihara (*Maintenance*): Peran pemasaran pula untuk memelihara para langganannya apakah dengan memberi ucapan selamat ulang tahun, menelepon/menanyakan kabar, dan sebagainya, apa lagi dia bekerja sebagai perusahaan jasa seperti perusahaan jasa asuransi, nasabah rawatnya harus dapat dipelihara dengan baik.

17.3. ELEMEN INTI PEMASARAN

Pemasaran dapat lebih mudah dipahami dengan melihat beberapa elemen inti pemasaran. Secara konsep, pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menyadari pentingnya proses pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sekaligus dapat memenuhi tujuan-tujuan perusahaan. Adapun elemen inti tersebut dapat terlihat pada gambar

17.1. berikut.



Gambar 17.1. Elemen Inti Pemasaran

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Konsep dasar yang mendasari pemasaran adalah kebutuhan manusia. Kebutuhan itu begitu kompleks (baca teori kebutuhan Abraham Maslow) yang merupakan pernyataan dari rasa kehilangan. Apa bila konsumen tidak puas, maka konsumen tersebut akan mencari produk/jasa lain yang dapat memuaskan kebutuhannya. Sedang keinginan merupakan bentuk hasrat manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual itu sendiri. Keinginan digambarkan dalam bentuk obyek yang akan memuaskan kebutuhan mereka, dengan kata lain, keinginan adalah hasrat akan penawar kebutuhan yang spesifik. Masyarakat yang semakin berkembang, keinginannya juga semakin luas, tetapi keinginan tersebut memiliki keterbatasan, bisa karena dana, waktu, tenaga dan juga ruang, misal manusia butuh makan, tetapi keinginan untuk memuaskan lapar tersebut tergantung dari budayanya dan lingkungannya. Orang Jawa akan berbeda dalam memenuhi kebutuhan makannya dibandingkan dengan Melayu, Padang, Eropa, Jepang, Amerika. Dengan keinginan dan kebutuhan serta keterbatasan sumber daya itu, akhirnya manusia menciptakan permintaan, baik produk atau jasa dengan manfaat yang paling memuaskan. Sehingga munculah istilah permintaan, yaitu keinginan manusia akan produk/jasa spesifik yang didukung oleh kemampuan daya beli (ketersediaan untuk membelinya).

2. Produk

Sejalan dengan munculnya kebutuhan, keinginan dan permintaan, perusahaan berusaha keras untuk mempelajarinya, mereka melakukan riset pemasaran, mengamati perilaku konsumen, menganalisis keluhan yang dialami konsumen, mencari jawaban produk/jasa apa yang sedang disukai atau bahkan produk apa yang tidak disukai, dan lain-lain. Dengan demikian perusahaan dapat menawarkan produk/jasa kepada konsumen dalam rangka memuaskan kebutuhan sekaligus keinginannya.

3. Nilai, Kepuasan dan Mutu

Karena semua perusahaan berusaha menawarkan produk/jasa yang super, maka konsumen dihadapkan pada pilihan yang beraneka ragam. Konsumen membuat pilihan pembeli berdasarkan pada persepsi mereka mengenai nilai yang melekat pada produk/jasa itu sendiri. Sedang kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan dari produk/jasa terhadap harapan pembeli. Bila anggapan terhadap produk/jasa sesuai atau bahkan melebihi harapan, maka pembeli (konsumen) akan merasa puas, demikian sebaliknya, ketika anggapan terhadap produk/jasa tidak sesuai dengan harapan, maka pembeli (konsumen) akan merasa kecewa/tidak puas. Kepuasan pelanggan itu, berkaitan erat dengan mutu dari suatu produk/jasa.

4. Pertukaran, Transaksi dan Hubungan

Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh barang yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai

imbalan. Transaksi adalah perdagangan antara dua pihak, yang paling sedikit melibatkan dua macam nilai, persetujuan mengenai kondisi, waktu dan tempat. Proses menciptakan, memelihara, dan meningkatkan hubungan erat yang semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

5. Pasar

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

17.4. STRATEGI PEMASARAN

Strategi pemasaran adalah rencana pemasaran untuk menentukan pasar dan konsep bauran pemasaran sebagaimana yang dikatakan E. J. McCarthy dan S. J. Saphiro: *Marketing strategy is a target market and a related marketing mix* (strategi pemasaran adalah pasar sasaran dan yang berhubungan dengan bauran pemasaran). Dari pendapat McCarthy dan Saphiro tersebut, ada dua bagian yang berhubungan dengan strategi pemasaran tersebut, yaitu Pasar sasaran dan Bauran pemasaran.

1. Pasar Sasaran

Tugas manajemen pemasaran bukan hanya sekedar menjual produk/jasa perusahaan sebanyak mungkin, tetapi hendaknya dapat diiringi dengan pelayanan yang baik dan dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan, yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan dalam jangka panjang. Inti dari pasar sasaran ini terdiri dari tiga langkah pokok, yaitu *Segmentation*, *Targeting* dan *Positioning*, sebagaimana tergambar pada 17.2.



Gambar 17.2 *Segmentation, Targeting, Positioning (STP)*

- a. Langkah pertama Segmentasi pasar, yakni dapat mengidentifikasi dengan membagi atau mengelompok pasar secara terpisah-pisah/beberapa segmen.

- b. Langkah kedua *Targeting*, yakni tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki/dilayani (target pasar).
 - c. Langkah ketiga, *positioning*, yakni tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat produk agar dapat masuk dalam benak konsumen.
2. Bauran Pemasaran (*marketing mix*)

Strategi yang kedua adalah bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran (*marketing mix*) ini dapat dikatakan sebagai alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran terhadap tanggapan konsumen. Sebagaimana pendapat Kotler: *marketing mix* adalah serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi pasaran yang menjadi sasaran. Variabel yang dimaksud Kotler adalah *the four is of marketing* : *Product, Price, Promotion, and Place* disingkat 4P.



Gambar 17.3. *Marketing Mix*

Empat 'P' tersebut mencerminkan pandangan perusahaan sebagai pihak penjual, terhadap alat pemasaran untuk mempengaruhi pembeli. Dan dilihat dari sudut pembeli pula, setiap alat pemasaran tersebut dapat dirancang untuk memberikan manfaat bagi konsumen. Dengan kata lain 4P penjual, merupakan tanggapan terhadap 4P pembeli.

a. **Produk (*Product*)**

Produk adalah merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan, tidak hanya sebatas wujud fisik saja, tetapi merupakan gambaran di mata masyarakat, yang dapat dilihat dari segi kualitas, model, merek, dan label serta kemasan. Jika produk yang ditawarkan tersebut dapat memuaskan keinginan konsumen, ini merupakan keberhasilan perusahaan, dan sebaliknya, jika produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan keinginan konsumen, maka ini merupakan suatu kegagalan bagi perusahaan. Seberapa lama produk tersebut dapat bertahan, dapat dilihat dari daur kehidupan produk (*product life cycle*) yang memiliki tahapan sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama, pengenalan produk (*introduction*)

- 2) Tahap kedua, pengembangan produk (*growth*)
- 3) Tahap ketiga, kedewasaan produk (*maturity*)
- 4) Tahap empat, penurunan produk (*decline*)



Gambar 17.4. *Product Life Cycle* (Daur Kehidupan Produk)

Product Life Cycle (daur hidup produk) menunjukkan tahapan riwayat suatu produk yang dapat memberi gambaran manajemen perusahaan untuk mengambil keputusan apakah produk tersebut akan dilanjutkan atau tidak, dan kapan produk baru harus diperkenalkan.

Ada tiga kategori produk baru:

- 1) Produk yang benar-benar inovatif dan unik, yaitu yang sampai sekarang belum ditemukan, padahal sangat dibutuhkan atau produk yang berbeda dari produk yang ada tetapi sama-sama memuaskan keinginan, seperti Plastik, baja ringan yang bersaing dengan kayu dan besi; tenaga matahari yang menyaingi suber energi lainnya.
- 2) Produk substitusi (pengganti) yang berbeda dengan produk yang ada, seperti kopi instan yang mengganti kopi tubruk dan kopi giling.
- 3) Produk *imitative* (produk tiruan), yaitu produk baru bagi perusahaan tertentu, namun di dalam pasar bukan merupakan produk baru.

b. Harga (*Price*)

Harga adalah merupakan suatu besaran (uang) yang harus disiapkan oleh pelanggan yang ingin mendapatkan barang/ jasa. Keputusan tentang harga mempunyai implikasi yang cukup luas bagi perusahaan ataupun bagi konsumen. Karena, apa bila harga terlalu tinggi, dapat menimbulkan (kemungkinan) menurunkan daya beli, sebaliknya apa bila harga terlalu rendah, dapat memberatkan perusahaan pula dalam beroperasi dan akan memicu perang harga dari pesaing.

Namun penetapan harga, tetap harus dilakukan dengan memilih metode yang akan digunakan, seperti *break even point* (sudah dibahas), *cost plus pricing*, *target profit pricing*, penetapan harga atas dasar nilai yang tergantung dari produk yang dipasarkan, penetapan harga berdasarkan harga, tergantung dari harga pasar, atau juga dapat dilakukan dengan modifikasi harga, apakah per wilayah yang berbeda, atau per pembeli yang berbeda dengan memberi fasilitas *discount*, kredit, dan sebagainya.

c. **Promosi (*Promotion*)**

Promosi adalah merupakan aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan produk/jasa perusahaan kepada konsumen. Komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk dan atau mengingatkan pasar sasaran atas produk/jasanya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk/jasa yang ditawarkan. Dengan promosi, dapat mengarahkan seseorang agar dapat mengenal produk perusahaan, lalu memahaminya, berubah sikap menyukai, yakin, kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat pada produk tersebut.

Mengkomunikasikan kepada masyarakat (konsumen) dapat dilakukan dengan 4 (empat) variabel, yaitu:

- 1) *Advertising* (perikalan): promosi dengan menggunakan penyajian pesan melalui tertulis, suara, atau visual yang non personal (tidak ditujukan pada seseorang) melalui jasa tertentu seperti koran, televisi, majalah, radio, internet, dan lain sebagainya.
- 2) *Personal Selling*: Komunikasi langsung kepada calon pembeli untuk memperkenalkan dan menjelaskan suatu produk, seperti petugas asuransi. Bentuk promosi ini cara yang sangat efektif untuk pemasaran hubungan, karena berhadapan langsung secara pribadi, keakraban dan tanggapan dari pembeli.
- 3) *Public Relation*: promosi melalui publikasi berita-berita yang lebih terperinci lagi dari pada iklan, seperti melawan fitnah dan cerita bohong yang merugikan perusahaan.
- 4) *Sales Promotion* (promosi penjualan): promosi yang dirancang untuk menghasilkan tindakan yang instan dan spesifik demi menarik pelanggan baru, mempengaruhi pelanggannya untuk mencoba produk baru, mendorong pelanggan untuk membeli lebih banyak, menyerang aktivitas promosi pesaing, meningkatkan pembelian tanpa rencana sebelumnya atau mengupayakan kerjasama yang lebih erat dengan pengecer, seperti: beli satu dapat 3, *discount* 50 + 30, dan sebagainya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa:

- 1) *Advertising* berupaya memberitahu dan mempengaruhi pelanggan;
- 2) *Personal selling* berupaya mendekati pembeli;
- 3) *Public relations* membangun dan memelihara citra perusahaan; dan
- 4) *Sales promotion* berupaya mendorong pembeli.

Keempat variabel tersebut adalah merupakan bagian dari promosi, seperti yang terlihat pada gambar 17.5.



Gambar 17.5. Empat Variabel Promosi

d. **Tempat (*Place*)**

Tempat adalah merupakan lokasi keberadaan dari organisasi/ perusahaan yang memproduksi suatu barang/jasa. Berkenaan dengan tempat/lokasi perusahaan tersebut dalam memasarkan produk/jasanya, tidak semua perusahaan pula yang sanggup untuk melakukan pemasaran produk/jasanya secara langsung, karena untuk melakukan pemasaran secara langsung itu, memiliki konsekuensi dengan dana yang dikeluarkan, makanya perusahaan menggunakan saluran distribusi sebagai perantaranya.

Alasan perusahaan menggunakan saluran distribusi ini adalah:

- 1) Dengan menggunakan saluran distribusi, uang tunai akan lebih cepat masuk, bila dibanding dengan perusahaan menjual sendiri produknya. Karena agen dapat langsung mengambil barang dalam jumlah besar, sedang kalau perusahaan yang menjual, harus menunggu konsumen datang lebih dulu, dan jumlahnya pun belum tentu besar.
- 2) Saluran distribusi dapat sebagai alat komunikasi perusahaan. Perusahaan akan memperoleh banyak informasi/masukan dari agen, seperti mengenai reaksi, respon produk yang dikeluhkan pelanggan, dan sebagainya.
- 3) Sebagai alat bantu penjualan/promosi.

Keputusan saluran-saluran yang akan dipilih tersebut, tergantung tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, kemudian dilihat pula apa yang menjadi ciri-ciri pasar yang dijadikan sasaran perusahaan, dan karakteristik produk yang ditawarkan.

Ada beberapa alternatif saluran yang mungkin dipilih produsen/ penjual dalam mendistribusikan produknya kepada konsumen, yaitu:

- 1) Saluran 1, yaitu distribusi langsung dari: Produsen □
Konsumen

Misal warung makan

- 2) Saluran 2, yaitu: Produsen □ Pedagang eceran
□ Konsumen

Misal percetakan buku ke toko-toko buku; tanaman hias ke kios-kios bunga

- 3) Saluran 3, yaitu:

Produsen □ Pedagang Besar □ Pedagang Eceran □ Konsumen

Misal Koran/majalah – agen koran – loper koran – konsumen

- 4) Saluaran 4, yaitu:

Produsen □ Agen □ Pedagang Besar □ Pedagang Eceran □ Konsumen

Misal perusahaan kebutuhan perlengkapan rumah tangga; Petani buah-buahan - pedagang pengepul - pedagang besar – pengecer – konsumen.



Gambar 17.6. Saluran Distribusi

Perusahaan dapat pula menggunakan distribusi berganda. Artinya, untuk melayani beberapa segmen pelanggan agar lebih optimal perusahaan dapat menggunakan lebih dari satu saluran yang berbeda. Melalui strategi ini perusahaan dapat memperluas cakupan pasar dan menurunkan biaya saluran serta lebih menyeragamkan penjualannya. Didalam distribusi berganda itu terdapat 2 jenis pula, yaitu:

- 1) Saluran komplementer, dimana masing-masing saluran menjual produk yang tidak saling berhubungan. Tujuannya adalah untuk mencapai segmen pasar yang tidak dapat dicapai oleh saluran distribusi perusahaan yang ada sekarang.

Alasan memilih strategi ini adalah:

- Saluran distribusi yang telah ada telah mencapai titik jenuh, sehingga produk baru harus didistribusikan melalui saluran yang berbeda.
- Pertumbuhan saluran distribusi telah terhenti.
- Perusahaan yang melayani suatu daerah yang pada satu tempat penduduknya padat tetapi di tempat lain penduduknya jarang.
- Karakteristik produk dari perusahaan tidak memenuhi syarat untuk disalurkan di suatu

saluran, sehingga distribusinya harus melewati saluran yang lain.

- 2) Saluran kompetitif, apabila produk yang sama dijual melalui dua saluran yang berbeda tetapi antara yang satu dengan yang lain terjadi persaingan. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan. Strategi ini dilakukan terutama untuk merespon perubahan lingkungan.

17.5. KONSEP PENJUALAN VS KONSEP PEMASARAN

Konsep Penjualan: Konsep penjualan meyakini bahwa bila konsumen dan pelaku bisnis dibiarkan saja, maka mereka tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah yang memadai. Perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. Konsep ini biasanya dilakukan pada barang yang tidak dicari, yaitu barang yang mungkin tidak terpikirkan untuk dibeli oleh konsumen, contoh: asuransi, ensiklopedia, dll. Industri ini harus mahir dalam melacak calon pelanggan dan menjual manfaat produk kepada konsumen. Tujuannya adalah menjual yang perusahaan buat, bukan produk apa yang dibutuhkan masyarakat/konsumen. Sedangkan,

Konsep pemasaran: Konsep pemasaran meyakini bahwa kunci untuk mencapai tujuan perusahaan mencakup usaha perusahaan dan menjadi lebih efektif dari pada pesaingnya dalam hal menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan kepada pasar sasaran yang ditetapkan nilai manfaat bagi konsumen. Konsep ini berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (konsumen) dan penyampaian kepuasan yang lebih diutamakan, itu lebih efektif dan efisien dari pada pesaing.

Perbandingan antara konsep penjualan dengan konsep pemasaran dapat dilihat pada gambar 17.7.

Perbedaan konsep penjualan vs pemasaran



Gambar 17.7. Konsep Penjualan vs Konsep Pemasaran

. Latihan Soal :

1. Apa pengertian dari pemasaran, dan bagaimana pula pendapatmu tentang manajemen pemasaran.
2. Apa tujuan dan peranan pemasaran, jelaskan!
3. Apa-apa saja elemen inti dari pemasaran, jelaskan!
4. Apa yang menjadi strategi pemasaran. Jelaskan!
5. Apa yang menjadi baruan pemasaran (*marketing mix*) jelaskan!
6. Jelaskan perbedaan konsep penjualan dengan konsep pemasaran.
7. Mengapa konsep pemasaran sekarang lebih populer dibandingkan dengan konsep penjualan ?

BAB XVIII

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL (*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*)

Keberlangsungan usaha bisnis yang terus menerus sangat didukung oleh reputasi perusahaan. Reputasi dianggap menjadi salah satu modal penting bagi perusahaan karena dapat dijadikan sebagai propaganda iklan yang efektif. Agar perusahaan tetap memiliki reputasi baik di mata masyarakat perlu diciptakan *image* baik serta *value* yang tinggi, dan hal itu sangat dipengaruhi oleh citra perusahaan yang terbentuk dikalangan *stakeholder*, yang mana citra perusahaan itu antara lain dipengaruhi oleh faktor etika dan tanggung jawab sosial yang ditunjukkan oleh perusahaan kepada masyarakat sekitar. Etika dalam berbisnis (etika bisnis) secara sederhana dapat dikatakan sebagai kode etik yang diterapkan dalam perusahaan berdasarkan nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dan pedoman berperilaku untuk melakukan kegiatan bisnisnya, serta rasa peduli kepada masyarakat dan lingkungan sekitar merupakan tanggungjawab perusahaan tersebut, yang tidak lain adalah bagian dari etika bisnis itu. Artinya, setiap perusahaan memiliki tanggungjawab sosial yang merupakan bagian dari etika bisnis, yaitu adanya kesadaran perusahaan bahwa keputusan apapun yang diambil terhadap bisnisnya memiliki konsekuensi terhadap masyarakat.



Gambar 18.1. Proses Penerapan Etika Bisnis

18.1. DEFINISI ETIKA BISNIS

Ada 2 (dua) kata yang melekat dalam kata “Etika Bisnis” disitu, yaitu Etika dan Bisnis. Terminologi ‘etika’ atau ‘ethics’ berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* (karakter) atau *ethikos* (moral) yang dapat diartikan nilai atau aturan tingkah laku yang dipegang oleh orang/individu/kelompok. Schermerhorn, J.R (1996) mengatakan bahwa Etika merupakan kode moral dari individu atau kelompok mengenai serangkaian standar apa yang baik dan buruk atau benar atau salah. Sedang menurut Zimmerer (1996) etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan. Sehingga dapat dikatakan ‘Etika’ pada dasarnya adalah komitmen untuk melakukan apa yang baik dan menghindari apa yang tidak baik.

Terminologi 'bisnis' secara historis dari bahasa Inggris yaitu '*business*', yang berasal dari kata dasar '*busy*' yang berarti sibuk. Atau dapat juga diartikan sebagai beragam 'kegiatan'. Pada abad ke-18, pemahaman kata bisnis diperluas menjadi sebagai 'segala usaha dagang seseorang'. Secara umum, kata 'bisnis' juga bermakna sebagai 'rangkaian aktivitas komersial'.

Sehingga kalau dipadukan '**Etika Bisnis**' adalah suatu aturan tingkah laku (kode etik) perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan aktivitas komersial/bisnis. Tujuannya adalah untuk memungkinkan perusahaan membuat berbagai pilihan diantara perilaku alternatif.

Menurut Hunger dan Whellen (2000) faktor-faktor yang menyebabkan munculnya etika itu adalah:

1. Perbedaan norma dan nilai budaya yang berbeda, baik secara geografis, etnis maupun Negara.
2. Tahap perkembangan nilai universal, yakni perkembangan moral yang terbentuk dari keinginan pribadi untuk memperhatikan nilai universal. Perkembangan moral individu berjalan melalui tahap *preconventional*, *conventional*, sampai tahap *principle*.
3. Nilai-nilai individu dalam praktek manajemen perusahaan, baik top manajemen maupun stakeholder.
4. Tantangan kuatnya mashab *relativisme* moral yang mengatakan bahwa moral bersifat *relative*, pada pribadi, sosial dan budaya.

Etika/tingkah laku manajerial akan mempengaruhi pola pikir, kebijakan, dan tindakan organisasi. Henger dan Whellen (2000) juga memberi solusi yang dapat digunakan sebagai langkah pertimbangan dalam pengambilan keputusan etika, yaitu dengan pendekatan;

1. Pendekatan utilitarian (*utilitarian view*): Sesuatu akan dinilai baik, apabila dianggap baik oleh sebagian besar orang. Aplikasinya diibaratkan seperti prinsip demokrasi.
2. Pendekatan Individualisme (*individualism view*): Jika pada pendekatan utilitarian di atas adalah berbasis pada kepentingan khalayak, namun untuk pendekatan individualisme ini, berbasis pada kepentingan pribadi, namun selalu berorientasi pada jangka panjang (*win-win solution*). Jika kita berorientasi jangka panjang, maka kita akan selalu beretika, dan tidak akan berbuat curang, karena dengan berbuat curang, kita hanya mendapatkan keuntungan sesaat saja (jangka pendek) bukan untuk jangka panjang.
3. Pendekatan moral-hak (*moral-right view*). Perhatian etika pada pendekatan moral-hak ini adalah pada hak asasi manusia yang bersifat fundamental, bahwa setiap manusia mempunyai hak untuk hidup, untuk memiliki kebebasan, untuk mendapat perlakuan yang adil, dan sebagainya.
4. Pendekatan keadilan (*justice view*): Pendekatan etika pada pendekatan keadilan ini adalah perilaku yang dilandasi pada ketentuan dan standar:
 - a. Keadilan Prosedural (*procedural justice*): seberapa jauh kebijakan/ aturan dijalankan secara *fair*, tanpa membedakan status jabatan.
 - b. Keadilan Distributif (*distributive justice*): seberapa jauh perlakuan yang sama diterapkan tanpa membedakan etnis, gender, ras, umur.

18.2. TANGGUNG JAWAB SOSIAL (*Corporate Social Responsibility-CSR*)

Menurut *World Business Council on Sustainable Development Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan komitmen dari bisnis atau perusahaan untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, agar dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan keluarganya, komunitas lokal dan masyarakat luas. Tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility-CSR*), merupakan kewajiban organisasi untuk melakukan pelayanan, baik untuk kepentingan organisasi itu sendiri maupun untuk kepentingan *stakeholder* karena keputusan bisnis yang dibuat dapat mempengaruhi masyarakat (komunitas dan lingkungannya) dan secara luas. Perilaku dalam meningkatkan reputasi melalui tanggung jawab sosial (CSR) cukup banyak, diantaranya seperti perusahaan harus mempunyai rasa peduli atas apa yang telah dilakukannya pada masyarakat sekitar; menjaga hubungan baik dengan masyarakat, karena masyarakatlah yang menilai baik tidaknya perusahaan; hubungan positif dengan pemerintah; saling mengerti antara internal maupun eksternal, dan sebagainya. Dan jika digambarkan CSR (tanggung jawab sosial) itu dapat dilihat sebagai sebagai berikut:



Gambar 18.2. Tanggung jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility-CSR*),

Perusahaan perlu menyadari bahwa dirinya memiliki apa yang dinamakan dengan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*) itu. Tanggung jawab sosial ini dapat berupa tanggung jawab terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan, keadaan ekonomi masyarakat pada umumnya, partisipasi perusahaan dalam pengembangan lingkungannya, dan lain sebagainya.

Mengapa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial? Tidak lain dikarenakan banyak persoalan di masyarakat muncul sebagai akibat dari kegiatan perusahaan yang dijalankannya, karena itulah perusahaan

perlu memikul tanggung jawab untuk penyelesaian masalah tersebut, seperti limbah industri dan lain sebagainya - sebagaimana contoh kasus pada bab X: Komunikasi.

Bentuk-bentuk etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan adalah:

1. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Konsumen:

Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial ketika menghasilkan produk dan menjual produknya. Konsekuensinya:

a. Praktik Produksi yang Bertanggung Jawab

- 1) Produksi yang menjamin keselamatan pelanggan
- 2) Menerbitkan buku pedoman
- 3) Memiliki label peringatan, untuk mencegah efek samping negatif.

b. Praktik Penjualan yang Bertanggung Jawab

- 1) Pedoman harga yang semestinya
- 2) Periklanan yang beretika
- 3) Lakukan survei kepuasan pelanggan
- 4) Memiliki nomor akses pengaduan

2. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Karyawan: Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan:

- a. Keselamatan para karyawannya: Menyediakan fasilitas kerja yang aman (*safety working*)
- b. Perlakuan yang semestinya oleh karyawan lain, memahami keberagaman (gender, keyakinan, politik)
- c. Peluang yang setara bagi semua karyawan, tanpa diskriminatif

3. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Pemegang Saham (*Owner*) Manajemen yang baik akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan secara etis sehingga berdampak pada kenaikan harga saham dan perolehan dividen:

- a. Memastikan dana dari investor digunakan dengan sebaik-baiknya
- b. Transparan dan *accountable* pada pemegang saham.
- c. Menghindari *high cost management*

4. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Kreditor

- a. Wajib memenuhi tanggung jawab keuangan kepada kreditor.
- b. Apabila ada masalah keuangan, diinformasikan kepada kreditor, penundaan jatuh tempo, saran perbaikan kondisi keuangan.
- c. Hindari rekayasa untuk meningkatkan limit kredit.
- d. Konsekuensi bila wanprestasi, perusahaan dipaksa pailit.

5. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Lingkungan

a. Meminimalkan dampak polusi :

1) Polusi Udara :

- a) Akibat proses produksi dan produk yang dihasilkan pasti mengakibatkan polusi udara.
- b) Mengubah poses produksi sehingga meminimalkan CO₂ yang dilepaskan ke udara.
- c) Gerakan sadar lingkungan efek rumah kaca, pemanasan global.
- d) Aturan standar tingkat toleransi polusi udara

2) Polusi Tanah:

- a) Akibat limbah padat maupun cair selama produksi
- b) Akibat hasil produk yang tidak ramah lingkungan
- c) Mengubah proses produksi sehingga meminimalkan limbah kimia cair yang berbahaya.
- d) Standarisasi AMDAL - Membangun Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL)
- e) Mengelola limbah padat (tidak bisa membusuk)

b. Memanfaatkan produk daur ulang

6. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Pemerintah

Pemerintah sebagai pengatur kelancaran aktivitas usaha dalam pembuatan regulasi, penentu kebijakan, maupun sebagai pengawas. Perusahaan bertanggung jawab untuk membayar pajak yang telah ditetapkan, dan aturan-aturan lainnya yang harus dipenuhinya.

7. Tanggung jawab sosial (CSR) terhadap Komunitas

Perusahaan menjadi bagian dari komunitas ketika mendirikan bisnisnya di suatu komunitas dan mengandalkan komunitas tersebut, seperti memberi bantuan berupa fasilitas atau sarana/ prasarana pendidikan, membangun infrastruktur yang ditujukan untuk keperluan publik.

Perusahaan dan masyarakat merupakan bagian yang tak terpisahkan, karena perusahaan tidak bisa berdiri sendiri. Perusahaan memerlukan kemitraan yang saling timbal balik dengan masyarakat/institusi lain.

18.3. MANFAAT TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis keberadaan perusahaan di sebuah lingkungan masyarakat mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengambil inisiatif dalam hal tanggung jawab sosialnya. Pandangan ini tentunya bukan tanpa alasan (gambar 18.1) karena pada dasarnya tanggung jawab sosial akan memberikan manfaat dalam jangka panjang, baik bagi perusahaan itu sendiri (meningkatkan nilai perusahaan) maupun bagi pihak lain, yang dalam hal ini masyarakat, dan pemerintah.

1. Manfaat Bagi Perusahaan

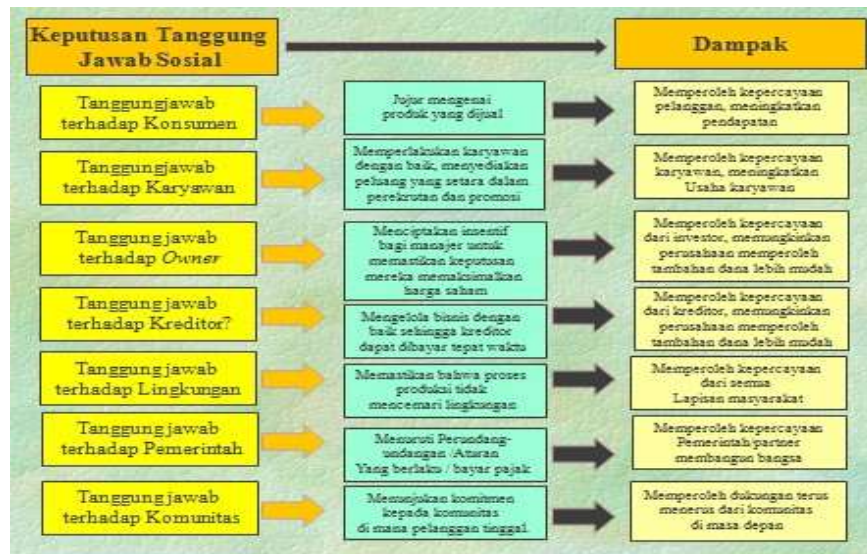
Manfaat utama bagi perusahaan jika perusahaan dapat memberikan tanggung jawab sosial itu adalah munculnya *image* yang baik, citra positif dari masyarakat akan kehadiran perusahaan lingkungannya. Contoh nyata keberadaan PT Satnusa Persada di Kota Batam yang beroperasi di lingkungan perumahan Pelita, yang segoyanya perusahaan industri tidak diperkenankan beroperasi di perumahan. Akan tetapi keberadaan perusahaan industri PT Satnusa Persada di lingkungan perumahan Pelita Kota Batam, bukanlah menjadi suatu persoalan di masyarakat sekitar, malah keberadaanya menjadi *image* yang baik. Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang justeru dianggap sebagai kontribusi positif bagi masyarakat sekitar, karena selain membantu perekonomian masyarakat (rumah-rumah kos), perusahaan juga dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan yang lebih baik dimasa mendatang. Perusahaan tidak saja dianggap sebagai memproduksi suatu barang bagi kebutuhan masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang akan membawa perbaikan bagi masyarakat yang akan dapat meningkatkan laba (terus berkembang), dan pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (harga saham semakin tinggi).

2. Manfaat Bagi Masyarakat

Manfaat bagi masyarakat, dengan adanya tanggung jawab sosial yang dilakukan perusahaan adalah tentunya mendapat fasilitas yang memadai, apakah dalam bentuk sarana/prasarana infrastruktur yang terbangun, diberi bantuan sosial, pendidikan, dan sebagainya berupa kepentingan masyarakat. Sehingga terbentuk pandangan baru mengenai hubungan perusahaan dan masyarakat tidak hanya pahami sebagai hubungan produsen-konsumen saja, atau pihak yang tereksplotasi, tetapi hubungan membangun masyarakat dan lingkungan, pembangunan, dan lain sebagainya.

3. Manfaat Bagi Pemerintah

Manfaat sebagai pemerintah, dengan adanya tanggung jawab sosial yang diberikan oleh perusahaan akan dapat menjadi *partner* dalam mewujudkan tatanan pembangunan dalam membangun masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dijalankan oleh perusahaan, dalam pembangunan baik sarana/prasarana infrastruktur serta pendidikan masyarakat.

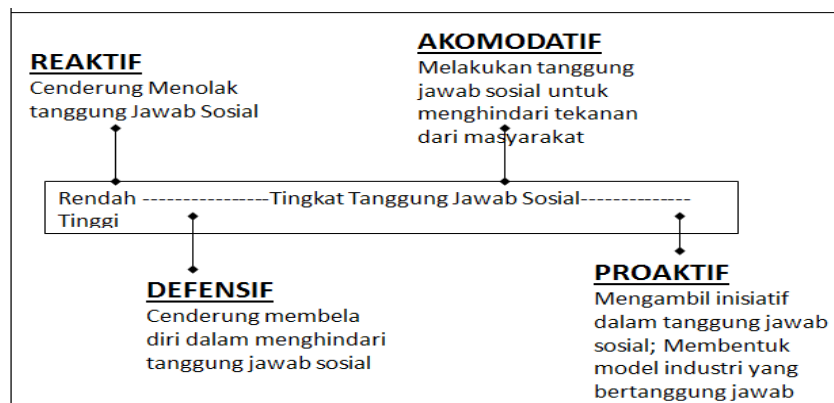


Gambar 18.3. Keputusan dan Dampak Tanggung Jawab Sosial

Dalam perspektif bisnis jangka panjang, tanggung jawab sosial adalah kewajiban perusahaan bisnis untuk melindungi lingkungan dan memajukan masyarakat dimana perusahaan itu beroperasi, dan dimanapun pelanggannya berada. Suka tidak suka, mau tidak mau tanggung jawab sosial perlu mendapat perhatian penuh. Tanggung jawab sosial bukan merupakan tanggung jawab yang dipaksakan, akan tetapi dia merupakan komitmen sosial dalam beretika berbisnis jangka panjang.

18.4. REAKSI TERHADAP ETIKA BISNIS DAN CSR

Hal-hal yang telah dijelaskan di atas, tidak serta merta menjadi acuan dan pedoman pada setiap perusahaan. Terhadap etika bisnis dan tanggung jawab sosial itu pada realitanya diterima secara beragam terhadap pelakunya, dalam hal ini adalah masing-masing perusahaan. Perusahaan selalu memiliki strategi dalam bereaksi, lagi-lagi kembali kepada pola pikir manajerial dalam bersikap. Reaksi-reaksi tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Kreitner (1992) dapat diklasifikasikan dalam empat kelompok, yaitu: Strategi reaktif, Defensif, Proaktif, dan Akomodatif, sebagaimana yang terlihat pada gambar 18.4 berikut.



Gambar 18.4. Strategi Reaksi terhadap Etika & Tanggung jawab Sosial

1. Strategi Reaktif (*obstructionist strategy*): Cenderung untuk menghindari diri terhadap tanggung jawab sosial dan lebih peduli terhadap kepentingan bisnis saja.
2. Strategi Defensif (*defensive strategy*): Cenderung bertahan/hanya sekedar untuk memenuhi syarat/ketentuan yang bersifat minimal saja. Misalnya cukup membayar sebesar UMR (Upah Minimum Regional)
3. Strategi Akomodatif (*accomodative strategy*): Berupaya untuk menerima tanggung jawab sosial agar dapat terhindar dari tekanan masyarakat, baik dari sisi ekonomi, hukum maupun etika .
4. Strategi Proaktif (*proactive strategy*): Cendrungan untuk berinisiatif secara proaktif terhadap tanggung jawab sosial. Kegiatan bisnis yang melakukan strategi proaktif dalam tanggung jawab sosial memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan segala pihak (baca kembali ke 18.2. Tanggung jawab Sosial dan Dampaknya gambar 18.3).

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengertian etika bisnis dan tanggung jawab sosial (CSR) dalam suatu perusahaan bisnis.
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan munculnya etika itu ?
3. Apa saja yang dijadikan pendekatan dalam pertimbangan pengambilan keputusan etika, jelaskan ?
4. Terhadap siapa saja yang menjadi tanggung jawab sosial bagi perusahaann bisnis, dan jelaskan bentuk-bentuk etika dan tanggung jawab sosialnya.
5. Jelaskan manfaat tanggung jawab sosial bagi perusahaan itu sendiri, pemerintah maupun masyarakat.
6. Terhadap etika bisnis dan tanggung jawab social, realitanya diterima perusahaan secara beragam. Coba saudara jelaskan apa-apa saja reaksi perusahaan terhadap tanggung jawab sosial tersebut.
7. Apa itu *monkey business*, dan bagaimana menurut pandangan saudara terhadap *monkey business* itu,

BAB XIX

EKONOMI KREATIF DAN INOVASI (*CREATIVE ECONOMY*)

Alvin Toffler (1980) seorang penulis dan futurolog Amerika dalam bukunya '*the third wave*' membagi sejarah peradaban dalam 3 (tiga) periode/waktu berbeda yang dia sebut sebagai '*wave*' (gelombang). Masing-masing *wave* memiliki *techno-spere* (lingkungan pengaruh teknologi) sendiri yang khas. Alvin Toffler menyimpulkan tiga '*wave*' (gelombang) yang membawa dampak monumental peradaban ekonomi, yaitu: Gelombang pertama: masyarakat agraris, terjadi dengan Revolusi Pertanian. Sebelum revolusi pertanian, manusia hidup dalam kelompok-kelompok kecil, nomaden, mencari makan dengan berburu yang tersedia di alam. Dengan revolusi pertanian, orang-orang sudah mulai menetap disatu tempat, karena telah terpenuhinya kebutuhan makanan. Gelombang kedua: masyarakat industri, terjadi dengan Revolusi Industri (industrialisasi). Orang-orang merasa tidak puas dengan hasil bertani, kemudian mencoba memikirkan berbagai alternatif cara memperoleh keuntungan yang banyak dengan mengelola sumber daya alam yang tersedia berupa industri-industri. Dan, pada gelombang ketiga adalah: masyarakat informasi. Informasi dan komunikasi menjadi kebutuhan utama yang diawali dengan komputer, telekomunikasi, *hand phone* (HP), *internet* maupun *software* berupa aplikasi. Berbagai aplikasi yang ada seperti Go Jek, Grap, Uber telah membanjiri pasar transporansi urban dengan citra sebagai penghubung antara pengemudi dan penumpang, begitu juga dengan fasilitas lainnya seperti *facebook*, *twitter*, *line*, *whatsapp*, dan sebagainya, Alvin Toffler menyebutnya dengan gejala *massivasikasi*.

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi, struktur perekonomian dunia mengalami transformasi begitu cepat, yang semula berbasis Sumber Daya Alam (SDA) sekarang menjadi berbasis Sumber Daya Manusia (SDM), diprediksi oleh Alvin Toffler gelombang keempat adalah gelombang genetika/bioteknologi yang tidak lain berorientasi pada ide dan gagasan kreatif (ekonomi kreatif), karena melihat sumber daya alam kian hari makin terbatas. Keterbatasan seperti itu, salah satu solusinya adalah dengan mengembangkan 'Ide kreatif'. Adanya penemuan ide-ide besar bersamaan dengan penemuan jutaan ide-ide kecil, membuat ekonomi tetap tumbuh dan berkembang, (Paul Romer, 1993).

Kemudian, dari beberapa hasil penelitian Richard Florida (2001) dalam bukunya "*Cities and the creative Class*" mengatakan: "Kita (Amerika) walaupun masih memiliki, tetapi tidak lagi dapat mengandalkan Sumber Daya Alam dan supremasi industri manufaktur, dimana Jepang dan China telah sukses menciptakan efisiensi dalam bidang manufaktur dengan biaya operasional yang sulit ditandingi". Dari penelitian itu ternyata keberhasilan itu tidak lain karena mereka telah berhasil mengidentifikasi konsep gagasan kreatif yang merupakan modal baru bagi perekonomiannya. Dan ternyata ekonomi kreatif mampu menjadi sumber pertumbuhan ekonomi yang mengesankan.

Karena itu, pemerintah Indonesia tidak mau ketinggalan, di era Joko Widodo - Jusuf Kala (Jokowi JK) sangat inten menggalakan ekonomi kreatif itu dengan membentuk Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) untuk menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Lalu yang menjadi pertanyaan, apa itu ekonomi kreatif?

19.1. PENGERTIAN EKONOMI KREATIF

Menurut *Webster's New World Dictionary* (1991; 325), kreatif merupakan kata sifat yang berasal dari Bahasa Latin *creativus* yang mengandung pengertian 1) *creating or able to create* 2) *having or showing imagination and artistic or intellectual inventiveness* [*creative writing*] 3) *stimulating the imagination and inventive power* [*creative toys*] 4) *imaginatively or inventively deceptive* [*creative accounting*]. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 599) pengertian kreatif adalah: 1) memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan; 2) bersifat (mengandung) daya cipta. Kreativitas berarti: 1) kemampuan untuk mencipta; daya cipta; dan 2) perihal berkreasi; kekreatifan (perihal kreatif). Pendapat lain menyatakan kata 'kreativitas' berasal dari bahasa Latin '*creatus*' yang akar katanya adalah '*creare*', artinya 'membuat, meneruskan, menghasilkan, memperanakkan, membiakkan,' dan berkaitan maknanya dengan '*crescere*' yang berarti 'bangkit, tumbuh'. Jadi, terdapat padanan kata kreatif, yaitu 'membuat' atau 'mencipta', dan kata bentukan '*creative*' dan '*creativity*' menjadi 'kreatif' (kata sifat) dan 'kreativitas' (kata benda). 'Karya' adalah wujud dari kreativitas, sedangkan 'Kerja' merupakan jalan mewujudkan kreativitas, (Saksono, Harie, Penelitian, Kementerian, & Negeri, 2012).

Lalu jika dipadukan dengan kata ekonomi, menjadi 'ekonomi kreatif' pengertian tersebut dapat dilihat dari beberapa pendapat, yaitu:

1. *United Nations Conference on Trade and Development* mendefinisikan ekonomi kreatif "*An evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development.*"
2. John Adair (1996): Ide yang kreatif dikaitkan dengan ide yang baru, yakni paling tidak untuk orang yang bersangkutan ide kreatif ini dapat melibatkan sebuah usaha penggabungan dua hal atau lebih ide-ide secara langsung.
3. *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) dalam "*Creative Economy Report 2010*" (2010: 10) mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai "*The "creative economy" is an evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development*"
 - ❖ It can foster income generation, job creation and export earnings while promoting social inclusion, cultural diversity and human development.
 - ❖ It embraces economic, cultural and social aspects interacting with technology, intellectual property and tourism objectives.
 - ❖ It is a set of knowledge-based economic activities with a development dimension and cross-cutting linkages at macro and micro levels to the overall economy.
 - ❖ It is a feasible development option calling for innovative, multidisciplinary policy responses and interministerial action.
 - ❖ At the heart of the creative economy are the creative industries."(Saksono, Harie, Penelitian et al., 2012)
4. *Department of Culture, Media, and Sport* (DCMS) mendefinisikan "*Creative Industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill & talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content* (Kreatif

Industries Task Force, 1998).

5. John Howkins (2001) dalam bukunya '*The Economy: How People Make Money from Ideas*' mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai *the creation of value as a result of idea* (kreativitas dari nilai yang dihasilkan dari gagasan/ide) terdiri dari periklanan, arsitektur, seni, kerajinan, desain, fashion, film, musik, seni pertunjukkan, penerbitan, Penelitian dan Pengembangan (R&D), perangkat lunak, mainan dan permainan, Televisi dan Radio, dan Permainan Video.
6. Don Santos (2007): Ekonomi kreatif merupakan pengembangan konsep berdasarkan aset kreatif yang berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi.
7. Dalam cetak biru Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009-2015, ekonomi kreatif didefinisikan sebagai "Era baru ekonomi setelah ekonomi pertanian, ekonomi industri, dan ekonomi informasi, yang mengintensifkan informasi dan kreativitas dengan mengandalkan ide dan pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya."

Ekonomi kreatif sangat tergantung kepada modal manusianya (*human capital*), ada yang menyebutnya *intellectual capital*, atau *creative capital*. Ekonomi kreatif membutuhkan sumberdaya manusia yang kreatif, mampu melahirkan berbagai ide dan menterjemahkannya ke dalam bentuk barang/jasa yang bernilai ekonomi, yang proses ide awalnya adalah kreativitas.

Menurut Mt. Auburn terdapat tiga komponen inti dan tiga komponen pendukung dalam ekonomi kreatif, (Suryana et al., 2009) yaitu:

1. *The creative cluster*, yaitu perusahaan dan individu yang menghasilkan secara langsung maupun tidak langsung produk budaya.
2. *The Creative Workforce*, yaitu pemikir dan pelaksana yang dilatih secara khusus dalam keterampilan budaya dan artistik yang mendorong kepemimpinan industri yang tidak hanya terbatas pada budaya dan seni.
3. *The Creative Community*, yaitu area geografis dengan konsentrasi dari pekerjaan kreatif, bisnis kreatif, dan organisasi budaya.

19.2. PENGERTIAN INOVASI

Inovasi adalah sesuatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada, atau yang sudah dikenal sebelumnya. Seorang dikatakan inovatif, dia selalu berupaya melakukan perbaikan, menyajikan sesuatu yang baru/unik yang berbeda dengan yang sudah ada.

Everett M. Roger (1983) mendefinisikan inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Sedang Stephen Robbins (1994) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses jasa.

Bedasarkan pendapat Robbins tersebut, terdapat 3 (tiga) hal utama dalam inovasi tersebut:

1. Gagasan baru: Gagasan pemikiran/Ide berupa penemuan dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi.
2. Memprakarsai/memperbaiki: Usaha perbaikan untuk melakukan penyempurnaan (*improvement*).
3. Produk/Jasa: *Output*-nya berupa barang/jasa yang siap dikembangkan.

Inovasi memiliki sifat-sifat inovasi tersebut adalah: Penggantian (*substitution*): Yang lama diganti dengan yang baru; Perubahan (*alternation*); Penambahan (*addition*); Penyusunan kembali (*restructuring*); Penghapusan (*elimination*); Penguatan (*reinforcement*).

19.3. KREATIF VS INOVATIF

Sekilas memang antara kreatif dengan inovatif memiliki kemiripan, yaitu berada dalam domain yang sama, yaitu sama-sama memiliki kemampuan untuk mentransformasikan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif sehingga memberi nilai ekonomis, namun yang membedakanya adalah kreatif merupakan langkah awal menuju inovasi yang terdiri dari berbagai tahapan, dan berkaitan dengan produksi yang terbaru, sedang inovatif berkaitan dengan produksi yang diadopsi dari ide yang bermanfaat untuk diimplementasikan. Mengutip yang dikatakan Dian Wijayanto (2012: 204) Kreativitas merupakan *thinking new things*, sedangkan inovasi merupakan *doing new things*, kelanjutan dari suatu ide yang semakin dimatangkan konsepnya dan selanjutnya diimplementasikan.

Kreativitas menjadi suatu yang baru ketika dihubungkan/disatukan dengan ekonomi sehingga menjadi ekonomi kreatif yang kemudian menghasilkan penciptaan nilai ekonomi tinggi dengan membuka lapangan kerja baru yang sesungguhnya adalah wujud dari upaya mencari model pembangunan berkelanjutan sebagai suatu iklim ekonomi yang berdaya saing dan memiliki cadangan sumber daya terbaru melalui eksploitasi modal kreativitas.

19.4. JENIS-JENIS EKONOMI KREATIF

Diawal telah dikemukakan bahwa ekonomi kreatif adalah sebuah konsep di era ekonomi baru yang penopang utamanya adalah informasi dan kreativitas dimana ide dan *stock of knowledge* dari Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor produksi utama dalam kegiatan ekonomi. Jenis-jenis yang menjadi bagian ekonomi kreatif itu adalah:

1. Periklanan (*advertising*): kegiatan kreatif yang berkaitan jasa periklanan Meliputi proses kreasi, produksi dan distribusi dari iklan yang dihasilkan, misalnya tampilan iklan di media cetak (surat kabar, majalah) dan elektronik (televisi dan radio), pemasangan berbagai poster dan gambar, serta *delivery advertising materials*.
2. Arsitektur: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan desain bangunan, baik dari level makro (*town*

planning, urban design, landscape architecture) sampai level mikro (detail konstruksi). Misalnya arsitektur taman, perencanaan kota, bangunan sipil, elektrik, dan lain-lain.

3. Pasar Barang Seni: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang langka, unik yang memiliki nilai estetika seni, misal barang-barang musik, *automobile*, dan lain-lain.
4. Kerajinan (*craft*): kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kerajinan yang dihasilkan tenaga pengrajin, misal: barang kerajinan yang terbuat dari batu berharga, serat alam, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu, besi), kaca, perselin, kain, marmer, tanah liat, dan kapur.
5. Desain (*design*): kegiatan kreatif yang terkait dengan desain grafis, interior, desain produk, desain industri, misalnya: desain produk kemasan, desain ruangan, dan lain sebagainya.
6. Pakaian (*fashion*): kegiatan kreatif yang terkait dengan desain pakaian, desain aksesoris dan mode lainnya, misalnya: produksi model pakaian, model jilbab, model aksesorisnya.
7. Video, Film dan Fotografi: kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, dan jasa fotografi, termasuk di dalamnya penulisan skrip, *dubbing* film, sinematografi, sinetron, dan eksibisi film.
8. Permainan Interaktif (*game*): kegiatan kreatif yang berkaitan dengan segala bentuk permainan, ketangkasan, edukasi, baik melalui komputer, video yang bersifat hiburan.
9. Musik: kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi/komposisi, pertunjukan, reproduksi, dan distribusi dari rekaman suara.
10. Seni Pertunjukan (*showbiz*): kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha seni pertunjukan. Misalnya, pertunjukan tari-tarian, drama, musik tradisional, teater, opera.
11. Penerbitan dan Percetakan: kegiatan kreatif yang terkait dengan konten penulisan dan penerbitan buku, jurnal, koran, majalah, tabloid, dan konten digital serta kegiatan kantor berita dan pencari berita. Subsektor ini juga mencakup penerbitan perangko, materai, uang kertas, passport, poster, lukisan, dan barang cetakan lainnya.
12. Layanan Komputer dan Piranti Lunak (*software*): kegiatan kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi, layanan komputer, pengolahan data, pengembangan database, pengembangan piranti lunak dan piranti keras.
13. Televisi dan Radio (*broadcasting*): kegiatan kreatif yang berkaitan dengan acara televisi dan Radio, misal *infotainment*, *reality show*, dan lain-lainya.
14. Riset dan Pengembangan (R&D): kegiatan kreatif terkait dengan penemuan ilmu dan teknologi serta penerapan ilmu dan pengetahuan untuk perbaikan produk baru, proses baru, material baru, alat baru, metode baru, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar.
15. Kuliner: kegiatan kreatif ini (tergolong baru) terhadap pemetaan produk makanan olahan khas Indonesia yang dapat ditingkatkan daya saingnya di pasar ritel dan pasar internasional.

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa perbedaan ekonomi kreatif dengan inovatif?
2. Menurut Mt. Auburn terdapat tiga komponen inti dan tiga komponen pendukung dalam ekonomi kreatif, jelaskan ketiga komponen tersebut.
3. Menurut pendapat Robbins, terdapat 3 (tiga) hal utama dalam inovasi. Hal-hal apa saja itu, jelaskan!
4. Sebutkan sifat-sifat inovasi?
5. Sebutkan jenis-jenis ekonomi kreatif yang saudara ketahui, dan jelaskan!
6. Mengapa perlu ekonomi kreatif?
7. Apa saja yang menjadi peluang dan tantangan dari ekonomi kreatif?

BAB XX

KEWIRAUSAHAAN (*ENTREPRENEURSHIP*)

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mencatat, saat ini (2016) terdapat 3.221 universitas di seluruh Indonesia,

dan ada 1.020 perguruan tinggi agama di seluruh provinsi yang rata-rata setiap tahun meluluskan 750 ribu lulusan pendidikan tinggi baru dari berbagai tingkatan. Dan selang waktu yang tidak terlalu lama, pada bulan Februari 2016 dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) dinyatakan bahwa jumlah Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) pada pendidikan universitas sebesar 6,22 persen (meningkat, bila dibandingkan Februari 2015 sebesar 5,34 persen). Ini berarti dari 100 angkatan kerja, ada 6 hingga 7 orang yang menganggur.

TPT (Tingkat Pengangguran Terbuka) merupakan persentase jumlah pengangguran terhadap jumlah angkatan kerja, yaitu:

$$\text{TPT} = \frac{\text{Jumlah Pengangguran}}{\text{Jumlah Angkatan Kerja}} \times 100 \%$$

Tingginya jumlah pengangguran dari perguruan tinggi ini menandakan bahwa penyerapan tenaga kerja lulusan perguruan tinggi, kecil atau tidak sebanding antara kelulusan perguruan tinggi dengan lapangan kerja yang tersedia, atau ketidaksesuaian permintaan pasar tenaga kerja dengan kompetensi lulusan perguruan tinggi sehingga menyuburkan pengangguran yang berlebel sarjana. Terlalu ekstrim untuk dikatakan penyebabnya adalah karena rendahnya kompetensi dan minimnya *soft skills* yang dimiliki oleh calon tenaga kerja sehingga alokasi lapangan pekerjaan tidak sepenuhnya terpenuhi. Atau mentalitas sumber daya manusianya yang selalu ingin ‘mencari pekerjaan, ketimbang menciptakan pekerjaan sendiri’. Dalam menghadapi dunia kerja seperti itu - ketidak seimbangannya lapangan pekerjaan dengan kelulusan perguruan tinggi itu - seyogyanya kita tidak selalu berpikir ‘harus melamar menjadi tenaga kerja’, melainkan kita seharusnya siap untuk menjadi pengusaha sukses dengan berwirausaha.

Ada beberapa penyebab kenapa sarjana menjadi menganggur, diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan ekonomi masih rendah

Dengan pertumbuhan ekonomi yang lambat (rendah), pembangunan sektor industri yang membutuhkan pekerja, jelas akan melambat juga. Kemana tenaga (sarjana) mau berkerja? Sehingga munculah seperti data BPS bulan Februari 2016 itu bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) pada pendidikan universitas sebesar 6,22 persen. Dilihat pada sisi ekonomi, rumusan angka pengangguran ideal sebuah negara itu kisaran 2-3 persen. Untuk mempertahankan angka ideal itu, sebuah negara harus dapat menciptakan pertumbuhan ekonominya pada kisaran 8 sampai 10 persen. Namun saat ini pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya berada diangka rata-rata 4 – 5 persen saja.

2. Perusahaan tidak sanggup membayar mahal, karena Sarjana dianggap terlalu pintar

Hal ini terlihat bahwa perusahaan industri lebih banyak menerima tenaga kerjanya lulusan SLTA/SMK dibanding lulusan sarjana. Artinya lulusan SLTA/SMK lebih banyak diserap oleh sektor industri dari pada lulusan sarjana. Memang pada umumnya Negara-negara berkembang seperti

Indonesia sektor industrinya tidak membutuhkan tenaga yang terlalu pintar, karena hanya bekerja sebagai buruh biasa (sebagai tenaga operator) yang dapat dibayar lebih murah (Upah Minimum Regional/Kota) ketimbang sarjana. Dan masalah lain, tenaga sarjana yang terlalu pintar itu, terkadang selalu menuntut banyak hal.

3. Terlalu Banyak Lulusan Sosial

Salah satu penyebabnya adalah sebagian perguruan tinggi di Indonesia memiliki fakultas ekonomi dan hukum. Padahal kebutuhan lulusan dari kedua fakultas ini tidak terlalu besar. Terlalu banyak lulusan sosial (*over supply*) ketimbang permintaan lapangan kerjanya. Dan minim lulusan Teknik (lulusan teknik kurang diminati) padahal masih perusahaan yang bersedia menampung lulusan teknik tersebut. Kita masih membutuhkan pembangunan listrik ribuan megawatt, Jalan raya/tol ratusan ribu kilo meter yang harus dibangun, dan pembangunan-pembangunan infrastruktur lainnya MRT/LRT, yang kesemua tenaga teknik tersebut tidak akan mungkin menggunakan lulusan sarjana ilmu sosial (ekonomi, hukum, dan lain sebagainya).

Penelitian *World Bank* memberitahukan bahwa jumlah sarjana teknik pada sebuah negara berbanding lurus dengan kemajuan negara tersebut, seperti Jepang, Korea, China, India, persentase lulusan teknik di negara-negara itu sangat tinggi.

Coba kita perhatikan ketika lowongan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dibuka, berapa yang mendaftar, dan berapa kuota yang akan diterima? Satu pekerjaan diperebutkan ratusan pelamar untuk masing-masing tingkat kelulusannya - bahkan mencapai ribuan - yang dapat dipastikan mereka yang lulus itu adalah orang-orang benar-benar hebat. Kita sudah tahu dan paham betul bahwa sarjana yang mengikuti itu adalah orang pintar. Makanya akan dicari orang yang lebih pintar lagi. Ada pemeo mengatakan 1 pintar saja belum cukup untuk dapat diterima menjadi CPNS. Dengan kondisi seperti itu mau tidak mau, suka tidak suka, kita harus dapat berpikir bagaimana kita bisa menciptakan lapangan kerja sendiri dengan berwirausaha. Karena, sarjana yang menganggur itu, sudah dapat diprediksi adalah sarjana yang bermental karyawan (alasan ke empat).

4. Sarjana Menganggur, umumnya mereka bermental Karyawan

Pola pikir masyarakat umum adalah sarjana itu identik dengan karyawan (di suatu perusahaan), sehingga para sarjana kita terbawa suasana pola berpikir seperti itu, mereka harus mencari mencari kerja kantoran, padahal sebenarnya sarjana kita itu, bisa dan mampu untuk membuka usaha (berwirausaha), karena didalam proses perkuliahan telah dibekali bagaimana cara dan teknik mendapatkan modal, membuat proposal, kenapa gagal, dan lain sebagainya (yang juga akan dibahas pada bab ini secara garis besarnya).

20.1. PENGERTIAN KEWIRAUSAHAAN

Kewirausahaan itu berasal dari kata dasar 'wirausaha'. Dan 'wirausaha' terdiri dari 2 (dua) kata pula, yaitu, 'wira' yang berarti kesatria, pahlawan, pejuang, unggul, gagah berani, dan dipadukan dengan kata 'usaha' yang berarti bekerja, melakukan sesuatu. Dengan demikian, pengertian 'wirausaha' ditinjau dari segi arti kata adalah 'orang tangguh yang melakukan sesuatu'. Sedang pengertian '*kewirausahaan*' dalam

bahasa Perancis '*entrepreneurship*' memiliki arti sebagai sikap dan perilaku mandiri yang mampu memadukan unsur cipta, rasa dan karya atau mampu menggabungkan unsur kreativitas, tantangan, kerja keras dan kepuasan untuk mencapai prestasi maksimal.

Untuk pengertian 'kewirausahaan' lebih detail lagi dapat kita lihat beberapa pendapat para ahli berikut:

1. J. Chris Leach, Ronald Melicher (2014) "*Entrepreneurial is process of changing ideas into commercial opportunities and creating value*" Kewirausahaan adalah sebuah proses dalam merubah ide menjadi kesempatan komersil dan menciptakan nilai (harga).
2. Audretsch, David B. (2002) "*Entrepreneurial is process of perceiving, creating, and pursuing economic opportunities*" Kewirausahaan adalah proses mempersepsikan, menciptakan, dan mengejar peluang ekonomi. Akan tetapi dikatakan dalam buku *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison* tersebut, bahwa proses dari kewirausahaan itu sendiri sulit untuk diukur.
3. Zimmerer (1996) Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha.
4. Raymond W. Y. Kao (1995): Kewirausahaan adalah sebagai suatu proses menciptakan yang baru (kreasi baru) dan membuat suatu yang berbeda dari yang sudah ada (inovasi), tujuannya adalah tercapainya kesejahteraan individu dan nilai tambah bagi masyarakat.
5. Ahmad Sanusi (1994) Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis.
6. Drucker (1959) bahwa kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.

Dari pandangan tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 pandangan:

1. Memandang kewirausahaan sebagai proses: Mengerjakan, mengkreasikan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.
2. Memandang sebagai *Skill*:
 - a. Suatu kemampuan dalam menciptakan kegiatan usaha.
 - b. Kemampuan menciptakan kreativitas dan inovasi yang terus menerus untuk menemukan sesuatu yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.
 - c. Orang yang berjiwa berani mengambil resiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan.
 - d. Selalu berusaha mencari, memanfaatkan peluang usaha yang dapat memberikan keuntungan.

20.2. LATAR BELAKANG WIRAUSAHA

Banyak para wirausahawan-wirausahawan yang telah nyaman dan sukses dengan usaha yang telah dijalankannya. Umumnya berawal dengan modal yang tidak besar (kecuali ada segelincir orang yang benar-benar usaha tersebut adalah warisan orang tuanya yang benar-benar sudah kaya raya, namun kalau ditelusuri awalnya dulu, tetap juga berawal dengan modal yang tidak besar). Ada beberapa penelitian yang telah mengkaji mengenai aspek-aspek yang melatarbelakangi orang menjadi berwirausaha, yaitu:

1. Lingkungan Keluarga (*childhood family environment*). Karena adanya hubungan lingkungan keluarga yang telah berwirausaha sebelumnya, anak-keluarga/sanak famili merasa terdorong untuk mengikuti jejak orang tuanya/famili menjadi wirausaha. Jenis wirausaha yang dilatarbelakangi oleh lingkungan keluarga ini banyak sekali dibidang perdagangan, baik itu berdagang pakaian, makanan, souvenir, atau produksi lain yang secara turun temurun dilakukan oleh keluarga tersebut. Dan merasa sayang untuk menutup usahanya tersebut karena telah memiliki pelanggan dan beromset yang sudah lumayan besar.
2. Tingkat Pendidikan (*education*). Tingkat pendidikan tetap menjadi faktor penting yang dapat melatarbelakangi orang tumbuh menjadi wirausaha. Usaha-usaha yang telah diwarisi oleh keluarga tadi, apa bila didukung dengan pendidikan yang memadai, akan lebih cepat maju dan berkembangnya usaha mereka, ketimbang dikelola oleh orang-orang yang tanpa berpendidikan (usahanya stagnan). Sebaliknya, dengan tingkat pendidikan pula - mereka yang tidak memiliki pendidikan tinggi - sulit untuk diterima bekerja di berbagai perusahaan, mereka malu dengan predikat 'pengangguran' menjadi pemicu untuk menjadi wirausaha dengan melihat peluang yang ada dan bermodalkan mental keberanian, mereka berwirausaha apa saja (baca: jenis-jenis usaha kreatif). Misalnya suka dengan tanaman/ hewan-hewan, bergabunglah dengan pecinta tanaman/hewan itu, carilah informasi tentang tanaman, hewan-hewan tersebut. Dalam waktu yang tidak terlalu lama, anda akan mendapatkan banyak peluang di situ. Anda bisa menjadi *supply* tanaman/hewan, penyedia pupuk/pakan/vitamin; aksesoris, dan lain sebagainya. Peluang usaha itu selalu saja ada disekitar kita, asalkan kita mau membuka diri untuk menjadi wirausaha.
3. Nilai Personal (*personal value*). Nilai personal seperti Kejujuran, Etika dalam berbisnis, fleksibilitas, kreativitas, pelayanan yang baik, yang dimiliki seseorang selalu mengundang banyak orang si pemilik modal/investor (bos/toke) untuk mempercayakan membuka cabang baru - ekspansi usahanya. Banyak pengusaha-pengusaha sukses yang berawal hanya bermodalkan nilai personal ini. Orang banyak mengatakan bahwa untuk menjadi wirausaha itu sangat tergantung dengan modal material (uang), sebenarnya 'Tidak' juga, karena banyak wirausahawan sukses tanpa bermodalkan material (uang), mereka hanya bermodalkan kejujuran, beretika dalam berbisnis, pelayanan yang baik selama bekerja, dan nilai personal positif lainnya yang melekat pada dirinya, dan modal uang itu, yang akan datang menghampirinya segera. Semua orang bisa memiliki nilai personal ini, tak peduli siapapun dan dari suku apapun dia.
4. Pekerjaan (*working*). Sebagian besar terjun menjadi wirausaha karena ketidakpuasan dalam bekerja. Misalnya: Bosan, monoton, tidak diberi kesempatan dalam berkarir/promosi jabatan. Dan ada juga yang berkarir, tapi karena melihat peluang bisnis besar, dia rela pindah ke wirausaha.
5. Keterpaksaan/Keadaan (*necessity*). Kondisi ini terjadi karena sudah tidak ada lagi pilihan lain, misalnya di PHK, belum memiliki pekerjaan

(menganggur). Sehingga sudah tidak ada lagi pilihan lain baginya kecuali dengan berwirausaha.

20.3. MANFAAT WIRAUSAHA

Adapun manfaat dari wirausaha itu adalah sebagai berikut:

1. Menambah daya tampung tenaga kerja, sehingga dapat mengurangi pengangguran.
2. Sebagai generator (penggerak) pembangunan di bidang produksi, distribusi, pemeliharaan lingkungan, kesejahteraan dan sebagainya.
3. Berusaha memberi bantuan kepada orang lain dan pembangunan sosial sesuai dengan kemampuannya
4. Dapat mendidik karyawannya menjadi orang mandiri, disiplin, jujur, tekun dalam menghadapi pekerjaan
5. Memberi contoh kepada orang lain, bagaimana kita harus bekerja keras
6. Hidup secara efisien, tidak berfoya-foya dan tidak boros

20.4. MODAL KEWIRAUSAHAAN

Dilihat dari wirausaha yang pernah dilakukan banyak sekali jenis peluang usaha kecil atau menengah yang bisa diawali/dijalankan dengan mudah tanpa harus mengeluarkan dana besar/benda berwujud (*tangible*), tapi mereka mengawalinya dengan *intangible* seperti modal mental, intelektual, dan moral. Artinya, uang bukanlah hal segala-galanya, (walau segala-galanya membutuhkan uang). Modal kewirausahaan yang harus dimiliki oleh wirausaha adalah:

1. Modal Mental. Kesiapan mental yang diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi tantangan dan resiko serta pantang menyerah.
2. Modal Intelktual. Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan (*skill*) yang dapat diwujudkan dalam bentuk ide-ide yang disertai dengan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
3. Modal Moral. Rasa sosial membantu orang lain yang diwujudkan dalam bentuk menghormati orang lain, citra yang baik, kejujuran, memiliki etika dan taat hukum (nilai personal sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya).
4. Modal Material. Dapat berupa uang atau juga barang-barang

20.5. PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN

Pada awal abad ke-20 pendidikan kewirausahaan sudah mulai diperkenalkan, di Belanda dikenal *ondernemef*, dan di Jerman dikenal *unternehmer* karena sebelumnya dianggap bahwa kewirausahaan itu adalah bawaan sejak lahir dan pengalaman di lapangan saja, padahal kewirausahaan itu dapat dipelajari dalam bentuk pendidikan kewirausahaan yang tidak lain adalah usaha terencana dan aplikatif untuk meningkatkan pengetahuan, intensi/niat dan kompetensi dalam mengembangkan potensi diri yang diwujudkan dalam perilaku kreatif, inovatif dan berani menghadapi resiko.

Pendidikan kewirausahann dilakukan secara berkesinambungan, mulai dari *play group of entrepreneurship*/Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Sekolah Dasar (SD), SLTP-SLTA, Sekolah

Tinggi/Universitas sampai Menristek Dikti turut ambil bagian dengan berbagai program koperatif wirausahanya, diantaranya Program Kreativitas Mahasiswa Kewirausahaan (PKM-K) dan sebagainya. Karena melihat begitu pentingnya meningkatkan karakter *entrepreneurship* pada generasi muda sebagai motor penggerak perekonomian dalam meningkatkan perekonomian masa depan bangsa. Karena untuk memenangkan persaingan, maka seorang wirausahawan harus memiliki daya kreativitas yang tinggi. Daya kreativitas tersebut dilandasi oleh cara berpikir yang penuh dengan ide-ide baru yang berbeda dari yang telah ada selama ini.

Persyaratan utama dari keberhasilan wirausaha adalah memiliki jiwa dan watak kewirausahaan. Jiwa dan watak kewirausahaan tersebut dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam berkreasi dan berinovasi. Dia adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemampuan untuk mencari peluang (*opportunities*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (*risk bearing*) dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya yang tersedia. Semua itu didapat selain dari pengalaman, juga didapat dengan pendidikan dan latihan yang berkesinambungan itu.

20.6. MULTI DISIPLIN ILMU KEWIRAUSAHAAN

Salah satu kelompok yang terkenal dalam pendekatan multidisiplin adalah Santa Fe Institute (SFI) yang berdiri pada tahun 1984 di New Mexico, Amerika Serikat. Semua bidang ilmu pengetahuan, mulai dari matematika, komputer, fisika, kimia, biologi, imunologi, ekologi, arkeologi, ekonomi, keuangan, politik, sejarah, teknik, bahkan ilmu *aerospace* disatukan di sini. Sebagian orang mengatakan bagaimana mungkin semua disiplin ilmu yang begitu berbeda satu sama lain itu bisa dilebur menjadi satu? Lagipula, untuk apa ilmu tersebut digabungkan? Apa manfaatnya?

Murray Gell-Mann, fisikawan mampu menjawabnya bahwa berbagai disiplin ilmu yang berbeda itu dapat dikaitkan satu sama lain menjadi suatu kesatuan yang bermanfaat, yaitu menjadi suatu jalan keluar yang sederhana dari masalah-masalah paling rumit/kompleks di masing-masing disiplin ilmu. Munculnya biofisika yang merupakan gabungan ilmu biologi dengan fisika, giofisika (giologi dengan fisika), ekonofisika (ekonomi dengan fisika), ekonometrika (ekonomi dengan matematika), sampai terjadi kewirausahaan juga tidak luput dikaitkan dengan bidang keilmuan-keilmuan lainnya. Misal, kewirausahaan di bidang properti, akan terkait dengan ilmu teknik arsitektur, teknik desain interior, manajemen, ekonomi dan lain sebagainya. Di sisi psikologi, wirausaha adalah orang yang memiliki dorongan kekuatan dari dalam dirinya untuk memperoleh suatu tujuan dan suka bereksperimen. Kewirausahaan di bidang tanaman/hewan, akan terkait dengann ilmu biologi, dan kewirausahaan-kewirausahaan jenis-jenis lainnya akan berkaitan erat dengan diisiplin ilmu lainnya juga.

20.7. KARAKTERISTIK WIRAUSAHA

Karakteristik wirausaha memiliki perbedaan yang khusus dibandingkan dengan karakteristik orang kebanyakan lainnya. Dia memiliki keberanian dalam pengambilan suatu risiko - tentunya risiko

yang telah diperhitungkan sebelumnya - dan tidak mudah menyerah dengan kegagalan yang menimpa, karena kegagalan dianggapnya kesuksesan yang tertunda.

Karakteristik yang dimiliki seorang wirausaha sebagai syarat-syarat keunggulan bersaing adalah inovatif, kreatif, adaptif, dinamik, kemampuan berintegrasi, kemampuan mengambil risiko atas keputusan yang dibuat, integritas, daya-juang, dan kode etik niscaya mewujudkan efektivitas perusahaan (David, 1996). Hal ini dapat dilihat pada tabel

20.1. berikut:

Tabel 20.1. Profil Seorang Wirausahawan

Karakteristik profil	Ciri Wirausahawan Yang Menonjol
Berprestasi tinggi	Ahli memperoleh prestasi
Pengambil resiko	Mereka tidak takut mengambil risiko tetapi akan menghindari risiko-tinggi apabila dimungkinkan.
Pemecah masalah	Mereka tanggap mengenali dan memecahkan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan.
Pencari setatus	Mereka tidak memperkenankan kebutuhan terhadap status mengganggu misi usahanya.
Tingkatan energi tinggi	Dedikasi dan <i>work holic</i> demi wujudnya sukses.
Percaya diri	Tingkat <i>confidence</i> yang tinggi.
Ikatan emosi tinggi	Memisahkan antara hubungan emosional dengan karier.
Kepuasan pribadi	Menyukai kompleksitas tinggi dengan formalisasi yang rendah

Sumber: David, 1996.

20.8. FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN WIRAUSAHA

Untuk menjadi wirausaha sukses, dapat mempelajari kiat-kiat orang yang telah sukses dalam menggeluti usahanya. Dari beberapa penelitian faktor-faktor yang membawa keberhasilan suksesnya wirausaha adalah: (Murphy dan Peck dalam Alma, 2007):

1. Mau bekerja keras.
2. Bekerjasama dengan orang lain.
3. Penampilan yang baik.
4. Yakin.
5. Pandai membuat keputusan.
6. Mau menambah ilmu pengetahuan.

7. Ambisi untuk maju.
8. Pandai berkomunikasi

Sedang menurut pandangan Ann Wan Seng (2007) Faktor keberhasilan orang China dalam berdagang antara lain: Kerja keras dan tidak mengenal arti putus asa, sabar, pandai merebut peluang, berpegang pada janji, berusaha meyakinkan pelanggan, memiliki daya tahan dan semangat yang tinggi, tidak suka menunggu, karena peluang tidak pernah menunggu mereka.

20.9. FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN WIRAUSAHA

Walaupun banyak yang berhasil dalam berwirausaha, namun tidak sedikit pula mereka yang gagal dalam berwirausaha. Dengan diketahui faktor-faktor penyebab kegagalan ini, diharapkan kedepan kita dapat berhati-hati untuk tidak melakukan hal yang sama dikemudian hari. Mengacu pendapat Zimmerer (1996) dan juga pendapat Machfoedz M (2004) faktor-faktor yang menjadi penyebab seorang wirausaha gagal dalam menjalankan usaha bisnisnya adalah:

1. Tidak kompeten dalam manajerial. Tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup dalam mengelola (*manage*) usaha bisnis.
2. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, mengelola sumber daya manusia. Kurang pengalaman, seharusnya didukung dengan mempelajarinya lebih intens. Kadang terkesan usaha yang dilakukan hanya ikut-ikutan tanpa memahami seluk beluknya terlebih dahulu.
3. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Memang uang bukan yang segala-galanya, namun segala-galanya membutuhkan uang. Karenanya keuangan harus dapat dikelola dengan baik.
4. Gagal dalam perencanaan. (baca bab perencanaan/*planning*)
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi hendaknya strategis. Pemilihan lokasi dapat memperhatikan: Kedekatan dengan target pasar, atau dekat dengan akses suplai bahan baku.
6. Sikap kurang sungguh-sungguh dalam berusaha.
7. Ketidakmampuan dalam melakukan transisi kewirausahaan.
8. Boros. Bukan berarti pelit/kikir, tetapi dalam pengeluarannya dengan skala prioritas.
9. Manajemen Piutang. Terlalu gampang memberi fasilitas piutang kepada pelanggan, apa lagi sampai tidak tertagih.
10. Ekspansi yang berlebihan. Ekspansi memang baik untuk pengembangan usaha, namun tidak harus berlebihan. Sebaiknya dilakukan dengan persiapan yang matang.

Pendapat lain, Megginson (2000) dalam Buchari Alma (2007) menyatakan sebab-sebab kegagalan dalam *small business* adalah:

1. Kurang modal (*lack of capital*), tidak bisa menjalin relasi.
2. Tidak memiliki pengetahuan tentang bisnis (*no business knowledge*)
3. Kurang memiliki keterampilan dalam manajemen (*poor management*)

4. Tidak membuat perencanaan (*In adequate planning*) karena menganggap tidak penting
5. Kurang pengalaman (*in experience*)

20.10. ENTREPRENEUR VS INTRAPRENEUR

Kalau *entrepreneur* (wirausaha) bekerja untuk diri sendiri, tetapi *intrapreneur* (wiramanajer) bekerja pada orang lain, baik pada lembaga maupun pada institusi/perusahaan lain yang bukan miliknya, namun *intrapreneur* (wiramanajer) inimemilikisifatyangsamaseperti *entrepreneur* (wirausaha), yaitu manager yang berjiwa wirausaha sebagai *innovator* dan berani dalam menghadapi risiko. Perbedaan lainnya adalah:

1. Cara pandang terhadap risiko: *entrepreneur* (wirausaha) lebih berani (karena usaha miliknya sendiri), *intrapreneur* (wiramanajer) cenderung berhati-hati/berkonsultasi dengan *owner*/pimpinan lebih tinggi.
2. Motivasi dalam bekerja: *intrapreneur* (wiramanajer): Karir atau status, mencari nafkah, sedang *entrepreneur* (wirausaha), tidak.
3. Level dalam organisasi: *intrapreneur* (wiramanajer) bisa *first line*, *middle line*, atau *top line*, namun bukan *owner* (pemilik perusahaan). *Entrepreneur*, jelas *owner*.
4. Cara kerja terkait dengan sistem dan prosedur: *intrapreneur* (wiramanajer) patuh dengan sistem dan prosedur. *Entrepreneur* (wirausaha), sistem dan prosedur hanya alat untuk mencapai tujuan.
5. Orientasi terhadap hasil dan poses: *entrepreneur* (wirausaha) orientasinya adalah ke hasil. *Intrapreneur* (wiramanajer), orientasinya selain pada hasil, juga pada prosesnya.

Dari uraian di atas terdapat hubungan yang dekat dan saling keterkaitan antara kewirausahaan dan penciptaan pertumbuhan ekonomi kreatif. Suatu perkembangan industri kreatif dan pertumbuhan ekonomi kreatif dapat berlangsung, jika ditopang dan dinafasi oleh para wirausahawan sejati yang kreatif dan inovatif.

Latihan Soal :

1. Apa yang menyebabkan sarjana menganggur ?
2. Jelaskan apa itu kewirausahaan (*entrepreneur*), dan apa manfaatnya.
3. Jelaskan apa itu *intrapreneur*, dan apa perbedaannya dengan *entrepreneur*.
4. Apa-apa saja yang dapat menjadi modal dari kewirausahaan.
5. Apa yang saudara ketahui tentang multi disiplin ilmu kewirausahaan.
6. Apa-apa saja yang menjadi karakteristik wirausaha.
7. Coba saudara jelaskan faktor-faktor keberhasilan wirausaha dan faktor-faktor yang menjadi penyebab kegagalan seorang wirausaha.