

PENGANTAR MANAJEMEN: Filosofi Manajemen Sebagai Sebuah Konsep

Jayanti Apri Emarawati, S.H., M.M.; Mas Ning
Zahroh M.Pd; Dr. Sri Kurniawati, S.E., M.M.;
Dina Agnesia, M.B.A.; Muhammad Laras
Widyanto, S.E., M.M., Ak., CA.; Imelda
Aprileny, S.E., M.E.; Drs. Syahrul, M.M.;
Nafisah Yuliani, S.Pt., M.M.; Dr. Muhammad
Oceano Fauzan, S.E., M.M.; Hardianawati,
S.Sos, M.M.; Ir. Hj. Sri Purwati, M.Si; Indria Sukma
Sektianingsih, S.Kom, M.Si

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

**PASAL 113
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Jayanti Apri Emarawati, S.H., M.M.; Mas Ning
Zahroh M.Pd; Dr. Sri Kurniawati, S.E., M.M.;
Dina Agnesia, M.B.A.; Muhammad Laras
Widyanto, S.E., M.M., Ak., CA.; Imelda
Aprileny, S.E., M.E.,: Drs. Syahrul, M.M.;
Nafisah Yuliani, S.Pt., M.M.; Dr. Muhammad
Oceano Fauzan, S.E., M.M.; Hardianawati,
S.Sos, M.M.; Ir. Hj. Sri Purwati, M.Si; Indria Sukma
Sektiyaningsih, S.Kom, M.Si

PENGANTAR MANAJEMEN: Filosofi Manajemen Sebagai Sebuah Konsep



PENGANTAR MANAJEMEN: Filosofi Manajemen Sebagai Sebuah Konsep

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: **978-623-462-084-9**

viii + 360 hal; 14,8 x 21 cm

Cetakan Pertama, Juni 2022

Copyright © Juni 2022 Global Aksara Pers

Penulis	: Jayanti Apri Emarawati, S.H., M.M.; Mas Ning Zahroh M.Pd; Dr. Sri Kurniawati, S.E., M.M.; Dina Agnesia, M.B.A.; Muhammad Laras Widyanto, S.E., M.M., Ak., CA.; Drs. Syahrul, M.M.; Nafisah Yuliani, S.Pt., M.M.; Dr. Muhammad Oceano Fauzan, S.E., M.M.; Hardianawati, S.Sos, M.M.; Ir.Hj. Sri Purwati, M.Si
Penyunting	: Diana Novita, S.T., M.M.
Desain Sampul	: Arum Nur Laili
Layouter	: M. Yusuf

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan oleh:

Global Aksara Pers

**Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021, No.
282/JTI/2021**

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya
+628977416123/+628573269334

globalaksarapers@gmail.com



Kata Pengantar

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Hidayah dan Rahmat-Nya karena dengan kebesaran-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan Modul Ajar Pengantar Manajemen: . Penulisan Modul Ajar ini dibuat oleh dosen dan mahasiswa pada mata matakuliah tersebut.

Modul Ajar ini diharapkan bisa menjadi tambahan referensi bagi para mahasiswa, akademisi dan masyarakat pada umumnya dalam rangka menambah khasanah keilmuan terkait dengan manajemen, lebih-lebih dalam tataran filosofis.

Penulis tentunya menyadari bahwa dalam penulisan Modul Ajar ini masih banyak kekurangan sehingga saran dan kritik diterima dengan lapang. Terakhir, semoga Modul Ajar ini memberikan manfaat bagi semua. Aamiin.

Penulis,

Daftar Isi

COVER –[i]

KATA PENGANTAR –[v]

DAFTAR ISI –[vii]

BAB I TINJAUAN UMUM MANAJEMEN –[1]

**BAB II MANAJEMEN DAN HUBUNGAN NYA DENGAN
PERUSAHAAN –[29]**

BAB III PERILAKU ORGANISASI –[53]

BAB IV KONSEP MANAJEMEN SEBAGAI ILMU DAN SENI –[91]

BAB V PENGARAHAN (DIRECTING) –[123]

BAB VI CONTROLLING (PENGAWASAN) –[157]

BAB VII MANAJEMEN KEUANGAN USAHA –[187]

BAB VIII ANALISIS BREAK EVENT POINT (BEP) –[201]

BAB IX TANGGUNG JAWAB SOSIAL –[221]

BAB X MOTIVATION COMMUNICATION –[251]

BAB XI PLANNING –[301]

**BAB XII PERAN MANAJER DALAM SEBUAH PERUSAHAAN –
[335]**

BAB I

TINJAUAN UMUM

MANAJEMEN

Jayanti Apri Emarawati, S.H., M.M.

Universitas Persada Indonesia Y.A.I

jayantiapri73@gmail.com

Disadari maupun tidak disadari, setiap kehidupan masyarakat pada umumnya di dasarkan atas kerja sama, Pada saat manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bersama mereka membentuk kelompok atau suatu Organisasi dan melakukan kerjasama, manusia menyadari karena pencapaian tujuan bersama melalui kerjasama lebih berhasil dibandingkan dengan pencapaian secara individual, ketika masyarakat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dibutuhkan yang namanya Manajemen, karena dengan Manajemen akan mampu mengoptimasi dan mengintegritasi setiap usaha-usaha individual menjadi usaha bersama, untuk mencapai tujuan

bersama. Terlihat disini Manajemen dibutuhkan manusia dalam mencapai tujuan, maka kita harus memahami dan harus mempelajari Manajemen, hal ini sangat penting karena dengan mempelajari manajemen merupakan awal dari pengembangan pengetahuan manajerial agar mampu mengefisienkan penggunaan sumber-sumber seperti sumberdaya manusia, sumber daya operasional terdiri dari manusia, finansial, fisik, informasi dan mengefektifkan pencapaian tujuan organisasional.

A. Definisi Manajemen

Kita tinjau Manajemen secara etimologi, diantaranya istilah manajemen berasal dari Bahasa Latin manus yang berarti "tangan", sedangkan dalam Bahasa Italia maneggiare berarti "mengendalikan", selanjutnya dari Bahasa Perancis management artinya "seni melaksanakan dan mengatur", sedangkan dalam Bahasa Inggris istilah manajemen berasal dari kata to manage to man, to manage berarti mengelola, sedangkan kata man adalah manusia, sehingga bisa diartikan mengelola dan mengatur manusia, untuk mengetahui definisi Manajemen lebih dalam kita pelajari beberapa Referensi yang dapat kita ketahui dari beberapa ahli Manajemen diantaranya menurut: Malayu SP Hasibuan, Amirullah Haris Budiono, George R. Terry dan Leslie W. Rue, Stephen P Robbins dan Merry Coulter, T. Hani Handoko:

1. Malayu S.P Hasibuan

Menurut S.P. Hasibuan dalam Karyoto (2016:2)
"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber

lainnya secara efektif maupun secara efisien untuk mencapai suatu tujuan.” Sedangkan Ilmu adalah sekumpulan pengetahuan tentang suatu objek yang disusun secara sistematis oleh para ahli sebagai hasil dari penelitian yang pernah mereka lakukan. Pengetahuan yang mereka susun tentu mencakup teori, konsep. Metode, atau teknik tertentu sehingga dapat menjadi panduan atau referensi bagi siapa pun untuk melakukan kegiatan yang sama, misalnya guna menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi. Sedangkan, seni berhubungan dengan teknik atau cara untuk menjalankan kegiatan-kegiatan. Seorang manajer mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri yang berbeda dengan manajer lainnya dalam mengelola organisasi. Perbedaan dalam bekerja seorang manajer dalam pencapaian tujuan organisasi menunjukkan bahwa latar belakang kemampuan mereka tidaklah sama. Oleh sebab itu, manajemen memberikan berbagai konsep atau teknik yang nantinya dapat dipakai para manajer dalam mengelola organisasi.

2. Amirullah Haris Budiono

Menurut Amirullah Haris Budiono dalam Karyoto (2016:2) “Manajemen mengacu pada suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.” Efektif disini maksudnya semua unsur sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat diberdayakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Sedangkan efisien disini maksudnya

pekerjaan yang sudah ditetapkan manajer bisa dilakukan dan diselesaikan oleh para pekerja sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut dapat dicapai apabila organisasi melakukan kegiatan koordinasi.

3. George R. Terry dan Leslie W. Rue

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam Karyoto (2016:3) "Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan terhadap suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata." Artinya, bimbingan perlu diberikan karena tidak semua pekerja terampil dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Cara yang digunakan untuk membimbing tentu bergantung pada kebijakan dan keinginan pemimpin, misalnya kepada pekerja yang kurang terampil dapat diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.

4. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam Karyoto (2016:3) "Manajemen artinya aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi serta pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerja tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan secara efisien." Pengawasan perlu dilakukan mengingat setiap pekerja memiliki latar belakang budaya kerja yang berbeda-beda: ada yang rajin bekerja, ada yang malas bekerja. Persoalan yang timbul dalam organisasi tidak akan pernah terjadi apabila para pekerja rajin, sebaliknya hasil

pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi menunjukkan para pekerja malas.

Kemudian dalam kegiatan koordinasi ada beberapa pihak yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kelangsungan hidup organisasi. Pihak-pihak tersebut seperti para pemasok. Pemerintah, dan lembaga perwakilan rakyat. Para pemasok memiliki perilaku yang tidak mudah dipahami oleh organisasi. Apabila perilaku mereka tidak dapat mendukung kelancaran organisasi, organisasi tentu akan dirugikan.

5. T. Hani Handoko

Menurut T. Hani Handoko dalam Karyoto (2016:3) "Manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan perso-nalia, pengarahan, dan pengawasan." Artinya, dalam mengelola berbagai unsur sumber daya, organisasi perlu menerapkan berbagai kegiatan seperti perencanaan berbagai kegiatan yang akan dilakukan serta tujuan yang ingin dicapai, penyusunan secara terstruktur atas sejumlah pekerja yang digunakan: pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan para pekerja. Fungsi fungsi tersebut harus di terapkan untuk mendukung organisasi agar dapat tercapai tujuan sesuai yang sudah direncanakan.



Gambar 1. Definisi Manajemen

Selanjutnya untuk memperoleh wawasan yang lebih luas, disini dikutipkan lagi beberapa pendapat mengenai

pengertian manajemen dari sumber-sumber lain sebagai berikut:

1. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara *efisien* dan *efektif* (Fauzi & Irviani, 2018).
2. Manajemen adalah adalah suatu ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Fahmi, 2018).
3. Manajemen adalah suatu proses dan pengelolaan sumber daya untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai (Karyoto, 2016).
4. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan sumber daya, pengkomunikasian, pemimpin, pemotivasi dan pengendalian pelaksanaan tugas-tugas dan penggunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisiensi (Silalahi, 2017)
5. Manajemen adalah suatu proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Effendi, 2014).

Dari sekian banyak definisi manajemen dapat disimpulkan arti Manajemen akan dijadikan sebagai pegangan dalam memahami ilmu manajemen.

Manajemen adalah suatu aktivitas kerja di dalam Organisasi dengan melakukan Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien

B. Fungsi Manajemen

Organisasi harus menerapkan dan melakukan kegiatan operasional dan kegiatan manajerial dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Adapun kegiatan Operasional yang dimaksud adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja/karyawan, seperti kegiatan memproduksi, memasarkan, penjualan, keuangan dan administrasi. Sedangkan kegiatan Manajerial adalah pekerjaan yang dilakukan oleh para pemimpin atau manajer organisasi, seperti dalam pengambilan keputusan, perencanaan berbagai kegiatan para pekerja, dan pembuatan berbagai kegiatan para pekerja serta membuat aturan-aturan kerja seperti prosedur, kebijakan, dan Teknik-teknik pelaksanaan kerja. Para manajer selain melakukan kegiatan operasional dan kegiatan manajerial harus melakukan yang dikenal dengan Fungsi Manajemen.

Fungsi Manajemen merupakan kegiatan yang harus dilakukan para manajer sebagai bentuk usaha untuk mewujudkan tujuan yang sudah dibuat akan tercapai sesuai keinginan. Fungsi Manajemen dilakukan oleh semua

manajemen di semua tingkat, dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, manajer tingkat bawah

Berikut ini Fungsi Manajemen yang harus dilakukan oleh manajer ada 4 fungsi yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengendalian, Pengarahan :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan membuat dan merencanakan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Ada dua macam tujuan organisasi secara operasional yaitu secara profit dan secara nonprofit. Adapun organisasi yang bertujuan profit yaitu akan menentukan besarnya produksi, target penjualan, dan biaya-biaya yang rencana akan dikeluarkan.yaitu dengan cara membandingkan hasil pendapatan yang diperoleh dengan semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan, suatu organisasi akan dapat mengetahui profit yang akan diperoleh. Sedangkan organisasi nonprofit akan menetapkan bagaimana caranya agar para pelanggan dan masyarakat merasa puas.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah mengatur dan mengelompokkan Sumber Daya Manusia sesuai dengan keahliannya masing-masing agar lebih mudah dalam menjalankan tugas sesuai dengan apa yang diamanahkan oleh organisasi. Pengelompokan ini dengan tujuan agar lebih jelas siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

3. Kepemimpinan (*Leading or actuating*)

Kepemimpinan fungsinya dapat mempengaruhi serta mengarahkan para pekerja agar semangat dalam

melakukan pekerjaan dan pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan dinamis, termasuk juga Kepemimpinan sebagai penggerak (*actuating*) dimana memberikan motivasi kepada pekerja untuk dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian fungsi adalah mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan dalam aktivitas kinerja. Apabila di dalam bagian-bagian tertentu terjadi penyimpangan pekerjaan maka manajer akan berusaha menemukan penyelesaian, kemudian akan memperbaiki atau meluruskan dan berusaha agar tidak terulang lagi serta tidak menimbulkan permasalahan baru.

C. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen

Ilmu Manajemen dibagi dalam tiga aliran, yaitu aliran klasik (*classical school*), aliran perilaku (*behavioral school*), dan aliran ilmu manajemen (*management science school*)

1. Aliran klasik(*classical school*)

Aliran ini dipelopori oleh Robert Owen(1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Robert Owen berpendapat bahwa dengan dipenuhinya kebutuhan dan peningkatan kondisi pekerja dapat meningkatkan hasil produksi dan laba Perusahaan, Unsur pekerja merupakan unsur terpenting dalam proses produksi.

Charles Babbage berpendapat bahwa penerapan prinsi-prinsip ilmiah dalam proses kerja dapat meningkatkan produktivitas dan dapat menekan biaya menjadi lebih rendah, yaitu dengan dilatih suatu

keterampilan tertentu dan bertanggung jawab terhadap bagian yang dikerjakan dengan ketrampilan tersebut.

2. Aliran Perilaku(*behavioral school*)

Aliran ini muncul karena pendekatan klasik tidak dapat diraih secara efisiensi dalam produksi dan keserasian kerja. Oleh karena itu perlu dicari upaya mengatasi masalah organisasi dengan melihat dari sisi pola tingkah laku pekerja, terutama hubungan antar manusia (*human relation*). Teori ini didukung oleh para ahli dalam bidang ilmu social dan psikologi.

3. Tingkat Aliran ilmu manajemen (*management science school*)

Aliran ini adalah hasil buah karya dari Tim Operasional Research yang diciptakan oleh anggota militer Inggris dan Amerika pada saat perang Asia Timur Raya atau yang kita kenal dengan perang dunia ke dua. Maksud dibentuknya Tim dari Operasional research dan Anggota militer tersebut dalam rangka membantu mengurus operasi militer dengan sumber daya dan input dikalangan terbatas. Tim tersebut berasal dari para ahli diantaranya ahli matematika, ahli manajemen, ahli strategi militer dan ahli-ahli ilmu social lainnya

D. Manajemen sebagai Ilmu, Seni dan Profesi

1. Manajemen sebagai ilmu

Ilmu merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang telah diorganisasikan secara sistematis dan telah diuji kebenaran melalui pengamatan atau percobaan-percobaan dengan cermat dan teliti. Sedangkan

Pengetahuan merupakan keseluruhan dari fakta-fakta, nilai-nilai, asas-asas dan keterangan-keterangan yang diperoleh melalui belajar, pengalaman baik pengalaman pribadi maupun pengalaman orang lain, penelaah, intuisi, ilham.

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Adanya obyek ,yaitu yang menjadi sasaran atau kajian penyelidikan manajemen adalah manusia,manusia dalam hal ini cara memanfaatkan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan
- b. Adanya Metode adalah cara kerja atau alat dan prosedur untuk mengungkapkan suatu obyek sehingga memperoleh pengetahuan yang benar.metode ada dua yaitu metode deduksi yaitu metode bersifat rasional bersumber dari rasio atau pikiran dan metode induktif adalah bersifat empiric bersumber dari pengalaman kongkrit
- c. Adanya Sistematis dan teratur yaitu obyek disusun sesuai urutannya secara teratur dan terpadu dalam satu kesatuan
- d. Bersifat umum atau universal yaitu konsep, teori, prinsip, tekniknya dapt dipakai diterapkan pada setiap kerjasama dalam organisasi yang memerlukan

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang dapat dipelajari secara sistematis melalui proses POLC (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*) dan berusaha agar dipahami oleh para pekerja untuk dilaksanakan Bersama dan membuat kelompok kerja

sama yang bermanfaat bagi kemanusiaan dalam rangka mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu sangat memerlukan dukungan ilmu pengetahuan lainnya seperti: ilmu statistik, ilmu akuntansi, ilmu ekonomi dan sebagainya, disini bahwa manajemen sebagai ilmu pengetahuan berfungsi untuk menerangkan gejala-gejala, kejadian-kejadian dan keadaan-keadaan tertentu secara ilmiah.

2. Manajemen sebagai seni

Seni ditinjau dari Bahasa latin yaitu "artus" yang artinya:

- a. Daya cipta yang timbul dari dalam untuk mewujudkan sesuatu.
- b. Kemahiran yang diperoleh dari pengalaman.

Seni menurut Muhammad Hatta dalam (Sarinah, 2017) memperhatikan keindahan, mencari harmoni atau persatuan dalam alam. Ilmu untuk mengajarkan sesuatu, sedangkan seni mengajarkan bagaimana melakukan sesuatu. Kalau manajemen dihubungkan dengan pengertian seni diatas maka manajemen dapat juga digolongkan sebagai seni, seperti Manajemen sebagai seni merupakan suatu siasat dan usaha tata kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang, patut mendapat perhatian berdasarkan kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk menjalankan tugas apapun yang perlu. Seni mengelola para manajer terhadap bawahannya agar kegiatan dapat

dilaksanakan secara baik dan maksimal, para manajer dituntut untuk melakukan perintah-perintah atau instruksi secara luwes dan tidak kaku, sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati, dengan semangat. Dapat disimpulkan bahwa manajemen mencakup keduanya, baik sebagai ilmu maupun sebagai seni. Berarti juga supaya seorang dapat menjadi manajer atau pemimpin yang baik, disamping harus memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen juga harus memiliki seni manajemen

3. Manajemen sebagai profesi

Melihat penjelasan diatas bahwa manajemen itu bisa sebagai ilmu sekaligus juga sebagai seni, namun dapat kita lihat dalam dunia nyata bahwa manajemen juga sudah dijadikan sebagai profesi yaitu sebagai pekerjaan pokok yang menghasilkan upah atau uang. suatu bidang bisa dikatakan profesi apabila memenuhi unsur-unsur dibawah ini :

Pertama para professional mendasarkan keputusannya pada prinsip-prinsip umum, pedoman-pedoman tertentu memiliki tingkat keterhandalan yang tinggi, keputusan yang dibuat seorang manajer tidak bertentangan dengan kode etik, disiplin dan senantiasa dapat menguntungkan untuk perusahaan.

Kedua para profesional mencapai status profesional mereka karena prestasi, bukan karena faktor lain yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan jabatan yang dipegangnya

Ketiga para profesional harus taat pada kode etik sebagai pedoman untuk bertindak dan tidak bertentangan dengan aturan perusahaan dan melindungi klien mereka, oleh karena profesional itu memang ahli dalam suatu bidang tertentu, para klien betul-betul tergantung padanya

Keempat dedikasi dan komitmen atau pengabdian dan keterikatan dari profesional, Pada Bidang apapun seorang profesional sejati menggabungkan kehidupan dan pekerjaan melalui dedikasi dan komitmen pribadi

Manajer-manajer adalah menjadi profesional yang di andalkan, tugas seorang manajer harus memadukan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang lain dengan jalan memberikan :

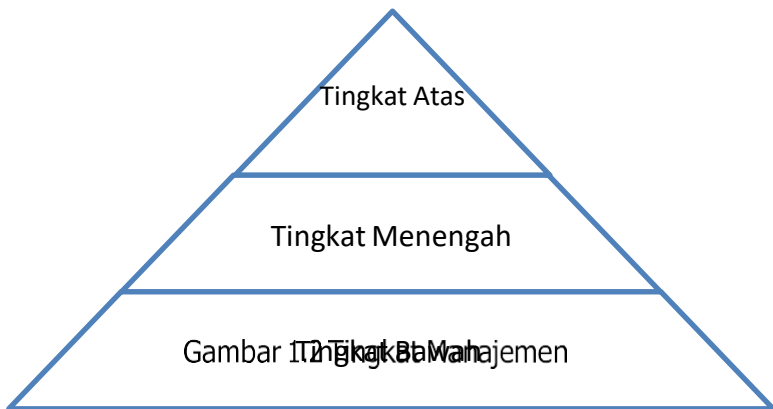
1. Memimpin bawahan
2. Komunikasi atau perintah
3. Kerjasama
4. Contoh yang baik
5. Pengarahan dan motivasi
6. Perencanaan

Jadi dapat disimpulkan bahwa apabila manajemen digunakan sebagai profesional yaitu mengolah POLC (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*) sebagai fungsi manajemen yang digunakan pedoman sebagai alat atau sarana untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat menguntungkan atau mencapai hasil sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dilakukan manajemen sebagai ilmu dan seni adalah proses POLC (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*) dilakukan

secara sistematis dan ditunjang oleh ilmu-ilmu lainnya serta melakukan seni kepemimpinan agar segala keputusan dan instruksi dapat dilaksanakan dengan baik dan melalui kerjasama.

E. Tingkat Manajemen

Menurut tingkatannya manajemen dibedakan menjadi tiga tingkatan yaitu Manajemen tingkat Atas, Manajemen Tingkat Menengah, Manajemen Tingkat Bawah :



1. Manajemen Tingkat Atas

Manajemen Tingkat Atas dikenal dengan manajemen puncak ataupun dengan istilah *executive officer*, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Jabatan manajer puncak ini seperti President Direktur, Direktur Utama, Direktur, CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*) dan lain lain.

2. Manajemen Tingkat Menengah

Mencakup semua manajemen yang berada diantara manajer lini pertama dan keduanya, Jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi, manajer sumberdaya manusia (SDM), manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer cabang dan sekretaris disebut juga manajer fungsional.

3. Manajemen Tingkat Pertama

Manajemen Tingkat Pertama dikenal dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling bawah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non manajerial dan terlihat dalam proses produksi, sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor dan para pengawas yang terkait dengan pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Manusia sebagai pelaku manajemen dimana diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan factor-faktor produksi yang disebut 6 M yaitu *Man, Money, Methods, Material, Machines and Market* *Man* adalah orang-orang yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, dalam manajemen *factor Man* adalah sangat penting dan harus ada, manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang

dipergunakan untuk membiayai pelaksanaan program atau rencana yang telah ditetapkan. Uang harus tersedia untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi

Material adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan, biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa yang akan dijual.

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual. Mesin ini digunakan untuk memberikan kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar sehingga tercipta efisien kerja

Methods adalah langkah-langkah yang tersusun secara rapi digunakan oleh manajer dalam menyelesaikan suatu kegiatan agar tujuan dapat tercapai, namun perlu diingat sebaik apapun metode yang digunakan, sementara dalam pelaksanaan tidak sesuai maka hasilnya tidak akan maksimal, apapun peran utama dalam manajemen tetap ada pada manusia.

Market adalah pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, oleh karena itu penguasaan pangsa pasar dalam menjual hasil produksi merupakan factor penying dalam organisasi bisnis. Agar pasar dapat dikuasai maka perlu menjaga kualitas dan harga barang yang bersaing yang

tentunya sesuai dengan selera konsum en untuk meningkatkan daya beli konsumen.

F. Keterampilan Yang perlu dimiliki Manajer

Ada 3 keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh setiap manajer di semua tingkat manajemen:

1. *Technical skill* (Keterampilan Teknis):

Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer berupa kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang yang khusus. Seorang ahli menjahit, ahli megukir, ahli memahat, ahli teknik, ahli pemusik, atau ahli akuntan semua memiliki keterampilan teknis dalam bidang masing-masing, Manajer membutuhkan keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan alat (mekanik) dari suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan teknis ini sangat baik sebagai bekal bagi manajer pada tingkat bawah.

2. *Human skill* (Keterampilan Manusiawi)

Keterampilan yang berupa manusiawi ini harus dimiliki oleh seorang manajer berupa kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain disebut juga keterampilan kemanusiaan, Komunikasi yang persuasi harus selalu diciptakan

manajer terhadap bawahannya yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasive, bersahabat dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai.

3. *Conseptual skill* (keterampilan Konseptual

Yaitu keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer berupa kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi, mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan dan memahami bagaimana memahami perubahan pada setiap bagian dan mempengaruhi seluruh organisasi. Adapun Keterampilan Konseptual berupa membuat konsep, ide dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan, ide, Konsep yang dibuat manajer kemudian akan dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan ide atau konsep itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang nyata yang dikenal dengan proses perencanaan atau planning.

Ketiga skill tersebut di atas penting dimiliki pada semua tingkat manajemen, namun masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada posisi manajer dalam sebuah organisasi, Keterampilan teknis merupakan utama yang harus dimiliki bagi lini pertama seperti mandor, supervisor, pengawas dan lain-lain, sedangkan keterampilan manusiawi merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh manajer tingkat menengah atau fungsional seperti manajer sumber daya manusia, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer cabang, sekretaris dan lain-lain, dan

yang ketiga keterampilan konseptual merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh manajer tingkat atas seperti Presiden direktur, Direktur, CEO dan lain-lain.

G. Penerapan dan Aplikasi Manajemen

Menerapkan atau mengaplikasikan manajemen harus memperhatikan prinsip-prinsip tanggung jawab manajemen, adapun prinsip manajemen perlu diterapkan dalam pelaksanaan kerja oleh jajaran personil manajemen dan para pekerja, namun prinsip manajemen ini dijalankan dengan melakukan penyesuaian sesuai dengan situasi operasional (*secara fleksibel*).

Adapun aplikasi manajemen melalui prinsip-prinsip manajemen yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. *Division of work* (pembagian kerja), di mana dalam menjalankan pekerjaan harus ada pembagian kerja, masing-masing bagian harus tahu dan jelas apa yang dikerjakan, perbedaan tugas inilah yang membedakan seorang pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi, dengan pembagian kerja diharapkan akan terjadi efisiensi dengan spesialisasi kerja.
2. *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab), pimpinan organisasi harus mempunyai kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab, wewenang dalam mengambil keputusan, memberi perintah, dan tanggung jawab berupa pencapaian rencana organisasi secara keseluruhan

3. *Dicipline* (disiplin) dimana setiap tenaga kerja harus mentaati peraturan yang dibuat oleh organisasi, atasan harus memberi teladan kepada bawahan untuk selalu mematuhi peraturan yang telah dibuat, dan atasan akan memberi reward atau penghargaan apabila disini bawahan berprestasi dan juga akan memberikan hukuman apabila bawahan melanggar peraturan yang telah dibuat.
4. *Unity of Command* (kesatuan perintah), setiap pekerja hanya akan menerima perintah satu orang, apabila pemerintah datang dari dua pimpinan akan dapat menimbulkan pertentangan antara para pekerja.
5. *Unity of direction* (kesatuan penghargaan), yaitu seluruh kegiatan organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi, keseluruhan pencapaian tujuan diarahkan pimpinan unit sesuai dengan rencana organisasi.
6. *Geneal of interest is important* (Utamakan kepentingan umum, dalam melakukan pekerjaan lebih mengutamakan kepentingan umum atau kepentingan pribadi, hal ini dilakukan agar tujuan organisasi tercapai.
7. *Remuneration of quality* (ahli dalam pemberian upah), dalam memberikan upah tidak boleh pilih kasih dan harus berdasarkan adil, tetap sesuai dengan kemampuan dan dilakukan penilaian secara obyektif kepada karyawan sesuai pekerjaan dan tanggung jawabnya ataupun kalau sudah ada aturan, akan diterapkan sesuai aturan yang berlaku.
8. *Loyalty and stability* (kesetiaan dan stabilitas), ciptakan saling menghormati, saling menghargai dan apabila

semua ini tercipta maka akan timbul rasa kesetiaan pada organisasi.

9. *Spirit of unity* (semangat bersatu), yaitu menanamkan semangat bersatu untuk mencapai rencana bersama, kepentingan bersama melalui komitmen yang tercetus dalam komunikasi baik formal maupun informal.

H. Pentingnya Manajemen

Seperti kita ketahui bahwa kemampuan manusia sangat terbatas baik fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian, sedangkan kebutuhan manusia tidak terbatas, sehingga mereka berkelompok untuk dapat saling mengisi keterbatasan agar kebutuhan dapat tercapai, dengan demikian kelangsungan hidup dapat dipertahankan, sehingga disini terlihat bahwa manajemen itu penting karena dibutuhkan dan diperlukan untuk semua tipe kegiatan organisasi, dimana ada orang yang bekerjasama didalam mencapai suatu tujuan disitulah manajemen diperlukan dan dibutuhkan.

Pada dasarnya manajemen itu penting ada beberapa sebab :

1. Pekerjaan apabila dilakukan sendiri akan terasa berat dan sulit, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.
2. Apabila manajemen perusahaan diterapkan dengan baik maka Perusahaan akan dapat berhasil baik.
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna dari potensi yang dimiliki.

4. Pemborosan akan dapat dihindari apabila manajemen perusahaan baik
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan menetapkan 6M (*man, money, material, market, machine, method*) dalam proses manajemen tersebut.
6. Manajemen diperlukan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen dapat menentukan aktivitas dengan rapi dan teratur untuk mencapai tujuan.
8. Manajemen merupakan suatu petunjuk dalam berpikir dan dalam menentukan langkah.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama kelompok.
10. Manajemen dapat dipakai atau diterapkan selain diperusahaan, instansi pemerintah, yayasan, koperasi, juga dapat diterapkan di rumah tangga secara informal.

Agar kita bisa memahami dan mendalami Manajemen secara menyeluruh Di dalam buku ini didalamnya akan mempelajari Manajemen dan Hubungan dengan Perusahaan, Peran Manajer dalam sebuah Perusahaan, Perilaku Manajemen, Konsep Manajemen sebagai ilmu dan seni, *Planning, Organization staffing, Directing, Controlling, Motivation Communication*, Manajemen Eksekutif Perusahaan dan Hubungan Karyawan, Manajemen Usaha kecil, *Break Even Point*, Tanggung Jawab Sosial, Manajemen Masa Depan.

Pertanyaan

1. Dari sekian banyak Pengertian Manajemen,apabila kalian sebagai manajer apa yang bisa kalian simpulkan terhadap Pengertian Manajemen?
2. Mengapa Manajemen sangat penting bagi masyarakat pada umumnya?
3. Mengapa manajemen penting bagi seorang Manajer?
4. Jelaskan bagaimana pelaku manajemen bisa dikatakan mencapai efektif dan efisien?
5. Siapa sebenarnya pelaku-pelaku manajemen sesungguhnya?

Jawaban:

1. Pada dasarnya banyak sekali pengertian Manajemen,namun sebagai pengangan pengertian manajemen adalah aktivitas kerja di dalam Organisasi dengan melakukan Perencanaan,Pengorganisasian,Pengarahan,Pengendalian untuk mencapai tujuan Organisasi secara efektif dan efisien.
2. Menyadari kemampuan manusia sangat terbatas baik fisik,pengetahuan,waktu dan perhatian,sedangkan kebutuhan manusia tidak terbatas,sehingga mereka berkelompok untuk dapat saling mengisi keterbatasan agar kebutuhan dapat tercapai, dengan demikian kelangsungan hidup dapat dipertahankan,sehingga manajemen itu penting karena dibutuhkan dan diperlukan untuk semua tipe kegiatan organisasi dalam rangka agar tercapai tujuan.

3. Pada dasarnya manajemen itu penting dikarenakan :
- a. Pekerjaan apabila dilakukan sendiri akan terasa berat dan sulit, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.
 - b. Apabila manajemen perusahaan diterapkan dengan baik maka Perusahaan akan dapat berhasil baik.
 - c. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna dari potensi yang dimiliki.
 - d. Pemborosan akan dapat dihindari apabila manajemen perusahaan baik
 - e. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan menetapkan 6M (*man, money, material, market, machine, method*) dalam proses manajemen tersebut.
 - f. Manajemen diperlukan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
 - g. Manajemen dapat menentukan aktivitas dengan rapi dan teratur untuk mencapai tujuan.
 - h. Manajemen merupakan suatu petunjuk dalam berpikir dan dalam menentukan langkah.
 - i. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama kelompok.
 - j. Manajemen dapat dipakai atau diterapkan selain diperusahaan, instansi pemerintah, yayasan, koperasi, juga dapat diterapkan di rumah tangga secara informal.

4. Efisiensi

Seorang Manajer yang efisien adalah dimana output lebih tinggi terhadap input (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu)

Bisa juga manajer yang selalu perhatian untuk meminimal biaya sumber daya (masukan) tersebut untuk menghasilkan keluaran yang optimal. Sehingga tidak memboroskan sumber-sumber.

Efektivitas

Manajer mampu dalam memilih tujuan yang paling cocok dengan langkah-langkah yang tepat agar tercapai tujuan organisasi.

5. Pelaku-pelaku Manajemen sesungguhnya adalah
 - a. *Top Manajer*, Jabatan manajer puncak ini seperti President Direktur, Direktur Utama, Direktur, CEO (Chief Information Officer), dan CPO (Chief Financial Officer) dan lain lain.
 - b. *Middle Manajer* Jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi, manajer sumberdaya manusia (SDM), manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer cabang dan sekretaris disebut juga manajer fungsional.
 - c. *First line manajer* manajemen Tingkat Pertama dikenal dengan istilah manajemen operasional, jabatan dipegang oleh penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor dan para pengawas yang terkait dengan pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Daftar Pustaka

- Effendi, U. (2014). *Asas Manajemen*. Rajawali Pers.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Alfabeta.
- Fauzi, & Irviani, R. (2018). *Pengantar Manajemen*. Penerbit ANDI.
- Karyoto. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen – Teori Definisi dan Konsep*. CV ANDI OFFSET.
- Silalahi, U. (2017). *Asas-Asas Manajemen*. PT Refika Aditama.
- Sarinah. (2017). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Kharisma Putra Utama Offset, Jakarta, 2014.

BIOGRAFI PENULIS



Nama : Jayanti Apri Emarawati
SH, MM
TTL : Yogyakarta, 14 April 1969
Pendidikan :
S1 Universitas Islam Indonesia,
Yogyakarta
S2 STIE IGI, Jakarta
Pekerjaan : Dosen tetap FT UPI
YAI, Jakarta
E-mail : jayantiapri73@gmail.com

BAB II

MANAJEMEN DAN HUBUNGAN NYA DENGAN PERUSAHAAN

Mas Ning Zahroh M.Pd
Universitas Gunadarma
masningzahroh27@gmail.com

A. Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti mengelola dalam Bahasa Inggris "*Manage*" dan dalam Bahasa Perancis "*Management*". Manajemen merupakan seni untuk mengatur sesuatu bertujuan untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Mary Parker Foller, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Yang artinya seorang manager mempunyai tugas untuk mengatur dan mengelola orang lain agar mencapai tujuan organisasi.¹

Menurut George R. Terry , manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan

¹ Vocational Business: Training, Developing and motivating by Ricard Barrett- Business & economics-2003, hlm 51

pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber yang lain.²

Menurut Richard L. Daft, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.³

Menurut Malayu Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴

Secara umum manajemen artinya adalah kemampuan untuk mengatur individu ataupun kelompok agar mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.

Pentingnya ilmu manajemen adalah untuk mempermudah individu atau kelompok untuk menyelesaikan sesuatu rencana hingga terlaksana dengan baik. Setelah dilakukan maka dievaluasi agar mengetahui kekurangan dan kelebihan produk/jasa yang dihasilkan.

² George R. Terry, *Principles of Management*, Richard D Irwin (INC. Homewood, Irwin Dorsey Limited Georgetown, Ontario, L7G 4B3, 1977, hlm. 4

³ Richard L. Daft, *Management (Manajemen)*, Jakarta, Salemba Empat, 2006, hlm. 6

⁴ Malayu Hasibuan S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta, PT. Gunung Agung, 1989, hlm. 3

Ada beberapa unsur yang harus diperhatikan agar manajemen bisa berjalan dengan baik dalam berkegiatan yaitu: unsur manusia sebagai sumber daya yang melaksanakan, unsur uang sebagai pembiaya, unsur material, unsur mesin, metode dan pasar sebagai tujuan agar meningkatkan produktifitas barang/jasa yang dibuat.

B. Ruang Lingkup Manajemen Dalam Organisasi/Perusahaan

Lingkungan adalah segala hal yang berhubungan dengan organisasi/perusahaan. Pada konsep manajemen lingkungan terbagi menjadi dua yaitu lingkungan langsung (*internal*) dan lingkungan tidak langsung (*eksternal*). Lingkungan langsung adalah lingkungan yang berpengaruh langsung terhadap proses manajemen perusahaan dan lingkungan tidak langsung adalah lingkungan yang berada diluar jangkauan perusahaan tetapi mempengaruhi manajemen perusahaan.

Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya manusia atau SDM yang berada di dalam tubuh perusahaan menentukan baik atau tidaknya manajemen yang berjalan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Semakin baik Sumber daya Manusia yang ada maka semakin baik pula system manajemen perusahaan tersebut.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan merupakan lingkungan yang berisi pejabat tinggi hingga tingkat karyawan yang menjalankan roda perusahaan. Dan seluruhnya bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila struktur organisasi perusahaan jelas hal tersebut memudahkan manajemen perusahaan dalam mengelola proses produksi untuk meminimalisir adanya ketimpangan *job desk* yang tidak sesuai. Struktur organisasi dalam perusahaan dibagi menjadi dua macam yaitu organisasi formal dan informal. Organisasi formal mempunyai ciri kedudukan atau jabatan jelas sesuai dengan *job desk*, mempunyai hak dan kewajiban yang jelas, seluruh kegiatan perusahaan dilakukan dengan cara mufakat. Sedangkan struktur organisasi informal yaitu tidak ada *job desk* yang jelas, tidak adanya ketetapan jabatan dan hanya berdasarkan dasar kepercayaan.

3. Kepemimpinan Manajemen dalam Organisasi

Pemimpin atau orang yang mengendalikan perusahaan sangatlah penting untuk menjadikan manajemen perusahaan yang sehat. Tanpa kepemimpinan yang baik maka organisasi dalam perusahaan tidak akan berjalan sesuai dengan prosedur. Kepemimpinan merupakan seni atau keterampilan dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas tertentu sesuai dengan arahan. Di perusahaan pemimpin dapat disebut ketua umum, direktur utama, *presdir* dll.

Dan yang termasuk dalam lingkungan eksternal atau lingkungan tidak langsung adalah sebagai berikut :

1. Teknologi

Semakin canggih sebuah teknologi, maka keefektifan proses penghasilan output akan lebih efisien dan efektif. Teknologi merupakan faktor utama dari perubahan gaya persaingan dan kualitas output.

2. Ekonomi

Kondisi ekonomi seperti inflasi, pengangguran, kebijakan keuangan, dan aturan lainnya dapat mempengaruhi organisasi baik secara langsung atau tidak.

3. Politik

Sama halnya dengan faktor ekonomi, faktor politik juga dapat mempengaruhi organisasi. Hal ini karena dalam pembuatan kebijakan yang ada dalam perusahaan akan terundingan dalam rapat politik. Sehingga perusahaan harus mengikuti semua aturan politik di negara tersebut.

4. Demografi

Demografi adalah variabel atau kategori penduduk berdasarkan usia, wilayah, umur, jenis kelamin, agama, dalam suatu negara atau daerah tempat perusahaan atau organisasi itu berdiri. Hal tersebut menjadi pengaruh tidak langsung yang membuat perusahaan harus memperhatikan lingkungan eksternal agar terciptanya keseimbangan manajemen dalam perusahaan.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen

1. *Planning* yaitu usaha merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan dalam konteks organisasi merupakan serangkaian proses penetapan tujuan dan sasaran, penentuan berbagai pilihan tindakan, dan pengkajian cara terbaik untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengklasifikasian perencanaan dapat dilakukan dengan berdasarkan jangka waktu, subjek, ruang lingkup, dan unit organisasi.

Dilihat dari segi waktunya, perencanaan dapat digolongkan menjadi rencana jangka pendek (< 1 tahun), jangka menengah ($1 - 2$ tahun) dan jangka panjang (≥ 3 tahun). Dilihat dari subjeknya, rencana 100 terdiri dari rencana produksi, pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia. Dilihat dari ruang lingkupnya, rencana dibagi menjadi rencana strategis dan operasional. Adapun jika dilihat dari unit organisasi, maka rencana dibagi menjadi rencana perusahaan, divisi, departemen, dan proyek.

Dalam prosesnya perencanaan mempunyai beberapa tahap yaitu: menentukan visi dan misi organisasi/ perusahaan, memahami kondisi saat ini, mempertimbangkan faktor pendorong dan pendukung internal juga eksternal organisasi/perusahaan, penyusunan rencana organisasi/perusahaan.

Perencanaan mempunyai sifat Faktual, rasional, fleksibel, berkesinambungan dan dialektis yang membuat perencanaan bisa berjalan dengan sukses.

2. *Organizing* / Pengorganisasian yaitu tugas atau *jobdesk* masing-masing anggota organisasi/karyawan yang bertugas. Pengorganisasian sebagai suatu tindakan yang mengusahakan hubungan tingkah laku yang efektif antar-orang sehingga memungkinkan mereka untuk bekerjasama secara efisien dan mencapai kepuasan pribadi terkait pelaksanaan tugas di situasi lingkungan tertentu demi ketercapaian tujuan.

Dalam Pengorganisasian dilakukan penerimaan fasilitas oleh karyawan/anggota organisasi, pengelompokan pembagian kerja, pembentukan struktur kewenangan, penentuan metode kerja dan prosedurnya, pemilihan, pelatihan dan pemberian informasi pada karyawan/anggota organisasi.

3. *Staffing* yaitu penempatan orang atau job dengan tepat sesuai latar belakang atau keahlian. Dalam proses staffing dilakukan penentuan jenis pekerjaan, jumlah orang yang dibutuhkan, tenaga ahli, penentuan gaji, upah, jabatan, dan kedudukan lain.
4. *Directing* yaitu pengarahan atau instruksi untuk membimbing anggota organisasi/karyawan agar melakukan tugas dengan baik dan benar.
5. *Coordinating* yaitu semua system yang berjalan dalam perusahaan/organisasi agar berkomunikasi dengan baik. Rencana atau program-program organisasi yang harus dilaksanakan sifatnya sangat kompleks dan mengandung banyak segi yang saling bersangkutan satu sama lain. Kompleksitas tersebut menunjukkan perlunya Tindakan koordinasi. Koordinasi dilakukan

untuk mengatasi batas-batas perencanaan/personel seperti untuk mengatasi kemungkinan adanya duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggung jawab, ketidakseimbangan dalam pekerjaan. Koordinasi adalah aktifitas membawa orang, material, pikiran Teknik dan tujuan ke dalam hubungan harmonis dan produktif dalam mencapai tujuan.⁵

6. *Controlling* yaitu pengawasan terhadap seluruh kegiatan. Pengawasan adalah satu kegiatan manager yang mmengusahakan agar pekerjaan terlaksan sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan mencapai hasil yang diinginkan. Langkah-langkah pengawasan antara lain memeriksa, mengecek, mencocokan, menginspeksi, mengendalikan, mengatur, dan mencegah kegagalan.

Dari uraian diatas manajemen mempunyai peranan yang penting dan luas dalam bidang perusahaan karena manajemen mengkombinasikan seluruh aspek yang ada agar selalu selaras dengan visi-misi yang ditetapkan. Dan hampir seluruh aspek kehidupan manusia dipengaruhi oleh aktivitas manajemen untuk meningkatkan produktifitas dan loyalitas seseorang dalam bekerja.

D. Pengertian Perusahaan dan Jenis nya.

Perusahaan adalah tempat berkegiatan produksi hingga menjadi sesuatu barang komoditi konsumen.

⁵ Ngalm Pirwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Rosdakarya, Bandung, 1998, hlm 18

Dalam arti lain perusahaan merupakan tempat memproduksi jasa atau produk yang bernilai agar bisa dijual kepada masyarakat untuk memperoleh laba atau keuntungan. Perusahaan juga ada yang terdaftar dalam bentuk badan usaha ada yang tidak.

Perusahaan yang berdasarkan lapangan usahanya terdapat beberapa jenis diantaranya:

1. Perusahaan ekstraktif yaitu sebuah badan yang mengambil hasil alam secara langsung contohnya adalah pembuatan garam, penangkapan ikan, pengambilan rumput laut,
2. Perusahaan agraris yaitu merupakan suatu perusahaan yang bergerak atau bekerja dalam bidang pengolahan sumber daya alam. Contohnya adalah pengolahan ladang atau lahan untuk keperluan pertanian. Untuk jenis perusahaan ini dapat dilihat contoh seperti perusahaan agro industri. Selain itu, ada juga perusahaan perkebunan, peternakan, dan perikanan darat.
3. Perusahaan industry yaitu Jenis perusahaan industri merupakan sebuah badan pengelola bahan mentah menjadi bahan setengah jadi yang berfungsi sebagai bahan baku.
4. Perusahaan Perdagangan yaitu perusahaan ini bergerak dalam hal perdagangan yang bertugas untuk membeli sebuah barang kemudian akan dijual kembali kepada konsumen.

5. Perusahaan Jasa yaitu perusahaan yang menyediakan jasa bagi para pelanggan mereka yang akan mendapatkan imbalan profit dari jasa perusahaan.

Sedangkan Perusahaan mempunyai berbagai macam jenis menurut kepemilikan yaitu : Perusahaan perorangan, firma, Perseroan Komanditier (CV), Perseroran Terbatas (PT) dan Badan Usaha.

Menurut penjelasan dan kategori perusahaan diatas maka penting bagi perusahaan memiliki manajemen yang baik dalam mengelola organisasi perusahaanya. Manajemen sebagai tonggak utama dalam upaya mempertahankan perusahaan tetap exis dan berdaya saing dengan perusahaan dalam ataupun luar negeri. Tanpa adanya manajemen yang bagus untuk menciptakan proses produksi barang/jasa akan menjadikan perusahaan bangkrut atau tidak berkembang.

Karena dalam perusahaan mempunyai banyak divisi agar perusahaan dapat bergerak secara bersamaan. Divisi tersebut diantara nya manajemen sumber daya, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen operasional dsb. Banyak nya divisi yang ada di perusahaan menjadikan seorang manager dituntut untuk bisa mengkondisikan hal tersebut dengan cara mengatur orang lain untuk bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan. Dan inilah pentingnya hubungan manajemen dan perusahaan agar perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi pada perusahaan bisa berjalan sesuai rencana atau target yang ingin dicapai.

E. Hubungan Manajemen dan Perusahaan

Manajemen adalah seni mengatur sesuatu atau seseorang agar sejalan dengan tujuan, sedangkan perusahaan adalah tempat produksi barang atau jasa bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Menurut Koontz, *company management* adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada sebuah pemahaman ilmu dimana ilmu dan seni tersebut tidak bertentangan, namun keduanya saling melengkapi.

Menurut Wilson Bangun, manajemen perusahaan adalah serangkaian tindakan dan upaya anggota perusahaan untuk mencapai sasaran atau target bisnis yang dinaungi perusahaan tersebut dimana proses tersebut dicapai melalui aktivitas yang sistematis. Maka, manajemen dan perusahaan adalah satu kesatuan yang harus sejalan agar proses perencanaan hingga evaluasi berjalan dengan baik. Manajemen erat kaitanya dengan usaha untuk memelihara kerja sama kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Pelaksanaan manajemen dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa factor, antara lain factor pemahaman tentang budaya organisasi, input, proses perencanaan, pengendalian, dan hasil pelaksanaan program secara terpisah atau Bersama-sama. Setiap perusahaan dalam kinerjanya memerlukan analisis lingkungan eksternal yang harus dilakukan dengan dasar yang berkelanjutan. Proses ini meliputi empat kegiatan yaitu :

1. *Scanning* : mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan lingkungan dan tren
2. *Monitoring* : menemukan arti melalui observasi secara terus-menerus terhadap perubahan lingkungan dan tren
3. *Forecasting* : membuat proyeksi perkiraan hasil berdasarkan perubahan dan tren yang di monitor
4. *Assessing* : menentukan waktu dan arti penting perubahan lingkungan dan tren terhadap strategi dan manajemen perusahaan⁶

Perusahaan juga memerlukan analisis terhadap lingkungan bisnis yang perlu di atur oleh manajemen diantaranya :

1. Ekonomi, perusahaan harus mengetahui keadaan ekonomi tempat produksi nya agar berjalan dengan lancar.
2. Politik, dalam perdagangan politik memegang peranan penting agar perusahaan bisa memperoleh izin dari sebuah negara untuk melakukan perdagangan.
3. Hukum, yaitu aktifitas yang mengatur perdagangan atau produksi dalam suatu negara dan berpengaruh kepada perusahaan.
4. Sosial-budaya, yaitu keadaan masyarakat atau kebudayaan yang berlaku di sebuah negara atau daerah.
5. Teknologi, perusahaan sangat bergantung dengan perkembangan teknologi yang berkembang.
6. Global, mencakup seluruh wilayah pemasaran atau jangkauan perusahaan.

⁶ Kadar Nurzaman, Manajemen Perusahaan. (Bandung:Pustaka Setia,2014), hlm 19

Manajemen dalam perusahaan mempunyai prinsip yang mendasari sesuatu yang dapat menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Melayu S.P Hasibuan dengan mengutip pandangan Henry Fayol, Menyatakan bahwa prinsip-prinsip umum manajemen sebagai berikut :⁷

1. *Divison of work* (asas pembagian kerja)
2. *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab)
3. *Discipline* (asas disiplin)
4. *Unity of command* (asas kesatuan perintah)
5. *Unity of direction* (asas kesatuan arah)
6. *Subornation of individual interest into general interest* (asas kepentingan umum dan kepentingan pribadi)
7. *Renumeration of personel* (asas pembagian gaji yang wajar)
8. *Centralization* (asas pemusatan wewenang)
9. *Scalar of chain* (asas hierki)
10. *Order* (asas keteraturan)
11. *Equity* (asas keadilan)
12. *Initiative* (asas inisiatif)
13. *Esprit de corps* (asas kesatuan)
14. *Stability of turn over personel* (asas kestabilan masa jabatan).

Demi merealisasikan terlaksananya POAC atau Planning, organizing, actuating dan controlling, perusahaan tidak melakukannya dengan membentuk satu bagian besar, melainkan dengan membaginya ke dalam

⁷ Melayu S.P Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. (Jakarta:Gunung Agung,1996), hlm 10

berbagai bidang dalam menjalankan kegiatan usahanya. Disini terdapat macam – macam bidang guna memperlancar pencapaian tujuan perusahaan diantaranya sebagai berikut :

1. Manajemen Produksi berperan sebagai bagaimana kita mengkoordinasi, mengatur atau memenajemen dari factor produksi itu sendiri mulai dari pembuatan dan proses produksi termasuk di dalamnya adalah factor – factor produksi nya seperti:
 - a. Bahan baku, bahan yang menjadi dasar pembuatan suatu bahan produksi
 - b. Bahan pembantu, bahan yang menjadi pelengkap bahan baku
 - c. Tenaga kerja, mulai dari manajer hingga pekerja pengangkut barang
 - d. Penyusutan peralatan produksi, tidak selamanya peralatan produksi itu bisa digunakan selamanya maka suatu ketika akan rusak sehingga perlu diperbaiki ataupun diganti baru
 - e. Modal beserta bunga modalnya
 - f. Sewa (gedung atau peralatan lain)
2. Manajemen Pemasaran, yaitu manajemen yang berperan penting dalam proses meningkatkan jumlah penjualan dalam sebuah perusahaan. Dalam arti lain Manajemen Pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan – tujuan

organisasi. Hal-hal yang dilakukan antara lain dengan meriset harga pasar, terget pasar, metode pemasaran dan evaluasi produk untuk mengetahui penjualan meningkat atau tidak.

3. Manajemen Keuangan adalah manajemen yang bertugas mengatur masuk atau keluarnya dana, berarti bersangkutan dengan pendapatan dan pengeluaran dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalisir serendah rendahnya kerugian. Kegiatan yang dilakukan diantaranya, bekerjasama dengan pihak – pihak pencari dana agar tidak terjadi kesalahpahaman, mengatur keuangan yang bersangkutan dengan investasi sumber dan investasi penggunaan, mengatur, menentukan pembagian dari laba perusahaan yang diperoleh dan membuat laporan keuangan dengan detail agar mengetahui masuk keluarnya dana yang digunakan.
4. Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berfungsi untuk mengatur sumber daya manusia/karyawan atau orang dalam suatu organisasi. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara

efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.⁸

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia maka kualitas karyawan akan meningkat. Karena karyawan diberikan tambahan edukasi/pelatihan agar meningkatkan kinerja dalam bekerja dan hal tersebut sudah pasti menguntungkan bagi perusahaan. Sehingga proses pelaksanaan produksi semakin berkembang pesat dengan adanya karyawan yang berkualitas. Tentu nya di dukung dengan kesejahteraan dan kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan nyaman selama bekerja di perusahaan.

5. Manajemen akuntansi yaitu menurut Hariadi merupakan identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, pencatatan, interpretasi, dan pelaporan kejadian-kejadian ekonomi suatu badan usaha yang dimaksudkan agar manajemen dapat menjalankan fungsi perencanaan pengendalian dan pengambilan keputusan.⁹

Tujuan akuntansi manajerial menurut Warrren adalah menyediakn informasi yang relevan dan tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan manajer dan karyawan dalam hal mengambil keputusan.

Data- data yang digunakan untuk kebutuhan informasi, atau digunakan sebagai rangkuman dalam penentuan kebijakan. Kegiatan yang dilakukan dalam

⁸ Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.1992. hlm 16

⁹ DS Hariyani, Akuntansi Manajemen, BPFE. Yogya. 2002 hlm 3

manajemen akuntansi atau administrasi disingkat menjadi 5P (Pengumpulan, Pencatatan, Pengelompokan, Pelaporan, dan Penafsiran) hal ini dilakukan pada data-data perusahaan.

F. Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Perusahaan

Perusahaan agar terus berkembang dan meningkat haruslah mempertahankan prinsip-prinsip manajemen yang menjadikan tujuan utama perusahaan tercapai secara konsisten. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

1. Prinsip efisiensi dan efektifitas

Titik tolak prinsip efisiensi dan efektifitas dalam perusahaan semaksimal mungkin memanfaatkan semua sumber tenaga, dana, dan fasilitas secara efisien. Agar prinsip efisiensi terlaksana, semua objek organisasi atau perusahaan harus dikelola dengan baik. Pengorganisasian merupakan aktivitas Menyusun dan membentuk hubungan kerja antara orang-orang sehingga menumbuhkan kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian terdapat pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab agar tercipta hubungan yang harmonis dan lancar.¹⁰

2. Prinsip Pengelolaan

Dalam prinsip ini pentingnya pengelolaan Bersama agar proses dalam perusahaan dapat

¹⁰ Ngilim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Rosdakarya, Bandung, 1990. hlm 16

berkajalan dengan baik. Pengelolaan sendiri mencakup dari perencanaan, penempatan dan pelaksanaan.

3. Prinsip Pengutamakan tugas Pengelolaan

Manajer dalam perusahaan bertanggung jawab atas pelaksanaan proses dalam perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Internal artinya melaksanakan proses aktifitas perusahaan dan eksternal adalah pelayanan manajerial yang berkaitan tentang aktifitas dengan dunia luar perusahaan.

4. Prinsip Kepemimpinan yang efektif

Prinsip manajemen perusahaan yang harus diperhatikan adalah pemimpin perusahaan harus berupaya sebaik mungkin untuk mengontrol jalannya produksi dari atas ke bawah. Pengambilan keputusan yang tepat juga mempengaruhi perusahaan dapat bertahan maka penting bagi pemimpin perusahaan untuk bersikap bijaksana dan lebih mementingkan kepentingan Bersama dan menciptakan suasana yang kondusif di perusahaan.

5. Prinsip Kerjasama

Prinsip Kerjasama di dasarkan pada pengorganisasian dalam manajemen yang dikerjakan menurut keahlian dan tugasnya masing-masing. Dan para anggota atau karyawan melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab juga profesional agar mencapai tujuan sesuai dengan target tertentu.

G. Kegunaan Manajemen dalam Perusahaan

Secara ilmiah kegunaan manajemen dalam perusahaan ada 2 yaitu kegunaan secara teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis yaitu manfaat manajemen sebagai ilmu yang fungsinya mengatur struktur organisasi yang terdapat pada lingkungan perusahaan. Sedangkan kegunaan praktisnya adalah berguna untuk diterapkan dalam aktifitas perusahaan secara langsung agar proses produksi dalam perusahaan bisa berjalan secara efektif.

Kegunaan manajemen yang paling mendasar adalah dapat merencanakan strategi, model kinerja, menjabarkan kelebihan dan kekurangan perusahaan. Kedua, dapat mengorganisasikan seluruh komponen dalam perusahaan yang bertujuan untuk membagi tugas atau kegiatan kepada para karyawan secara jelas. Ketiga, kegunaan untuk pengarahan Tindakan yang dilakukan agar semua anggota kelompok/karyawan berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Keempat, kegunaan pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan jalannya perusahaan sesuai dengan rencana awal yang ditetapkan.

H. Pengambilan Keputusan Manajemen dalam Perusahaan

G.R Tery mengemukakan pengambilan keputusan adalah pemilihan berdasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.¹¹ Horold dan Cyril

¹¹ Syamsi.Ibnu.2000.pengambilan Keputusan Dan informasi. (Jakarta:Bumi aksara) hlm, 5

O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat dan P. Siagian mendefinisikan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan Tindakan.¹²

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) merupakan suatu proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang akan dihasilkan mengenai prediksi kedepan. Kotler, menjelaskan proses pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut :¹³

1. Identifikasi masalah

Dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.

2. Pengumpulan dan penganalisis data

Pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.

3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.

¹² *Ibid.*,

¹³ Kotler P, dkk. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta : Andi Offset. Hlm 223

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik

Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

5. Pelaksanaan keputusan

Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pengambil keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.

6. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan

Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

Daftar Pustaka

- Hariyani DS. 2002. *Akuntansi Manajemen*, BPFE. Yogya.
- Hasibuan Malayu S.P, 1989. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Ibnu Syamsi. 2000. *Pengambilan Keputusan Dan informasi*. Jakarta:Bumi aksara
- Kotler P, dkk. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Nurzaman Kadar 2014. *Manajemen Perusahaan*. Bandung:Pustaka Setia.
- Pirwanto Ngalm, 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung:Rosdakarya.
- Richard L. Daft. 2006*Management (Manajemen)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal. 1992. *Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw*. Harper Educational Publisher
- Terry R George.1997. *Principles of Management, Richard D Irwin*. INC. Homewood, Irwin Dorsey Limited Georgetown, Ontario, L7G 4B3.
- Vocational Business:Training, Developing and motivating by Ricard Barrett- Business & economis-2003

Biodata Penulis



NAMA : Mas Ning Zahroh S.Pd.I., M.Pd.
TTL : Jakarta, 27 November 1992
Email : masningzahroh27@gmail.com
Pendidikan : S1 Universitas Hasyim Asyari Jombang (2010)
 S2 Universitas Negeri Jakarta (2015)
Pekerjaan : Dosen Fak. Ekonomi Universitas Gunadarma

BAB III

PERILAKU ORGANISASI

Dr. Sri Kurniawati, S.E., M.M.

Universitas Persada Indonesia YAI

srikurniawati216@gmail.com

4.1. Pendahuluan

Manusia merupakan makhluk sosial adalah sudah merupakan kodratnya. Tuhan yang Maha Pencipta menciptakan manusia pertama di bumi yaitu Adam dan Hawa juga sepasang agar dapat saling berinteraksi dan bersosialisasi. Dari sepasang ini berkembang hingga milyaran penduduk di muka bumi ini. Interaksi terdekat adalah keluarga, kemudian melebar ke komunitas RT, RW, Desa/Kelurahan, Kecamatan, Kabupaten / Kotamadya, Propinsi, Negara, Benua dan Dunia. Interaksi yang semakin meluas memerlukan suatu wadah organisasi dan manajemen yang perlu dikelola dengan baik dan ditetapkan berbagai ketentuan a.l. koveni, tata krama, norma, aturan,

hak dan kewajiban yang mesti dipatuhi bersama, sehingga perilaku individu maupun organisasi terikat dengan ketentuan tsb agar tercipta harmoni, kerukunan dan keselarasan dalam kehidupan di tingkat keluarga, komunitas, negara dan dunia.

Teknologi media komunikasi saat ini yang berkembang pesat tanpa kendala / batasan negara (borderless) juga memungkinkan perilaku penduduk suatu negara untuk ditiru (dicontoh) oleh negara lain, atau perilaku suatu organisasi dalam bertindak juga dapat ditiru di wilayah lain. Hal ini bisa berdampak positif ataupun berdampak negatif bagi organisasi yang lainnya. Adanya kekacauan (chaos) di suatu organisasi / negara, dapat "menular" ke organisasi / negara lain. Sebagai contoh adanya demo tuntutan kenaikan upah minimum di suatu organisasi buruh di Jakarta, dapat berdampak pada tuntutan serupa di provinsi lain, demikian pula sebaliknya. Sehingga peran pemerintah sebagai regulator dan "penengah" antara keinginan buruh dan kemampuan pengusaha dapat terakomodasi dan dicarikan "*win-win solution*" yang terbaik bagi kedua pihak. Contoh lain, perilaku suatu negara yang terkena dampak virus covid omicron dapat juga meniru perilaku negara lain sudah terkena dampak virus yang sama terlebih dahulu.

Tujuan memahami Perilaku Organisasi :

1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi.
2. Dapat meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi.
3. Dapat mengendalikan perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi.

Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusi dalam perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi adalah: Psikologi, Sosiologi, Antropologi, Ekonomi, Ilmu Politik, dan Sejarah.

4.2. Pengertian dan Konsep Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi, meliputi studi secara sistimatis tentang perilaku, struktur dan proses dalam Organisasi. Organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan, dan pada saat yang sama manusia juga membutuhkan Organisasi untuk mengembangkan dirinya. Oleh sebab itu antara organisasi dengan manusia memiliki hubungannya yang saling membutuhkan dan menguntungkan. Mempelajari perilaku keorganisasian sangatlah agak abstrak, tidak menghasilkan perinsip-perinsip yang sederhana, tetapi seringkali menemui perinsip-perinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional. Dalam perilaku keorganisasian tidak ada prinsip-prinsip yang berlaku umum yang dapat diterapkan pada semua situasi.

Sebagaimana dipaparkan oleh Burhanuddin (2016), **organisasi** adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Champoux, 2003). Apabila kita membicarakan organisasi sebagai

suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya. Perencanaan secara sadar menunjukkan rasionalitas, pedoman, dan pemilihan alternatif. Di samping itu, orang-orang yang terlibat dalam organisasi bekerja dengan cara kerja sama dan terkoordinasi dengan baik. Tingkah laku mereka bukanlah tidak terarahkan dan sembarangan saja, melainkan didasarkan pada maksud dan tujuan tertentu. Tujuan-tujuan itu mungkin ditetapkan melalui konsensus kelompok-kelompok yang terlibat baik di dalam maupun luar organisasi atau mungkin pula oleh seorang atau beberapa wakil (figur-figur tertentu) yang diberi kuasa. Ciri-ciri tersebut jelas membedakan organisasi dari pengelompokan-pengelompokan temporer, group informal, kelompok persahabatan, sebuah kerumunan, suku, atau golongan.

Istilah **organisasi** dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Bush & Middlewood, 2005; Reinhartz & Beach, 2004).

Dari kedua definisi di atas, dapat dinyatakan betapa pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, hakiki organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandangan. *Pertama*, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat di mana kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan. *Kedua*, sebagai proses yang berusaha menyoroti interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi itu. Tinjauan yang kedua ini juga mencoba menganalisis dua macam hubungan yang terjadi di dalam organisasi: hubungan *formal dan informal*. Hubungan formal selalu diatur atas dasar hukum pendirian organisasi, struktur serta hierarki yang telah ditetapkan. Bahkan mekanisme hubungan formal ini biasanya digambarkan dalam bagan organisasi yang mempunyai kekuatan hukum tertentu seperti tergambar pada bagan struktur organisasi Departemen atau Kementerian Pendidikan Nasional tingkat Pusat, Propinsi, Kota dan Kabupaten dan sekolah, semua diatur berdasarkan peraturan-peraturan pemerintah dan keputusan-keputusan pimpinan departemen.

Dalam bukunya, Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017) menyatakan bahwa pengorganisasian ialah sebuah proses aktif dan fungsi manajemen, sementara organisasi merupakan alat atau wadah yang stasioner. Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengelompokan pekerjaan-pekerjaan

tersebut dan membagikannya pada setiap pegawai, penentuan subsistem serta penetapan koneksi.

"Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi" (Nancy Dixon, 1994)

"Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama" **(Peter Senge, 1990)**

"Organisasi belajar adalah organisasi yang mampu melaksanakan proses transformasi pengetahuan secara siklikal-berkelanjutan, dari pengetahuan pekerja sebagai hasil belajar mandiri menjadi pengetahuan organisasi sebagai hasil belajar organisasional, untuk menumbuhkan kembangkan modal organisasi". **(Diana Siregar, ITB)**

Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor E. Thompson mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terstruktur terkait usaha kerjasama dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan kewajiban yang diakui untuk dilaksanakan.

Berikut ini ialah bagian-bagian organisasi:

1. *The Operating Core*. Karyawan melaksanakan tugas dasar tentang produksi barang dan jasa.

2. *The Strategic Apex*. Manajer tingkat atas (*top management*).

3. *The Middle Line*. Para manajer yang menghubungkan manajer tingkat atas dengan bagian operasional.

4. *The Technostructure*. Orang-orang yang dibebankan pekerjaan untuk menganalisis dan memegang tanggung jawab pada bentuk standarisasi organisasi.

5. *The Support Staff*. Pegawai unit staff yang menyediakan jasa pendukung secara tidak langsung untuk organisasi.

Struktur merupakan sebuah korelasi antara fungsi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi ialah hubungan antar karyawan serta tugas dan fungsi mereka sebagai personel kelompok pelaksana.

Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Disisi lain, struktur yang berdaya guna merupakan organisasi yang mampu mencapai analogi terunggul antara usaha dan hasil dalam melakukan peranannya.

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi:

1. Kejelasan Tanggung Jawab. Semua anggota organisasi perlu bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan kewenangan serta pimpinan yang menyerahkan wewenang.
2. Kejelasan Kedudukan. Kejelasan kedudukan atau jabatan anggota organisasi dapat membantu

koordinasi dan hubungan yang disebabkan oleh munculnya keterkaitan penyelesaian sebuah tugas yang diamanahkan pada seseorang.

3. Kejelasan Uraian Tugas. Kejelasan uraian dalam organisasi dapat mempermudah atasan untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas tersebut, serta para pegawai mampu berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan yang telah diuraikan secara jelas dan terbuka.

4.3. Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang terdiri dari variabel-variabel yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Pengertian ini menggambarkan tentang arti luas dari lingkungan organisasi, yang dapat dikatakan tidak terbatas. Dalam kenyataannya memang sulit ditetapkan dengan pasti sejauhmana suatu organisasi ataupun perusahaan-perusahaan yang ada dalam suatu industri membatasi ruang lingkup dari elemen-elemen lingkungan yang membawa implikasi manajerial pada aktivitas organisasinya. Lingkungan dalam pengertian ini dapat dikatakan sebagai alam semesta dan isinya setelah dikurangi bagian-bagian yang mewakili organisasi.

Namun demikian, lingkungan tidaklah sesederhanaitu definisinya. Menurut Mansfield sebagaimana dikutip oleh Brooks dan Weatherston, bahwa **definisi lingkungan** memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikan dengan pendekatan yang berbeda.

Persoalan intelektual yang dimaksud adalah menyangkut dari sudut pandang mana orang memandang lingkungan tersebut.

Pemahaman tentang pengertian lingkungan menjelaskan bahwa lingkungan merupakan suatu kajiandari pengetahuan manusia dalam berhubungan dengan lingkungan itu sendiri. Lingkungan terlalu sederhana jika dilihat dalam sudut pandang sebagai suatu tempat (*place*) atau hanya dari sudut pandang sebagai suatu komunitas, akan tetapi lingkungan harus dipahami sebagai suatu elemen-elemennya yang khas. Pengertian tersebut dapat dikatakan mendasari konteks pengertian lingkungan dengan elemen-elemen yang menyertainya.

Dalam konteks manajemen strategi, lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Hal yang mendasari konsep pengertian lingkungan menurut konteks manajemen strategi di atas tidak lain adalah daya pengaruh kekuatan lingkungan dimaksud terhadap proses dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi. Kekuatan pengaruh suatu lingkungan (dengan elemen-elemennya) terhadap organisasi akan menciptakan perubahan strategi dan dalam cara bagaimana strategi organisasi diterapkan. Hal ini berdasarkan sudut pandang suprasistem lingkungan sebagai bagian dari organisasi.

"...bahwa perubahan organisasi seringkali distimulasi atas perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya yang secara terbuka membentuk

sistem dengan mencakup teknologikal-ekonomi-hukum- politik-demografik-ekologikal dan faktor-faktor ini, terjadi dengan kecepatan yang makin meningkat.”

Winardi Wheelen dan Hunger (2000) membedakan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi terdiri atas lingkungan **eksternal** (*external environment*) dan lingkungan **internal** (*internal environment*),

*“Lingkungan **internal** (*internal environmental*) merupakan variabel-variabel yang ada di dalam organisasi/perusahaan, tetapi variabel- variabel tersebut tidak selalu terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek. Sedangkan lingkungan **eksternal** (*external environmental*) adalah variabel-variabel yang berada di luar organisasi/perusahaan dan tidak terlibat dalam pengawasan pimpinan untuk jangka pendek.”*

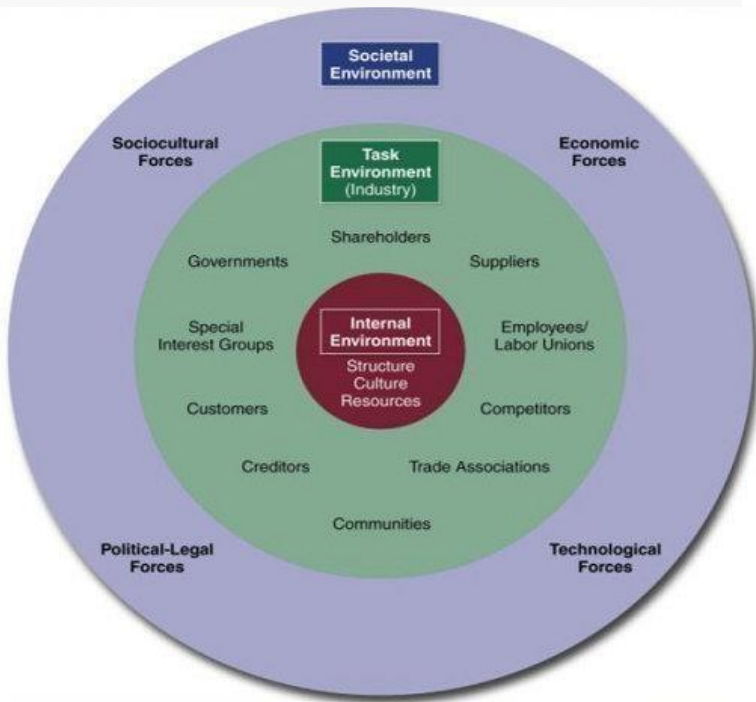
Beberapa penulis lain menyebutkan bahwa lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment*, *specific environment* yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment*, *remote environment*. Lebih lanjut Robbins membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan

lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burn dan Stalkers dalam Robbins membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery dan Trist dalam Robbins mendefinisikan empat macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu *placid-randomized*, *placid-clustered*, *disturbed-reactive* dan *turbulent field*. Pearce dan Robinson membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Hitt et.al dan Wright et.al membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Pembedaan elemen-elemen lingkungan di atas menekankan pada sejauh mana organisasi dapat mengontrol kekuatan dari lingkungan yang membawa pengaruh pada aktivitas organisasi. Sebagian dari variabel lingkungan internal dan eksternal dapat diawasi oleh pimpinan melalui mekanisme pendelegasian wewenang dan selainnya tidak dapat diawasi. Hal ini tidak lain karena sifat lingkungan itu yang mengandung ketidakpastian (*uncertainty*), sehingga perubahan lingkungan seringkali tiba-tiba, tidak terduga sebelumnya. Oleh karenanya, sebagai faktor penting dalam menentukan strategi organisasi, maka para perencana strategis dalam organisasi harus mampu memilah-milah variabel-variabel mana yang relevan dengan kepentingan organisasi.

Pemahaman di atas sejalan dengan perbedaan lingkungan yang dikemukakan oleh Hanafi, bahwa lingkungan internal adalah elemen-elemen di dalam organisasi, sedangkan lingkungan eksternal adalah elemen-elemen di luar organisasi yang relevan terhadap kegiatan organisasi atau kegiatan perusahaan.

Wheelen dan Hunger menginventarisir variabel-variabel lingkungan yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam menetapkan kebijakan operasinya sebagaimana tampak pada gambar berikut ini :



Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa secara umum faktor atau variabel-variabel lingkungan dipisahkan antara variabel eksternal yang terdiri dari lingkungan **sosial** (*societal environment*) yang dihadapi oleh organisasi secara umum; terdiri dari kondisi sosiokultural, ekonomi, hukum dan politik, serta teknologi. Selanjutnya adalah lingkungan **tugas** (*task environment*) atau dalam perspektif bisnis disebut juga lingkungan industri dengan sejumlah unsur seperti pemerintah, pesaing, pemasok, kreditor, tenaga kerja, asosiasi usaha /perdagangan, komunitas bisnis dan sebagainya. Sedangkan faktor internal terdiri dari struktur (rantai perintah), budaya (nilai dan harapan) serta kepemilikan sumber daya (aset, keahlian, kompetensi dan pengetahuan).

Eksistensi lingkungan tersebut, baik secara eksternal maupun internal dapat dijadikan inspirasi kebijakan strategis secara transformatif visioner atas perkembangan dinamika lingkungan yang serba cepat dan tidak pasti dengan melakukan modifikasi dan adaptasi atas berbagai sumber yang memiliki kekuatan luar biasa yang mendorong ke arah perubahan perilaku organisasi. Dengan demikian, faktor-faktor yang mendorong internalisasi organisasi tersebut secara holistik membentuk *ecological niche* sebagai cermin keseimbangan dinamis guna mempertahankan siklus hidup organisasi yang secara terbuka membina hubungan (*relationship*) dengan berbagai elemen yang mempengaruhinya secara terpadu dan terintegrasi.

Tugas organisasi adalah memantau peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan luarnya (*external*

environments) dan menyesuaikannya dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam lingkungan internalnya (*internal environments*).

4.4. Tingkatan Analisis dan Proses Organisasi

Tingkatan Analisis dan Perilaku Organisasi.

Kejadian-kejadian atau permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis, yaitu : tingkat individu, kelompok dan organisasi.

- 1.** Pada tingkat individu, kejadian yang terjadi dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi. Masing-masing orang dalam organisasi memiliki sikap, kepribadian, nilai dan pengalaman yang berbeda bedayang mempengaruhinya dalam berperilaku.
- 2.** Pada tingkat kelompok, perilaku anggota kelompok dipengaruhi oleh dinamika anggota kelompok, aturan kelompok, aturan kelompok dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok.
- 3.** Pada tingkat organisasi, kejadian-kejadian yang terjadi dalam kontek struktur organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi.

Struktur organisasi mempengaruhi bagaimana informasi dikomunikasikan dan keputusan tersebut. Faktor lingkungan eksternal memiliki pengaruh yang kuat pada masing-masing tingkatan analisis. Misalnya rendahnya produktivitas, karyawan yang malas/tidak masuk kerja.

Kelambanan dalam penyelesaian unjuk rasa dan dipihak lain banyaknya desakan factor lingkungan yang mempengaruhi efektifitas organisasi, seperti: Tuntutan konsumen akan produk yang berkualitas tinggi, persaingan yang bersifat global, fluktuasi ekonomi, tuntutan gaya hidup dll.

Karakteristik Dalam Perilaku Organisasi.

1. Perilaku, fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi, oleh karenanya harus mampu memahami perilaku berbagai individu dan organisasi.
2. Struktur, Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan dalam organisasi dirancang, dan bagaimana pekerjaan diatur. Struktur Organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang dalam organisasi serta efektifitas organisasi.
3. Proses, proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi meliputi: komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi adalah agar berbagai proses tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam tulisannya, Nilam Mustika (2014), membuat **definisi Proses Organisasi.**

Proses dalam kamus bahasa Indonesia berarti rangkaian suatu tindakan. **Proses organisasi** adalah segala

aktivitas utama yang dilakukan dalam suatu organisasi. Proses organisasi itu berkaitan dengan interaksi antar anggota di dalam suatu organisasi dan dapat diartikan sebagai prosedur bagaimana anggota dapat saling bahu membahu untuk membangun suatu organisasi.

Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah tidak pernah yang tidak pernah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi.

Model-Model Dalam Proses Organisasi

1. Proses Mempengaruhi Organisasi

Setiap perusahaan/organisasi akan bisa mempengaruhi setiap pegawainya/anggotanya untuk melakukan hal yang terbaik. Proses mempengaruhi adalah suatu kegiatan atau keteladanan yang baik secara langsung atau tidak langsung mengakibatkan suatu perubahan perilaku dan sikap orang lain atau kelompok. Berikut akan dijelaskan bagaimana proses mempengaruhi dalam suatu perusahaan/organisasi.

a. Elemennya terdiri dari:

- Orang yang mempengaruhi
- Metode mempengaruhi
- Orang yang dipengaruhi

b. Metode untuk mempengaruhi diantaranya:

- Kekuatan fisik
- Penggunaan sanksi (positif/negatif)
- Keahlian
- Kharisma (daya tarik)

- c. Daerah pengaruh, mencakup hubungan-hubungan:
 - Antara perseorangan
 - Kelompok dengan seseorang
 - Seseorang dengan kelompok
- d. Hubungan antara Kekuasaan dan Pengaruh

1) Analisis French-Raven

Pendekatan ini mendefinisikan kekuasaan berdasarkan pada pengaruh dan pengaruh berdasarkan pada perubahan psikologi. Pengaruh adalah pengendalian yang dilakukan oleh seseorang dalam organisasi terhadap orang lain, sedang kekuasaan merupakan pengaruh laten. French dan roven mengidentifikasi lima sumber atau basis kekuasaan yaitu:

- Kekuasaan balas jasa (reward power)
- Kekuasaan paksaan (coercive power)
- Kekuasaan sah (legitimate power)
- Kekuasaan ahli (expert power)
- Kekuasaan panutan (referent power)

2) Analisis Etzioni

Etzioni lebih mencurahkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh seseorang untuk orang lain baik suka maupun tidak.

3) Analisis Nisbel

Memandang kekuasaan sebagai antitesa wewenang, dan kekuasaan dilain pihak merupakan paksaan atau usaha untuk mendominasi orang lain agar berperilaku dengan

cara-cara tertentu tanpa mempengaruhi system referensi.

Dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan/ organisasi seharusnya bisa mempengaruhi para pegawainya/anggotanya untuk bisa berkerja seoptimal mungkin. Sehingga perusahaan/oragnisasi mengalami kemajuan.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan ada beberapa metode yang sering di gunakan oleh para pemimpin, yaitu :

- Kewenangan Tanpa Diskusi (*Authority Rule Without Discussion*)

Metode pengambilan keputusan ini seringkali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika organisasi tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota organisasi terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya, karena mereka kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

- Pendapat Ahli (*Expert Opinion*)

Seorang anggota organisasi terkadang oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli (expert), sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan.

- Kewenangan Setelah Diskusi (*Authority Rule After Discussion*)

Metode ini mempertimbangkan pendapat atau opini lebih dari satu anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, pendapat anggota organisasi sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, namun perilaku otokratik dari pimpinan kelompok masih berpengaruh. Metode pengambilan keputusan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pada anggota organisasi akan bersaing untuk mempengaruhi pengambil atau pembuat keputusan.

- Kesepakatan (*Consensus*)

Kesepakatan akan terjadi kalau semua anggota dari suatu organisasi mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota organisasi akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Selain itu metode konsensus sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks.

Namun demikian metode ini membutuhkannya waktu yang relatif lebih banyak dan lebih lama,

sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan mendesak atau darurat.

3. Proses Evaluasi Prestasi

Proses evaluasi prestasi didalam organisasi menunjukan bahwa prestasi individu, kelompok, dan organisasi merupakan suatu hasil yang bergantung dari perilaku organisasi, struktur dan proses. Sistem yang diterapkan untuk mengevaluasi prestasi memiliki tujuan seperti penentuan imbalan (upah, promosi, dan alih tugas), identifikasi kebutuhan akan pelatihan (training), dan lain-lain. Dalam melakukan pengevaluasian sebaiknya diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Maksud dan evaluasi kerja
- Apa yang akan di evaluasi
- Siapa yang seharusnya di evaluasi
- Bagaimaa metodenya
- Masalah potensial
- Bagaimana mengatasi masalah

4. Proses Sosialisai dan Karir

Proses sosialisasi adalah suatu proses dimana kita dapat bergaul dalam suatu komunitas tertentu maka disitulah proses sosialisasi akan terjadi. Sedangkan karir adalah suatu deretan posisi yang di duduki oleh seseorang selama perjalanan usianya.

Individu memasuki organisasi untuk bekerja dan merintis tujuan karir pribadi mereka. Organisasi mempekerjakan individu-individu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yaitu pekerjaan menurut struktur organisasi itu. Jadi kepentingan individu dan organisasi

serta tujuannya harus disesuaikan jika keduanya ingin efektif. Pengembangan karir dan sosialisasi adalah dua aktifitas yang saling berkaitan yang memberikan dampak pada prestasi baik prestasi organisasi maupun prestasi individu.

4.5. Struktur Organisasi

Marsha N. Safithri (2022) mengutarakan bahwa pada dasarnya, setiap perusahaan membutuhkan struktur organisasi yang jelas untuk menunjang jalur koordinasi dan komunikasi antar rekan kerja. **Struktur organisasi perusahaan** juga memegang peranan penting dalam pembagian peran dan pendistribusian pekerjaan. Definisi struktur organisasi adalah sistem yang digunakan untuk mendefinisikan hierarki dalam perusahaan. Struktur ini menjelaskan posisi, tanggung jawab, hak, serta kewajiban setiap karyawan di dalam perusahaan tersebut.

Struktur organisasi perusahaan yang ideal dapat menjadi salah satu penentu efektivitas kinerja dari orang-orang yang menjalankan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, memahami bagaimana **struktur organisasi perusahaan dan tugasnya** menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Lantas, bagaimana dengan **struktur perusahaan PT, bagan organisasi perusahaan, gambar struktur organisasi perusahaan, dan contoh struktur organisasi perusahaan kecil?**

Jawaban dari pertanyaan tersebut akan diulas dalam artikel ini agar kamu bisa mendapatkan pemahaman secara komprehensif. Langsung saja, yuk simak informasi

selengkapnya mengenai **struktur organisasi dan tugasnya** di bawah ini!

Pengertian Struktur Organisasi Perusahaan

Secara garis besar, **struktur organisasi perusahaan** merupakan suatu susunan yang berisi pembagian peran dan tugas setiap orang berdasarkan jabatan yang diembannya di perusahaan tersebut. Umumnya, struktur perusahaan disusun dalam bentuk bagan dengan garis hierarki yang berisi deskripsi dari tiap komponen perusahaan. Dengan adanya **struktur organisasi perusahaan**, setiap individu yang bekerja di perusahaan memiliki peran dan tugas masing-masing.

Tujuan utama dari **struktur organisasi perusahaan** adalah agar perusahaan lebih mudah membagikan tanggung jawab kepada setiap individu dalam bekerja. Selain itu, struktur organisasi juga membantu perusahaan untuk menempatkan individu yang memiliki potensi sesuai dengan bidang keahliannya. Di balik sebuah perusahaan yang sukses, umumnya terdapat struktur organisasi yang tertata jelas dan dijalankan sebagaimana mestinya.

Fungsi Struktur Organisasi Perusahaan

Lantas, seberapa penting struktur organisasi dalam sebuah perusahaan? Jawabannya, tentu sangat penting, sebab struktur organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi manajemen perusahaan untuk menyusun strategi dan mencapai target yang telah ditetapkan. Tanpa struktur

organisasi yang jelas, dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan sulit berkembang.

Dengan demikian, fungsi **struktur organisasi perusahaan** terdiri dari poin-poin berikut ini:

1. Menjelaskan kedudukan setiap individu

Setiap individu yang namanya tercantum dalam hierarki **struktur organisasi perusahaan** tentu lebih mudah mengkoordinasikan kedudukan dan hubungannya dengan fungsi pekerjaannya. Hal ini menjadi salah satu poin penting untuk menghindari adanya kesalahan informasi atau komunikasi yang berdampak negatif pada perusahaan. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi landasan dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan proses diskusi antarjenjang atau jabatan pada perusahaan.

2. Menjelaskan hubungan dalam hierarki

Dalam sebuah **struktur organisasi perusahaan**, kejelasan hubungan dalam hierarki tentu sangat dibutuhkan. Hal ini bertujuan menjaga efektivitas jalur penyelesaian pekerjaan sehingga dapat memberikan keuntungan pada masing-masing individu dalam perusahaan tersebut.

3. Menjelaskan tanggung jawab setiap individu

Masing-masing individu dalam hierarki sebuah **struktur organisasi perusahaan** memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Oleh sebab itu, penting untuk memahami **struktur organisasi perusahaan** agar implementasi wewenang dapat

dipertanggungjawabkan oleh masing-masing individu dalam perusahaan tersebut.

4. Menjelaskan uraian tugas setiap individu

Setiap uraian tugas atau deskripsi pekerjaan masing-masing individu tentu akan membantu semua pihak yang termasuk dalam **struktur organisasi perusahaan**. Bagi rekan kerja dengan jabatan yang lebih tinggi, deskripsi pekerjaan bawahannya akan membantu mereka dalam melakukan pengawasan. Sementara itu, bagi rekan kerja dengan jabatan yang lebih rendah, deskripsi pekerjaan yang jelas dapat membantu mereka untuk berkonsentrasi dalam menjalankan tugas yang diberikan.

5. Mengurangi konflik internal di dalam perusahaan.

Dengan jelasnya struktur organisasi, konflik internal di dalam perusahaan dapat dihindarkan karena kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan atau tidak dikerjakannya suatu pekerjaan menjadi sangat kecil.

6. Meningkatkan motivasi kerja dengan adanya jenjang karier yang jelas.

Karyawan yang sudah memahami struktur organisasi perusahaannya dengan baik akan dapat melihat dengan jelas bahwa ada jenjang karier yang bisa ditempuhnya. Dengan mengetahui ini, motivasi karyawan pun terpacu.

7. Membantu mencapai target perusahaan.

Perusahaan sendiri akan sangat diuntungkan dengan adanya struktur organisasi perusahaan yang

jas. Oleh karena masing-masing komponen dalam perusahaan tersebut sudah jelas posisi dan pembagian tugasnya, pekerjaan dan kegiatan perusahaan pun akan berjalan lebih lancar dan lebih mudah berfokus pada target-target yang mesti dicapai.

Manfaat Struktur Organisasi Perusahaan

1. Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi

Perusahaan yang menerapkan struktur organisasi dengan baik tentu akan membantu meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar karyawannya. Hal ini membuat pembagian pekerjaan menjadi lebih mudah dan tepat sasaran, sekaligus menghindari terjadinya duplikasi pekerjaan.

2. Sistem operasional menjadi lebih efisien

Perusahaan yang menerapkan struktur organisasi dengan baik tentu sistem operasional dan seluruh kebutuhan dapat dicukupi dengan lebih efisien. Sebab, dalam struktur organisasi terdapat penjelasan tugas setiap individu yang secara tidak langsung dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.

3. Meningkatkan produktivitas setiap individu

Jika struktur organisasi serta deskripsi dan panduannya disampaikan dengan baik kepada setiap individu, bukan tidak mungkin tingkat percaya diri mereka semakin meningkat. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan pun akan membawa hasil yang semakin baik dan produktif.

Jenis-jenis Struktur Organisasi Perusahaan

1. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional berdasar pada fungsi dari setiap komponen. Dalam sebuah perusahaan, setidaknya terdapat lima bagian utama, yaitu divisi produksi, divisi pemasaran, divisi personalia, divisi pembelanjaan, dan divisi umum.

2. Struktur organisasi usaha

Struktur organisasi usaha berdasar pada adanya usaha pengembangan produk serta berbagai riset dan penelitian usaha yang membuat komponen perusahaan menjadi lebih besar.

3. Struktur organisasi matriks

Struktur organisasi matriks dibentuk untuk mengerjakan berbagai proyek yang sedang dikembangkan perusahaan. Umumnya, struktur ini dikepalai oleh direktur utama dan di bagian bawahnya terdapat para manajer proyek yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan setiap proyek.

4. Struktur organisasi proyek

Struktur organisasi proyek dibentuk hanya untuk mengerjakan proyek sebuah perusahaan. Selanjutnya, struktur ini akan dibubarkan ketika proyek tersebut berhasil diselesaikan.

5. Struktur organisasi tim kerja

Struktur organisasi tim kerja dibentuk sewaktu-waktu untuk mengerjakan proyek yang sifatnya tidak terduga (mendadak). Umumnya, tim kerja yang bersangkutan terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM)

yang andal yang mampu menyelesaikan proyek dengan cepat dan tepat.

4.6. Inovasi Perubahan Organisasi

Ada beberapa tahap dalam membangun inovasi dalam organisasi. Berikut penjelasan selengkapnya.

1. Tahap Permulaan Pengetahuan dan Kesadaran

Inovasi harus disadari sebagai suatu ide atau material yang dapat diterima oleh penerimanya. Sebelum memulai itu, inovasi dapat terlihat sebagai salah satu upaya untuk menyelesaikan masalah yang ada. Keputusan untuk membuat inovasi ini wajib disadari oleh seluruh orang di dalam organisasi. Apalagi dengan persaingan yang ada, sudah pasti pimpinan organisasi tidak ingin organisasinya ketinggalan dari yang lain.

2. Tahap Pembentukan Sikap Terhadap Inovasi

Sekarang waktunya membentuk sikap terhadap inovasi. Ada dua hal dari sikap yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi:

- Sikap terbuka dengan mau mempertimbangkan inovasi, mempertanyakan inovasi, dan meyakini bahwa inovasi tersebut mampu meningkatkan kemampuan organisasi.
- Memiliki persepsi tentang potensi inovasi tersebut. Biasanya ditandai dengan meyakini organisasi mampu menggunakan inovasi tersebut. Selain itu komitmen untuk siap menghadapi timbulnya masalah ketika penerapan inovasi dijalankan.

3. Tahap Pembentukan Pengambilan Keputusan

Inovasi yang sudah dijalankan akan mendapatkan *feedback* dari berbagai individu yang ada di dalam organisasi. Langkah ini dilakukan untuk melihat apakah inovasi itu dapat diterima atau tidak di dalam organisasi. Kalau memang inovasi ini membawa manfaat besar, maka seharusnya diterapkan terus. Sebaliknya, jika ternyata dianggap tidak bermanfaat, maka ditolak saja. Seluruh anggota organisasi harus ikut dalam tahap ini agar hasilnya adil.

4. Tahap Implementasi

Tahap implementasi menjadi langkah selanjutnya ketika mulai menerapkan inovasi. Ada dua langkah yang bisa dilakukan, yakni:

- **Langkah awal:** Langkah ini dimulai dengan organisasi yang menerapkan sebagian dari inovasi tersebut. Contohnya seperti menjalankan sebuah inovasi yang hanya diterapkan di satu divisi. Berangkat dari cara itu, maka inovasi tersebut dapat berlaku untuk semua divisi.
- **Langkah Lanjutan:** Jika penerapan awal dari inovasi itu berhasil dan para anggota organisasi memahami pengalaman serta tahu cara menerapkannya, maka tinggal dilanjutkan saja.

Latihan Soal dan Jawaban.

1. Jelaskan pengertian Perilaku Organisasi ?

Jawaban :

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

2. Ada beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku keorganisasian ! Jelaskan ?

Jawaban:

Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkenaan dengan usaha untuk mengukur, menjelaskan dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia.

Sosiologi

Pusat perhatian sosiologi mempelajari sistem sosial dimana para individu memainkan peranannya. Sosiologi tersebut mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain.

Psikologi Sosial

Ilmu psikologi sosial mempelajari perilaku antar pribadi dalam arti berusaha mencari penjelasan tentang bagaimana dan mengapa para individu berperilaku tertentu dalam kegiatan kelompoknya.

Antropologi

Antropologi mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya

Ilmu Politik

Para ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik.

3. Jelaskan tingkatan analisis atas kejadian organisasi ?

Jawaban:

Kejadian-kejadian atau permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis, yaitu : tingkat individu, kelompok dan organisasi.

- a. pada tingkat individu, kejadian yang terjadi dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi. Masing-masing orang dalam organisasi memiliki sikap, kepribadian, nilai dan pengalaman yang berbeda bedayang mempengaruhinya dalam berperilaku.
 - b. Pada tingkat kelompok, perilaku anggota kelompok dipengaruhi oleh dinamika anggota kelompok, aturan kelompok, aturan kelompok dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok.
 - c. Pada tingkat organisasi, kejadian-kejadian yang terjadi dalam kontek struktur organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi.
- ### **4. Pengertian organisasi dan unsur-unsur organisasi ?**
- Jawaban :
- a. Pengertian organisasi adalah sebuah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk

bekerjasama, terkendali dan dipimpin untuk tujuan tertentu. Organisasi biasanya memanfaatkan suatu sumber daya tertentu misalnya lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang dan beberapa sumberdaya lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

- b. Unsur-Unsur Organisasi Secara sederhana organisasi memiliki tiga unsur, yaitu ada orang, ada kerjasama, dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling kait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci adalah :

1) Man

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel.

2) Kerjasama.

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

3) Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan.

5. Sebutkan dan jelaskan karakteristik-karakteristik Perilaku Organisasi ?

Jawaban :

- a. Perilaku, fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi, oleh karenanya harus mampu memahami perilaku berbagai individu dan organisasi.
- b. Struktur, Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan dalam organisasi dirancang, dan bagaimana pekerjaan diatur. Struktur Organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang dalam organisasi serta efektifitas organisasi.
- c. Proses, proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi meliputi : komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi adalah agar berbagai proses tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Daftar Pustaka

Abdul Gafur Blogspot. 25 Desember 2013.
<http://abdulgafur31.blogspot.com/2013/12/makalah-perilaku-organisasi.html>

Aneska Zoya Raveena. Dictio Community. 23 February 2021.
<https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-lingkungan-organisasi/117333>

Burhanuddin.2016. Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan Strategik –Cetakan I– Universitas Negeri Malang,

Child, John. (1981). Organisasi: A Guide to Problems and Practice. London: Harper & Row.

Dadang Pramono. 2013. "Proses Organisasi".
Dalam <http://hasanismaillr.blogspot.com/2009/10/proses-organisasi.html>

Dale, Ernest. (1975). Organization. Bombay: Taraporevala Sons & Co.

Hasan Ismail. 2009. "Proses Organisasi".

Hicks, Herbert G – Gullet C. Ray, (1975). Organizations: Theory and Behavior. Tokyo: Mc Graw Hill.

Hicks, Herbert G – Gullet C. Ray. (1981). Management. Tokyo: Mc Graw Hill.

<http://dadangpramono.wordpress.com/2013/10/24/proses-organisasi/>

<http://duniadalamnet.blogspot.com/2013/11/proses-organisasi.html>

Ian Brooks dan Jamie Wheatherson, 1997, *The Business Environment: Challenges and Changes* , Europe, Prentice-Hall.

Invancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.

John A. Pearce dan Richard B. Robinson, Jr., 2000, *Management Strategic : Formulation, Implementation and Control* , International Edition, New York, McGraw-Hill.

Koontz, Harold. O'Donnel, Cyril – Weihrich, Heinz. (1980). *Management*. Tokyo: Mc Graw Hill.

M. Muklis Permana. 2013. "Proses Organisasi". Dalam

Mamduh M. Hanafi, Mamduh M., 2003, *Manajemen* , Yogyakarta, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN,.

E. Winardi , 2005, *Manajemen Perubahan (The Management ofChange)* , Cetakan Ke-1, Jakarta, Prenada Media.

- Manajemen House Blogspot.
https://manajemenhouse.blogspot.com/2014/06/soal-soal-tentang-perilaku-organisasi.html#.Yf_D1OpBw2w
- Marsha N. Safithri. 2022.
<https://majoo.id/solusi/detail/pengertian-contoh-struktur-organisasi-perusahaan>
- Melcher, Arlyn J. (1963). *Structure and Process of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Michael A. Hitt, Ireland R. Duane, dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, 4th Edition,
- Newman, William H. (1963). *Administrative Action*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Nilam Mustika. 2014.
<https://nmn93.wordpress.com/2014/05/10/proses-organisasi/>
- Okta Rahardian. 2013. "Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi".
 Dalam <http://oktarahadian.com/post/51777863606/pengambilan-keputusan-dalam-organisasi>
- Peter Wright, 1996, *Strategic Management Concepts and Cases*, 3rd ed, New York, Prentice- Hall International Inc, Englewood, Cliffs.

Robbins, Stephen P. (1976). The Administrative Process. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Roni Raffa. 2013. "Proses Organisasi". Dalam <http://roniraffa.blogspot.com/2013/05/proses-organisasi.html>

Sisk, Henry L. (1977). Management and Organization. USA: South-Western Publishing.

Sodexo Blog.2021. <https://www.sodexo.co.id/inovasi-dalam-organisasi>

Spongeblog, 01 Februari 2011. <http://adulwarawiri.blogspot.com/2011/02/pengertian-perilaku-keorganisasian.html>

Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri, 2017. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Penerbit : Ideas Publishing, Gorontalo, September.

Terry George, R. (1968). Principles of Management. Illionis: Richard D. Irwin.

Thirau, Robert J. Klekam, Robert C. Greeding, Daniel W. (1977). Management Principles and Practices. New York: John Wiley & Sons.

Biografi Singkat Penulis



Nama : Dr. Sri Kurniawati, SE, MM.

Tanggal lahir : Jakarta, 30 April 1970

Pendidikan : S3 Universitas Persada Indonesia YAI

Pekerjaan : Dosen Universitas Persada Indonesia YAI

E-mail : srikurniawati216@gmail.com

BAB IV

KONSEP MANAJEMEN

SEBAGAI ILMU DAN SENI

Dina Agnesia, M.B.A.

A. Sejarah Perkembangan Manajemen

Konsep manajemen lahir di tengah gejolak masyarakat karena adanya ketidakseimbangan antara perkembangan teknis dengan kemampuan sosial. Konsep manajemen sendiri berkembang sangat terlambat jika dibandingkan dengan ilmu-ilmu lainnya. Manajemen muncul dari para teoritis dan praktisi jauh sejak adanya peradaban manusia, walaupun tindakan mengatur dan mengelola tindakan banyak orang untuk mencapai tujuan sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dapat diketahui karena sudah ada pembangunan suatu proyek tertentu yang melibatkan orang banyak.

Hal ini dapat kita lihat pada pembangunan Piramida di Mesir. Contohnya saja, pembangunan Piramida Giza yang

dilakukan selama 20 tahun melibatkan lebih dari 100.000. Dalam pembangunannya, proyek ini dilakukan oleh para ahli dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Para ahli harus dapat merencanakan dan menorganisir banyak orang. Untuk dapat membangun piramida ini, juga dibutuhkan ketelitian dan manajemen waktu yang baik. Karena membutuhkan waktu yang lama, maka proyek ini juga harus diawasi dan dikontrol dengan tepat.

Pembangunan piramida dapat berhasil karena adanya perencanaan yang tepat, lalu pengorganisasian, dan pengaktualisasian proyek. Setelah semuanya berjalan dengan baik, maka diakhir pembangunan diperlukan adanya pengontrolan dan pengendalian dari semua tahapan yang sudah dilakukan, agar pembangunan memang berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dari proyek pembangunan ini dapat kita lihat, bahwa pada zaman tersebut sudah dilakukan praktik manajemen. Adapun praktik-praktik manajemen menurut Henry Fayol adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan.

Di kota Venesia, Italia kita juga dapat melihat praktik-praktik manajemen yang berlangsung pada tahun 1400. Di kota ini, terjadi perkembangan perdagangan dan menjadi pusat perekonomian. Hal ini dapat terjadi karena penduduk kota Venesia melakukan pengembangan bentuk awal bisnis. Gudang senjata di Venesia menjadi contoh cara pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Masyarakat dapat merakit mobil dan memantau pergudangan, dan sekaligus memantau pergudangan. Selain itu, masyarakat

di Venesia juga dapat mengelola angkatan kerja dan pengelolaan arus keuangan dalam mengelola pendapatan dan biaya lainnya yang dikeluarkan.

Sistem pengelolaan juga dapat dilihat pada bangsa Aztec di Meksiko, kebudayaan bangsa Viking, dan lainnya. Pengelolaan tersebut terlihat dalam penyederhanaan dan pengaturan sumber daya manusia dengan kepemimpinannya. Awal praktik manajemen dapat berjalan sukses karena bangsa ini dapat mencapai tujuannya

Daniel Wren (2009) membagi pemikiran manajemen dalam empat fase, seperti sebagai berikut:

1. Pemikiran awal manajemen

Pada tahun 1776, Adam Smith membuat sebuah buku yang berisikan doktrin ekonomik klasik yaitu *The Wealth of Nation* yang berisi keunggulan ekonomis yang didapatkan ketika sebuah organisasi melakukan sistem pembagian kerja (*divison of labor*). Pembagian kerja memungkinkan sistem menjadi lebih produktif. Sistem pembagian kerja ini merincikan suatu pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan sistem ini, maka pekerjaan akan lebih cepat selesai karena setiap pekerja menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaannya. Perusahaan memecah sistem produksi yang kompleks menjadi beberapa unit, dan kemudian menetapkan tugas dan pekerja di masing-masing unit. Masing-masing pekerja memiliki pekerjaan yang rutin namun saling terkait dengan unit lainnya. Contohnya di pabrik garmen, terdapat suatu bagian operasi yang menghasilkan lengan baju, dan bagian operasi lainnya

husus menyelesaikan lubang kancing. Begitupun dengan bagian operasinya menghasilkan satu bagian item dari pakaian tertentu. Hal ini membuat produksi lebih cepat dan lebih murah daripada jika satu orang menyelesaikan setiap pakaian secara sendiri-sendiri.

Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan: (1) peningkatan keterampilan pekerja, (2) penghematan waktu, dan (3) adanya penemuan baru yang membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Hal lain yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi ini adalah awal mulanya penggunaan mesin. Mesin mulai digunakan untuk menggantikan tenaga manusia. Kegiatan produksi yang tadinya dilakukan di rumah dan dikerjakan oleh manusia, sekarang berpindah ke pabrik dan dilakukan oleh tenaga mesin. Adanya perpindahan tempat kerja dan penggantian tenaga kerja mengakibatkan para manajer membutuhkan teori-teori yang dapat dipakai agar kegiatan produksi dapat tetap berjalan. Teori-teori yang dibutuhkan yaitu tentang cukupnya persediaan bahan baku, pemberian dan pendelegasian tugas, dan lain sebagainya. Hal ini yang memicu para ahli dalam mengembangkan ilmu manajemen.

2. Era manajemen ilmiah

Era manajemen ilmiah merupakan era dimana lahirnya para ilmuwan manajemen seperti Henry Towne,

Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Para ilmuwan inilah yang berjasa dalam pengembangan manajemen ilmiah. Pada tahun 1911, Frederick Winslow Taylor menuliskan buku yang berjudul *Principles of Scientific Management*, yang menjadi awal mulanya perkembangan era manajemen ilmiah (*scientific management*). Bersamaan dengan tahun terbitnya buku ini, maka para ilmuwan beranggapan tahun ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah merupakan penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Taylor bersama dengan Henry Gantt pernah bekerja di perusahaan Midvale Steel Company. Dari pengalaman bekerja disana, mereka berpendapat bahwa seorang atasan harus mampu memberikan contoh kepada para bawahannya, agar karyawan rajin dan kooperatif di dalam bekerja. Mereka juga mendesain sebuah Gantt Chart, yaitu grafik yang dapat digunakan untuk membantu para atasan dalam merancang dan mengontrol pekerjaan yang berhubungan dengan bawahannya.

Selanjutnya, pasangan suami-sitri Frank dan Lillian Gilbreth mengembangkan Manajemen ilmiah lebih lanjut. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Pada era ini juga lahir teori administratif, yaitu tentang bagaimana cara menjalankan praktik

manajemen yang baik, dan apa sebaiknya yang dilakukan oleh para manajer. Di abad ke-20, Henry Fayol seorang industriawan Perancis memberikan opini tentang gagasan lima fungsi utama manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Dan gagasan inilah yang digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan digunakan sampai sekarang. Disamping kelima gagasan tersebut, terdapat juga 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar dan nilai manajemen.

Seorang ahli sosiologi Jerman Max Weber memberikan gambaran tipe ideal organisasi. Tipe ideal ini disebut birokrasi yang membagi pekerjaan dengan jelas, dan menetapkan peraturan dengan rinci, dan relasi antarpersonal karyawan. Walaupun Weber menyadari bahwa tidak ada bentuk birokrasi yang ideal di dalam realita pekerjaan, namun bentuk ini dapat dijadikan sebagai contoh desain structural yang seharusnya, dan sebagai landasan bagaimana seharusnya pekerjaan diselesaikan.

Kemudian pada tahun 1940, Patrick Blackett menemukan ilmu riset operasi. Ilmu ini merupakan kombinasi teori mikro ekonomi dengan teori statistika. Riset ini dikenal juga dengan "Sains Manajemen", yaitu suatu pendekatan sains yang dilakukan dalam penyelesaian masalah manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Bapak Ilmu Manajemen, Peter F. Drucker menerbitkan sebuah buku yang paling awal

tentang manajemen terapan, yang berjudul "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*) pada tahun 1946.

3. Era manusia sosial

Era manusia sosial merupakan waktu dimana lahirnya mazhab perilaku (*behavioural school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen ilmiah. Tetapi mazhab perilaku ini tidak serta merta mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Eksperimen Hawthorne merupakan penanda utama dari mazhab perilaku ini.

Eksperimen Hawthorne dilakukan di Pabrik Hawthorne milik western Electric Company Works di Cicero, Illenois. Tujuan dari eksperimen ini aalah mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil ternyata rasa aman bekerja, penerimaan di kelompok, dan tekanan kelompok akan mempengaruhi output pekerjaan. Namun, pemberian insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output karyawan. Kesimpulan penelitian ini yaitu standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu, karena sangat berpengaruh pada output pekerjaan.

Pada tahun 1924, Mary Parker Follet menerbitkan buku berjudul *Creative Experience*. Buku ini tentang filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Tugas organisasi harus diintegrasikan dengan tujuan individu ataupun kelompok. Organisasi harus

memperhatikan etika kelompok dibandingkan individualisme, sehingga manajer dan karyawan akan menyadari diri mereka sebagai mitra kerja sama, bukannya lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard menerbitkan sebuah buku berjudul *The Functions of the Executive* yang berisi teori organisasi untuk merangsang orang lain. Organisasi formal merupakan sistem terpadu antara kerjasama, tujuan, dan komunikasi. Sedangkan organisasi informal harus memperhatikan komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri.

4. Era modern

Pada abad ke-20, era modern lahir bersamaan dengan konsep manajemen kualitas total (Total Quality Management atau TQM). Ilmuan pada era ini adalah W. Edwards Deming and Joseph Juran. Mereka berpendapat bahwa permasalahan kualitas suatu produk bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan berasal dari sistemnya. Para ahli ini menekankan pentingnya kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai.

B. Manajemen Sebagai Ilmu

Sebagaimana halnya dengan ilmu sosial yang lainnya, manajemen juga sudah diakui sebagai ilmu. Menurut KBBI, Ilmu adalah pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara sistematis menurut metode tertentu, yang dapat digunakan untuk menerangkan gejala tertentu di bidang (pengetahuan) itu. Bertolak dari pengertian ilmu

tersebut, maka manajemen dikatakan sebagai suatu ilmu, karena manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab akibat sehingga menjadi tabiat ilmu.

Walaupun demikian, tidak ada definisi baku yang sudah disetujui oleh para ahli tentang manajemen. Sebelum diakui sebagai ilmu, manajemen juga memerlukan perjuangan yang cukup panjang. Banyak orang yang belum mengerti dan yakin bahwa pekerjaan manajemen dapat dipelajari, seperti sebagaimana mempelajari ilmu lainnya. Seiring dengan berjalannya waktu, banyak tokoh-tokoh manajemen yang memberikan opininya tentang manajemen.

Ilmu merupakan sesuatu yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Begitu pula dengan manajemen sebagai ilmu dalam sejarah muncul dikarenakan adanya masalah-masalah di dalam operasional organisasi/perusahaan. Permasalahan yang timbul seperti pemborosan tenaga kerja, pemborosan waktu, pemborosan materi, dan pemborosan biaya. Untuk menangani berbagai pemborosan tersebut, maka muncullah teori-teori ekonomi agar produktivitas dapat berjalan dengan baik secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai suatu ilmu menitikberatkan metode keilmuan yang digunakan dalam mensistematisasikan seluruh pengetahuan yang sifatnya masih pragmatis. Goode dan Hatt menyatakan bahwa ilmu merupakan suatu cara untuk menganalisis yang

mengizinkan para ahlinya untuk menyatakan suatu proposisi itu kehilangan sifat ilmiahnya.

Sebuah ilmu memiliki karakteristik pokok yang melekat pada ilmu tersebut. Adapun karakteristik pokok yang terdapat pada ilmu adalah sebagai berikut:

1. Bersifat rasional

Artinya sebuah ilmu merupakan suatu sifat aktivitas berpikir yang ditundukkan pada logika formal dalam mengikuti urutan berpikir silogisme.

2. Bersifat empiris

Artinya sebuah ilmu berdasarkan sebuah observasi terhadap kenyataan dan dapat ditundukkan pada pemeriksaan atau pada verifikasi indra manusia.

3. Bersifat umum

Artinya sebuah ilmu memiliki objek dan metode yang dapat dipelajari dan diajarkan secara umum, serta dapat diverifikasi secara ilmiah.

4. Bersifat akumulatif

Artinya sebuah ilmu merupakan kelanjutan dari ilmu yang telah dikembangkan sebelumnya, dan dapat dipelajari lebih lanjut dikemudian hari. Ilmu tersebut juga merupakan kumpulan dari berbagai pengetahuan yang bersifat teoritis dan praktis yang dapat menyelesaikan sebuah masalah.

Manajemen dikatakan suatu ilmu karena ilmu manajemen bukan hanya sekedar teori, tetapi juga dapat diaplikasikan di dunia organisasi/perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena manajemen memiliki langkah-langkah metode ilmiah yang terdiri dari hal-hal berikut ini:

1. Observasi. Ilmu manajemen tercipta dari sejumlah penelitian dan observasi yang telah dilakukan sebelumnya. Setelah itu lahirlah teori-teori dan ilmu manajemen yang terkait.
2. Rumusan masalah. Ilmu manajemen memiliki rumusan masalah untuk dipecahkan, yaitu masalah-masalah yang terjadi ketika menjalankan manajemen dalam sebuah perusahaan/organisasi.
3. Akumulasi dan klasifikasi fakta tambahan yang baru. Ilmu manajemen merupakan kumpulan dari berbagai teori dan praktik yang diakumulasikan,, serta diklasifikasikan sesuai dengan ilmu yang berdekatan, dan penambahan fakta-fakta baru yang ada. Ilmu manajemen tidak bersifat statis, melainkan dinamis mengikuti perkembangan yang ada.
4. Generalisasi. Ilmu manajemen dapat digunakan dalam berbagai kelompok ilmu lainnya. Hal ini dapat terjadi karena segala sesuatu berhubungan dengan pengaturan, dan pengaturan tersebut memerlukan ilmu manajemen didalamnya agar dapat tersusun dengan sistematis dan tidak beraturan.
5. Rumusan hipotesis. Setelah manajemen mendapatkan latar belakang masalah, maka dilakukan penelitian dan dapat disimpulkan rumusan hipotesis tentang apa yang sedang terjadi. Hal ini dilakukan untuk menguji hipotesa yang sudah ditetapkan, apakah sesuai dengan rumusan masalah dan penyelesaian yang diambil.
6. Testing dan verifikasi. Tahap akhir dari langkah-langkah metode ilmiah adalah mengetes dan menguji

permasalahan dan kaitannya dengan solusi. Apakah solusi yang ditawarkan adalah bentuk solusi yang terbaik, atau harus dicari solusi lainnya. Dalam tahap akhir, perlu adanya verifikasi agar dapat mengambil kesimpulan dari penelitian yang diadakan.

Seorang manajer harus mampu mengatur manajemen sebuah perusahaan/organisasi dengan baik. Posisi manajer sangat penting di suatu manajemen, karena manajer tersebutlah yang mengelola organisasi. Para karyawan akan bergantung pada seorang manajer. Untuk itu diperlukan seorang manajer yang mampu dan mumpuni. Seorang manajer harus memiliki sikap ilmiah seperti yang dimiliki oleh para ilmuwan. Sikap ilmiah yang harus dimiliki seorang manajer adalah sebagai berikut.

1. Objektivitas

Seorang manajer harus mampu menilai segala sesuatu dengan objektif, agar penyelesaian masalah tidak timpang sebelah. Manajer yang tidak mampu melihat keadaan secara objektif akan merusak budaya dan sistem perusahaan, serta keputusan yang diambil bukanlah keputusan yang terbaik. Tetapi jika seorang manajer dapat meninjau objek, maka analisis yang dikeluarkan akan lebih mengena dan tertuju pada penyelesaian masalah.

2. Serba relatif

Seorang manajer harus dapat menerima dinamika yang terjadi di lapangan. Di dalam menjalankan sebuah organisasi/perusahaan, selalu ada perubahan-perubahan yang terjadi yang memberikan dampak yang

berbeda-beda. Maka seorang manajer harus dapat mengukur hal yang terjadi sesuai dengan keadaan yang serba relatif. Tidak ada satu teori yang mutlak, dan semua teori-teori yang ada harus disesuaikan dengan permasalahan yang ada.

4. Skeptif

Seorang manajer tidak dapat langsung percaya terhadap apa yang terjadi, dan apa yang dilakukan oleh karyawannya begitu saja. Seorang manajer yang baik harus memiliki sikap skeptif, yaitu memiliki sikap ragu terhadap pertanyaan yang belum cukup kuat dasar pembuktiannya. Dengan begitu, manajer tersebut dapat menelaah sebuah persoalan dengan banyak teori dan kemungkinan. Seorang manajer sebagai ilmuwan harus selalu hati-hati, harus teliti dalam memberikan penilaian dan pernyataan ilmiah.

5. Kesabaran intelektual

Seorang manajer harus memiliki kesabaran dalam berbagai situasi. Tidak cepat mengambil kesimpulan tanpa pertimbangan. Seorang manajer juga harus kuat dan pantang menyerah terhadap keadaan. Manajer juga harus mampu menahan diri dan kuat untuk tidak menyerah kepada tekanan dalam menyatakan suatu pendirian ilmiah karena memang belum selesai dan belum lengkap hasil yang dicapai.

6. Kesederhanaan

Seorang manajer harus memiliki kesederhanaan dalam bersikap dan bertindak. Kesederhanaan dalam sikap ilmiah adalah kesederhanaan dalam cara berpikir,

cara menyatakan, dan cara pembuktian. Kesederhanaan ini harus menjadi contoh bagi para karyawan, supaya dapat menjalankan operasional perusahaan dengan efektif dan efisien tanpa pemborosan biaya, dan tenaga kerja.

7. Tidak memihak kepada etik

Seorang manajer harus bersikap adil. Sikap tidak memihak kepada etik maksudnya adalah bahwa ilmu tidak memiliki tujuan dan tugas untuk membuat penilaian tentang hal yang baik dan hal yang buruk, melainkan ilmu memiliki tugas untuk mengemukakan hal-hal yang salah dan hal-hal yang benar secara nisbi. Seorang manajer harus dapat berpikir dengan logika yang benar, dan tidak ada unsur memihak kepada siapapun.

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu memiliki ciri-ciri seperti kelompok ilmu lainnya. Adapun ciri-ciri dari suatu bidang ilmu adalah sebagai berikut:

1. Adanya kolektivitas atau kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih yang melakukan penelitian terhadap ilmu (pengetahuan tertentu). Ilmu manajemen tidak serta merta datang dari salah satu ilmuan saja, tetapi dari kumpulan beberapa ilmuan yang masing-masing memberikan teori atas ilmu manajemen.
2. Adanya kebersamaan kerja atau kerjasama dari kelompok tersebut. Para ahli bersama-sama bekerja sama untuk menghasilkan bidang ilmu tertentu. Begitupun halnya dengan bidang ilmu manajemen. Para

ahli bersama-sama mengumpulkan teori-teori dan ilmu praktik untuk ilmu manajemen.

3. Adanya tindakan atau rangkaian kegiatan yang menjadi proses/usaha dalam mencapai tujuan bersama. Ilmu manajemen telah melewati beberapa waktu untuk beberapa penelitian yang dilakukan. Ilmu manajemen lahir dari waktu ke waktu dan disempurnakan lalu disesuaikan dengan apa yang terjadi pada saat itu.
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai melalui usaha tersebut. Dengan adanya penelitian dan kerja sama atas beberapa temuan, para ilmuwan manajemen memiliki suatu goals yang ingin dicapai, yaitu menemukan ilmu manajemen yang terbaru dan dapat disesuaikan dengan keadaan.

Menurut Luther Gulick, manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Saat ini manajemen sudah dapat ditemui di perguruan tinggi sebagai ilmu yang dapat dipelajari. Manajemen dianggap sebagai suatu ilmu, karena titik beratnya terletak pada metode keilmuan. Yang mengikat semua ilmu adalah metode ilmu yang digunakan untuk mensistematisasikan seluruh pengetahuan yang sifatnya masih pragmatis.

Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan *time and motion study* yang melahirkan konsep efisien dan efektivitas. Sejak saat itulah ilmu manajemen berkembang. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya pada tahun 1911, Taylor menerbitkan sebuah buku *The Principle of Scientific*

Management dan kemudian menjadi awal lahirnya manajemen sebagai ilmu. Ilmu manajemen berkembang dan memiliki berbagai macam teori sampai sekarang kita dapat melihat kelanjutan ilmu manajemen dan kaitannya dengan kajian bidang manajemen yang lebih spesifik, seperti berikut ini:

1. Manajemen biaya
2. Manajemen pemasaran
3. Manajemen pergantian
4. Manajemen komunikasi
5. Manajemen *constraint*
6. Manajemen hubungan pelayanan
7. Manajemen harga pendapatan
8. Manajemen *enterprise*
9. Manajemen fasilitas
10. Manajemen integrasi
11. Manajemen pengetahuan
12. Manajemen mikro
13. Manajemen pandangan
14. Manajemen *procurement*
15. Manajemen program
16. Manajemen proyek
17. Manajemen proses
18. Manajemen produksi
19. Manajemen kualitas
20. Manajemen sumber daya manusia
21. Manajemen risiko
22. Manajemen keahlian
23. Manajemen pengeluaran

24. Manajemen rantai suplai
25. Manajemen sistem
26. Manajemen waktu
27. Manajemen stress
28. Manajemen strategis
29. Manajemen keuangan
30. Manajemen personalia
31. Manajemen organisasi
32. Manajemen produksi
33. Dan lainnya

C. Manajemen Sebagai Seni

Selain dianggap sebagai ilmu, manajemen dianggap juga sebagai seni (*art*). Manajemen dikatakan sebagai suatu seni bukan berarti mengartikan seni dalam arti formal yang dihubungkan dengan seni musik, lukis, tari, sastra, patung, maupun seni lainnya. Seorang manajer yang memimpin organisasi juga bukan harus menjadi seorang seniman yang menguasai salah satu cabang kesenian seperti menari, menyanyi, dan melukis.

Tetapi yang dimaksud dengan seni di dalam manajemen yaitu memiliki keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam (*human and natural resources*) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Dalam Bahasa Belanda, keahlian, kemampuan, kemahiran, dan keterampilan yang diperoleh menurut

saluran biasa, yaitu menurut sistema pelajaran atau sistematik tertentu, disebut *kunde* (ilmu). Jika keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan tidak dapat lagi ditelusuri berdasarkan saluran ilmu dan sistematik biasa maka disebut *kuast* (seni).

Misalnya saja di dalam percaturan, seorang atlet catur Anatoly Karpov sering disebut seniman catur karena Gerakan-gerakan caturnya memiliki seluk liku yang tidak bisa diikuti secara teoritis, dan susah untuk dipelajari, namun beliau sering menang secara menakjubkan dan sudah dikenal sebagai pecatur internasional. Demikian pula dengan David Beckham, bintang tenar sepak bola Inggris, yang terkenal dengan tendangan setengah lapangan untuk memasukkan bola di gawang lawan pada saat Piala Dunia 1998. Karena keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam permainannya, sering menjadi bagian strategi untuk melumpuhkan lawannya. Hal yang sama juga terjadi pada penyanyi Madonna, Mariah Carey, atau atlet basket Wanita Marion Jones, dan lain-lain. Mereka memiliki keahlian dalam bidangnya masing-masing. Keahlian ini tidak dapat dipelajari secara teoritis dalam saluran ilmu tertentu, namun harus memiliki seni yang tinggi dalam melaksanakannya. Disini dapat kita lihat bahwa terdapat suatu seni yang digunakan untuk mengatur dan mengelola agar menghasilkan suatu tujuan tertentu.

Seorang ahli Mary Parker Follet, memberikan definisi manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk

mencapai tujuan organisasi. Substansi dari manajemen adalah bagaimana mengatur atau mengelola sesuatu agar berjalan atau mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang ditetapkan sedemikian rupa.

Dalam sejarahnya, akar kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) "*maneggiare*" yang berarti "mengendalikan", terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manege* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Sebagian ahli manajemen juga merujuk istilah manajemen ini dari bahasa Perancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Namun, sebagaian yang lain menganggap bahwa bahasa Prancis tentang manajemen tersebut mengadopsinya dari bahasa Inggris menjadi *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur dan diambil dari bahasa Italia.

Sebuah seni berarti membutuhkan suatu keterampilan khusus dan perlu dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan. Seni juga perlu dilatih terus menerus agar orang yang memiliki seni tersebut semakin mahir, dan seni yang dimainkan juga semakin indah. Begitu juga dengan manajemen, seorang manajer perlu berlatih terus-menerus dalam seni mengatur dan mengelola. Untuk itu sangat penting dilakukan pelatihan manajemen, baik dari tingkat bawah (*low management*), tingkat menengah (*middle management*) sampai ke tingkat atas (*high management*).

Hal yang serupa juga dikatakan oleh Henry M. Botinger bahwa manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu:

1. unsur pandangan, yaitu seorang manajemen harus memiliki pandangan terhadap kejadian yang sedang dihadapi, dan juga dapat memprediksi (forecasting) kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan. Sifat visioner seperti ini penting untuk dimiliki seorang manajer dalam menilai rencana jangka pendek dan panjang.
2. unsur pengetahuan teknis, yaitu seorang manajer selain memiliki sifat kepemimpinan, juga harus mengerti ilmu dan pengetahuan teknis. Hal ini diperlukan agar manajer dapat mengambil suatu keputusan ideal.
3. unsur komunikasi, yaitu seorang manajer harus mampu berkomunikasi dengan seluruh karyawan, agar dapat mendistribusikan visi misi serta tujuan perusahaan.

Setelah kita ketahui bahwa manajemen merupakan sebuah seni, maka kita dapat mempelajari ilmu manajemen dan setelahnya dapat mengimplementasikan ilmu tersebut dengan seni, yaitu tidak menerapkan ilmu manajemen secara kaku. Seni sangat penting ketika seorang manajer mengelola perusahaan, supaya perusahaan tersebut dapat bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman dan selalu *up to date* dengan perkembangan teknologi. Manajer yang memiliki seni di dalam dirinya akan lebih leluasa dan disukai oleh para karyawan dibandingkan dengan manajer yang hanya mengutamakan penerapan ilmu pengetahuan saja.

Manajer yang sudah menggunakan seni dalam mengelola perusahaanpun harus tetap terus mengikuti pelatihan. Hal ini perlu dilakukan agar seni manajemen terus berkembang dan dapat mengatur dan menggerakkan perusahaan dengan baik. Bakat yang dimiliki seseorang untuk mengatur, mengelola dan memimpin harus terus ditempa di lapangan dalam praktik nyata. Begitu juga dengan kemampuan memimpin seorang manajer, yang tidak lepas dari seni memimpin. Seni kepemimpinan sangat dibutuhkan, karena dalam memimpin, seorang manajer perlu menyesuaikan dengan keadaan perusahaan dan keadaan para karyawan. Walaupun seorang manajer sudah memiliki ilmu kepemimpinan yang mumpuni, tetapi tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk diterapkan di semua perusahaan. Kepemimpinan harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan, dan seorang pemimpin yang baik harus dapat memimpin sebuah perusahaan dengan sebuah seni, dan menciptakan budaya perusahaan yang positif. Hal inilah yang membuat manajemen menjadi sangat menarik, karena selain memerlukan ilmu pengetahuan, di dalam praktiknya manajemen juga memerlukan seni dalam menjalankannya.

D. Manajemen Sebagai Ilmu Dan Seni

Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dan mekanisme yang digerakkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian ada yang memberikan arti

manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan bantuan orang lain. Mengapa manajemen disebut ilmu dan seni?

Manajemen dianggap sebagai ilmu dan seni dikarenakan prinsip-prinsip dan teori-teori dalam manajemen dapat dipelajari, tetapi dalam penerapannya hasilnya masih sangat bergantung pada bakat-bakat yang melekat pada seseorang. Padahal bakat-bakat tersebut tidak dapat dipelajari, karena melekat pada diri seseorang. Di dalam menjalankan konsep manajemen diperlukan bakat-bakat tertentu agar ilmu manajemen yang sudah dipelajari dapat diterapkan dengan seni di lapangan. Diperlukan perpaduan ilmu dan seni dalam diri seseorang untuk memimpin, karena kepemimpinan berhubungan dengan seni dan gaya tertentu di dalam diri seseorang. Seorang pemimpin memerlukan seni dalam berkomunikasi dan seni dalam menjalankan tugas-tugas manajemen, seperti kewibawaan, kemampuan untuk cepat mengambil keputusan, *human relation* dan sebagainya. Oleh karena itu ada yang berpendapat bahwa manajer bukan diciptakan tetapi dilahirkan. Meskipun demikian, karena bagaimanapun mempelajari manajemen, kadar dalam memimpin itu akan dapat ditingkatkan, maka perlu setiap orang yang menjadi manajer atau calon manajer perlu untuk mempelajari manajemen.

Seni dalam manajemen seperti seni-seni lainnya yang melekat pada diri seseorang. Misalnya, walaupun kita sudah belajar melukis, kita juga harus memiliki bakat melukis.

Karena orang yang memiliki bakat melukis yang sudah menempel dalam dirinya akan lebih mudah melukis. Tetapi jika seseorang yang tidak memiliki bakat melukis, maka akan sulit bagi orang tersebut untuk terus melanjutkan belajar melukis, bahkan bisa jadi ia akan berhenti di tengah jalan karena merasa tidak dapat melukis dengan baik. Begitu juga dengan manajemen, seseorang yang memiliki seni manajemen akan lebih mudah menjalankan prinsip-prinsip manajemen dengan seni, jika dibandingkan dengan seseorang yang hanya menjalankan manajemen dengan ilmu tanpa menerapkan seni di dalamnya. Jika tidak ada seni, perusahaan akan berjalan lebih berat dan kurang fleksibel, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Berdasarkan perumpamaan diatas, maka jelaslah disini bahwa manajemen adalah memerlukan ilmu dan seni di dalam pelaksanaanya.

Manajer yang baik adalah seorang ilmuwan dan sekaligus seniman, yang memiliki tingkat kreativitas tinggi, sehingga memiliki keyakinan-keyakinan, firasat dan menguasai cara-cara penerapan ilmu. *Science manager* ialah manajer yang menggunakan *science* dan *scientific method* dalam usaha memimpin kegiatan-kegiatan bawahannya melalui fungsi-fungsi manajemen.

Tabel 1.1 Perbedaan antara **science** dan **art**

No.	Science /Ilmu	Art /Seni
1.	Berkembang secara teoretis	Berkembang secara praktis
2.	Membuktikan	Merasa
3.	Meramalkan	Menerka

4.	Memberikan definisi	Menguraikan/mengajarkan
5.	Memberikan kepastian/ukuran	Memberikan pendapat

Dari tabel diatas, dapat kita simpulkan bahwa ilmu/*science* mengajarkan kita tentang sesuatu (pengetahuan), sedangkan seni/*art* mengajarkan kita bagaimana sesuatu hal dilakukan/cara agar mencapai sesuatu.

Seseorang yang sudah belajar banyak akan ilmu pengetahuan manajemen dan memiliki pendidikan yang lebih tinggi (*well educated*) belum tentu dapat memimpin lebih baik dibandingkan dengan orang yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Walaupun seseorang tersebut memiliki ilmu yang lebih baik, jika tidak dibarengi dengan seni memimpin, maka kepemimpinannya bukanlah merupakan kepemimpinan ideal. Ada banyak faktor yang akan mempengaruhi kepemimpinan, karena selain membutuhkan ilmu pengetahuan juga diperlukan seni dan pengalaman serta pelatihan secara terus menerus. Sebagai contoh, kita bisa melihat seseorang yang memiliki tingkat pendidikan SMA (Sekolah Menengah Atas) mempunyai kemampuan memimpin yang lebih baik daripada seorang insinyur pertanian meskipun keduanya mempunyai pengalaman yang hampir sama. Kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bakat-bakat yang melekat pada diri seseorang, serta bagaimana orang tersebut menyikapi konsep-konsep manajemen terkait seni yang melekat pada dirinya.

Manajemen bersifat dinamis seiring dengan perubahan situasi dan kondisi. Adanya perubahan-perubahan tersebut menuntut konsep dan teori baru yang sesuai dengan kondisi aktual. Hal ini diperlukan agar teori dan ilmu manajemen dapat diterapkan mengikuti perkembangan yang ada. Namun sampai saat ini, tidak ada definisi baku yang disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Follet misalnya, menyebutkan manajemen sebagai seni (kiat), Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah proses, Gullic memandang manajemen sebagai sebuah ilmu, sedangkan manajemen menurut Kats sebagai sebuah profesi. Sedangkan manajemen yang dipandang sebagai profesi adalah kenyataan bahwa pada saat ini sudah terdapat bagian-bagian khusus dengan label manajemen di perusahaan-perusahaan ataupun organisasi, juga dikarenakan manajemen pada akhirnya identik dengan kata manajer yang sering disederhanakan sebagai pimpinan yang merujuk pada profesi tertentu di sebuah organisasi. Sebagai sebuah profesi, manajemen pada akhirnya menuntut orang yang menjalankannya harus memiliki kompetensi atau tingkat kecakapan tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan praktik mengatur tersebut. Dalam perkembangannya, manajemen sebagai profesi ini kemudian melahirkan banyak konsepsi tentang kompetensi apa yang harus dimiliki, kode etik yang harus ditaati, serta perihal-perihal teknis yang berkaitan dengan bagaimana mengambil keputusan, dan lain sebagainya.

Tabel. 1.2 Elemen dasar dan deskripsi statistik manajemen sebagai ilmu dan seni

No.	Elemen Dasar	Deskripsi Statistik
1.	Elemen sifat	a. Manajemen sebagai suatu seni b. Manajemen sebagai suatu ilmu
2.	Elemen fungsi	a. Perencanaan b. Pengorganisasian c. Pengarahan d. Motivasi e. Pengendalian
3.	Elemen sasaran/objek	a. Orang/manusia b. Mekanisme kerja
4.	Elemen tujuan	a. Sasaran (object) b. Maksud (purpose) c. Misi (mission) d. Batas waktu (deadline) e. Standar (Standart) f. Target g. Jatah (Quota)

1. Elemen sifat

a. Manajemen sebagai suatu seni

Yaitu sebagai suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan.

b. Manajemen sebagai suatu ilmu

Yaitu akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum (*general porpose*).

2. Elemen fungsi

a. Perencanaan

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian

Yaitu suatu proses dan rangkaian kerja dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif.

c. Pengarahan

Yaitu suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama

d. Pemotivasian

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.

e. Pengendalian dan pengawasan

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan (*corrective actions*).

3. Elemen sasaran/objek

a. Orang/manusia

Yaitu mereka yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsur integral dari organisasi atau badan tempat ia bekerja sama untuk mencapai tujuan.

b. Mekanisme kerja

Yaitu tata cara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.

4. Elemen tujuan

Yaitu hasil akhir yang ingin dicapai atas suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam arti luas, tujuan mengandung hal seperti *objective*, *purpose*, *mission*, *deadline*, *standart*, *target*, dan *quota*. Tujuan merupakan rangkaian dalam proses perencanaan, dan juga elemen penting dalam proses pengendalian.

Perubahan yang terjadi secara terus menerus menunjukkan pentingnya ilmu manajemen. Segala sesuatu harus dikelola dengan baik, dan hal itu dapat terealisasi jika manajemen sebagai ilmu dan seni diterapkan secara

bersamaan. Sebuah perusahaan memerlukan pengelolaan yang baik apalagi pada saat-saat seperti ini dimana transisi teknologi dunia secara cepat terjadi.

Seorang ahli G.R. Terry mengatakan, secara esensial seorang manajer adalah seorang ilmuwan dan seorang seniman. Ia memerlukan suatu pengetahuan yang disusun menurut sistem yang memberikan ilmu dan kebenaran-kebenaran pokok yang dapat digunakan dalam mengoperasikan pekerjaannya. Selanjutnya dibutuhkan seni dalam penyelarasan antara penerapan ilmu dengan dinamika perubahan yang terjadi di lapangan. Perbandingan antara ilmu dan seni manajemen secara ringkas disajikan pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Perbandingan antara ilmu dan seni manajemen

No.	Pembeda	Ilmu	Seni
1.	Makna	Akumulasi pengetahuan yang disistematisasikan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi Atau Pendekatan terhadap seluruh dunia empiris	Keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara

			efisien dan efektif untuk mencapai tujuan
2.	Ciri Pokok	Memiliki sifat: a. Rasional b. Empiris c. Umum d. Akumulatif	Memiliki sifat: a. Ahli b. Mahir c. Mampu d. Terampil dalam prinsip, metode, dan teknik.
3.	Metode	a. Observasi b. Rumusan permasalahan c. Akumulasi dan klasifikasi fakta tambahan yang baru d. Generalisasi e. Rumusan hipotesis f. Testing dan verifikasi	a. Studi b. Observasi c. Praktik lapangan
4.	Tuntutan bagi Manajer	Sikap ilmiah a. Objektif b. Serba relative c. Skeptif d. Kesabaran intelektual	Fleksibilitas disesuaikan dengan E. Perubahan dalam keputusan

		e. Kesederhanaan f. Tidak memihak kepada etik	b. Pengertian c. Motif d. Kemampuan bekerja sama
--	--	--	--

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen sebagai ilmu?
2. Berikan contoh manajemen sebagai ilmu!
3. Apa yang dimaksud dengan manajemen sebagai seni?
4. Berikan contoh manajemen sebagai seni!
5. Jelaskan perbandingan manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni!
6. Apakah manajemen sebagai ilmu dapat dipelajari?
7. Apakah manajemen sebagai seni dapat dipelajari?

Daftar Pustaka

Siswanto, H.B. 2011. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Fauzi, H. Dan Irviani, Rita. 2018. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: ANDI

Nitisemito, Alex S. 1989. Manajemen suatu dasar dan pengantar. Jakarta: Balai Aksara

Siswanto, H.B. 2017. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Sulastri, Lilis. 2014. Manajemen Sebuah Pengantar. Bandung: La Goods Publishing

BAB V

PENGARAHAN

(*DIRECTING*)

Muhammad Laras Widyanto, S.E., M.M., Ak., CA.

Sub Bab 5

5.1 Konsep Fungsi Pengarahan (*Directing*)

5.2 Karakteristik Fungsi Pengarahan (*Directing*)

5.3 Strategi Pelaksanaan Fungsi Pengarahan (*Directing*)

5.4 Pentingnya Kepemimpinan (*Leading*) Dalam
Pengarahan

5.5 Pentingnya Koordinasi Dalam Pengarahan

5.6 Pentingnya Motivasi Dalam Pengarahan

Latihan Soal dan Jawaban

Daftar Pustaka

Biografi Singkat Penulis

5.1 Konsep Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Setiap manusia memerlukan adanya panduan atau petunjuk baik dalam kehidupan pribadi, keluarga,

komunitas dan organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Panduan ini bisa berasal dari Tuhan melalui Rasul dan NabiNya ataupun diciptakan oleh manusia itu sendiri. Dalam suatu organisasi, pucuk pimpinan organisasi (atau sering disebut sebagai Top Manajemen) yang harus memberikan pengarahan kepada seluruh personil didalam organisasi tersebut.

Ada banyak teori yang membicarakan tentang fungsi manajemen dalam sebuah bisnis, seperti teori dari Gulick yang menyatakan ada 7 fungsi dari manajemen. Ketujuh fungsi manajemen menurut Gulick tersebut adalah; *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting* atau yang dikenal sebagai POSDCORB.

Namun menurut Harappa, teori dari Gulick ini banyak dikritisi oleh para ahli karena terlalu menyederhanakan proses manajemen itu sendiri. Sehingga, teori dari Henri Fayol, yang mengungkapkan bahwa ada 5 fungsi dari manajemen dalam sebuah bisnis, yang lebih diterima oleh banyak orang.

Kelima fungsi penting dalam manajemen yang diterapkan dalam sebuah bisnis, seperti yang diungkapkan oleh Henri Fayol, adalah sebagai berikut:

- 1. Perencanaan (*planning*)**
- 2. Pengorganisasian (*organizing*)**
- 3. *Staffing***
- 4. Mengarahkan (*directing*)**
- 5. Pengawasan (*controlling*)**

Fungsi yang keempat dari manajemen dalam perusahaan adalah mengarahkan. *Directing* bertujuan mengarahkan atau mengendalikan agar dapat meningkatkan keefektifan dan juga efisiensi kerja agar lebih maksimal. Selain itu, fungsi ini juga memastikan adanya koordinasi dan kooperasi dari setiap bagian agar terciptanya harmonisasi dalam lingkungan kerja.

Terdapat beberapa aktivitas yang harus dilakukan agar suatu perusahaan memiliki fungsi manajemen pengelolaan perusahaan yang baik, di antaranya:

- menerapkan serta mengimplementasikan kepemimpinan, bimbingan maupun motivasi terhadap pekerja agar bisa bekerja secara nyaman, baik dan maksimal
- memberi tugas dan penjelasannya secara rutin terkait dengan *jobdesc* atau masalah pekerjaan
- menjelaskan terkait seluruh kebijakan yang berlaku dan sudah ditetapkan

Pengarahan atau *directing* merupakan unsur yang penting dari keseluruhan fungsi administrasi dan manajemen. Selain itu fungsi pengarahan sangat penting karena secara langsung berhubungan dengan manusia. Tanpa adanya pengarahan, karyawan cenderung melakukan pekerjaan menurut cara pandang mereka sendiri tentang tugas-tugas apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana melakukan dan apa manfaatnya. Jadi pengarahan adalah bagaimana pimpinan menggerakkan bawahan, melaksanakan kegiatan dan mengkoordinasinya agar tujuan yang akan dicapai organisasi dapat terealisasi.

Pengarahan (*Directing*) juga adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2005). Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip yang sudah ditetapkan.

Fungsi Pengarahan Manajemen (Directing)

Yang dimaksud dengan fungsi pengarahan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh para manajer seperti menginstruksi, membimbing dan mengawasi kinerja pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fungsi pengarahan juga dianggap sebagai jantung dari proses manajemen. Perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan menjadi tidak penting jika fungsi pengarahan tidak terlaksana. Manajer harus bisa menjalankan fungsi pengarahan dengan sebaik mungkin karena ini merupakan salah satu fungsi manajer juga, bahkan menjadi fungsi manajer yang paling penting.

Human menjelaskan bahwa fungsi pengarahan terdiri dari proses atau teknik yang dengannya instruksi dapat dikeluarkan dan operasi dapat dilakukan sesuai rencana yang ditetapkan. Bisa disimpulkan, fungsi pengarahan adalah fungsi untuk membimbing, menginspirasi, mengawasi dan menginstruksikan orang-orang menuju pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi pengarahan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Fungsi Pervasif:** Mengarahkan diperlukan di semua tingkat organisasi. Setiap manajer memberikan bimbingan dan inspirasi kepada bawahannya.
- **Aktivitas Berkelanjutan:** Arah adalah aktivitas berkelanjutan karena terus menerus sepanjang kehidupan organisasi.
- **Human Factor:** Fungsi mengarahkan berhubungan dengan bawahan dan oleh karena itu terkait dengan faktor manusia. Karena faktor manusia kompleks dan perilaku tidak dapat diprediksi, fungsi arah menjadi penting.
- **Aktivitas Kreatif:** Fungsi arahan membantu dalam mengubah rencana menjadi kinerja. Tanpa fungsi ini, orang menjadi tidak aktif dan sumber daya fisik menjadi tidak berarti.
- **Fungsi Eksekutif:** Fungsi arahan dilakukan oleh semua manajer dan eksekutif di semua tingkatan selama kerja perusahaan, bawahan menerima instruksi dari atasannya saja.
- **Fungsi Delegasi:** Arah seharusnya merupakan fungsi yang berhubungan dengan manusia. Perilaku manusia pada dasarnya tidak dapat diprediksi dan mengkondisikan perilaku orang-orang terhadap tujuan perusahaan adalah apa yang dilakukan oleh eksekutif dalam fungsi ini. Karena itu, ia disebut memiliki kelezatan di dalamnya untuk mengatasi perilaku manusia.

Dengan menjalankan fungsi ini maka organisasi bisa dikatakan aktif atau hidup. Kegiatan organisasi yang sudah tersusun dalam perencanaan akan dilakukan, digerakan oleh fungsi ini. Sebagai contoh, sebuah perusahaan sudah menyusun perencanaan, membentuk struktur organisasi, memiliki sumber daya dan faktor produksi. Perusahaan itu tidak akan menghasilkan jika tidak menjalankan fungsi pengarahan.

Pengarahan berarti menggerakkan semua sumber daya dan unsur organisasi untuk melakukan aktivitas yang sudah direncanakan. Keberhasilan sebuah perusahaan tergantung dari proses pengarahannya, dan hasil yang akan didapatkan oleh perusahaan juga tergantung dari proses pengarahan.

Definisi lain Fungsi Pengarahan dalam organisasi yaitu kegiatan untuk menggerakkan atau mengarahkan orang lain supaya bisa dan dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu organisasi. Pengarahan berarti bahwa para manager mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi bawahan. Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang menstimulir tindakan-tindakan agar betul-betul dilaksanakan. Oleh karena tindakan-tindakan itu dilakukan oleh orang maka pengarahan meliputi pemberian perintah-perintah dan motivasi pada personalia yang melaksanakan perintah-perintah tersebut.

Pengarahan (*leading*) adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Dikenal sebagai

leading, directing, motivating atau actuating. Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Sehingga definisi fungsi pengarahan selalu dimulai dan dinilai cukup hanya dengan mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Kadarman (1996) kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Tujuan pokok dari pengawasan dan pengarahan menurut Notoatmodjo (2006) adalah agar kegiatan-kegiatan dan orang-orang yang melakukan kegiatan yang telah direncanakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang memungkinkan tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu kelompok, baik itu individu atau sebuah komunitas hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat

itu dapat dianalogikan bahwa ia telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Di dalam kepemimpinan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya. Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri.

5.2. Karakteristik Fungsi Pengarahan (Directing)

Dalam pelaksanaan fungsi *directing*, seorang pemimpin dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif, serta dapat memberikan stimulus kepada karyawannya. Menurut buku *Manajemen: Management Fundamentals* oleh Hilal Mahmud (2021: 147), adapun karakteristik dari fungsi *directing*, yaitu:

1. Continuous Activity

Pada karakteristik ini, fungsi *directing* digambarkan sebagai proses pengarahan dalam sebuah kegiatan yang akan terus-menerus berlangsung, selama perusahaan atau organisasi tersebut masih beroperasi.

2. Creative Activity

Selanjutnya, karakteristik *creative activity* pada fungsi *directing* artinya mengubah tugas yang tercantum dalam sebuah rencana, menjadi tindakan pelaksanaan tugas secara nyata. Tanpa adanya karakteristik ini, pegawai akan memiliki kecenderungan bersikap pasif.

3. Pervasive Function

Pada karakteristik ini, digambarkan bahwa proses pengarahan dilakukan ke semua level yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Setiap pimpinan juga dituntut untuk memberikan petunjuk serta menginspirasi tiap-tiap bawahannya.

4. Executive Function

Karakteristik *executive function* menunjukkan bahwa pada semua level, mulai dari bawahan hingga pemimpin, wajib melakukan fungsi pengarahan, selama mereka semua masih terikat masa kerja.

Namun, sebagai bawahan tetap harus menunggu instruksi atau perintah yang berasal dari pimpinannya.

5. Delegated Function

Sebab fungsi *directing* merupakan fungsi yang berhubungan langsung dengan manusia, maka seorang pemimpin harus dapat memahami bahwa perilaku manusia adalah hal yang sulit diramalkan.

Sifat manusia terbentuk secara alami dan tiap pribadi bisa memiliki sifat yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat mengkondisikan arah perilaku bawahannya, menuju ke tujuan yang ingin dicapai sebuah perusahaan atau organisasi.

Directing dapat berupa pemberian pelaksanaan tugas, arahan dan informasi, serta motivasi yang diberikan pemimpin kepada bawahannya.

5.3. Strategi Pelaksanaan Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Setelah memahami karakteristik fungsi *directing*, berikut strategi pelaksanaan *directing* agar sebuah perusahaan atau organisasi dapat berhasil mencapai tujuannya. Arahnya adalah :

1. Pemimpin harus memberi arahan dan informasi terkait dengan tugas yang harus dilakukan.
2. Pemimpin menjelaskan petunjuk pelaksanaan tugas. Petunjuk tersebut dibagi ke dalam petunjuk umum dan khusus.
3. Pemimpin memberikan perintah kepada anggotanya. Dalam hal ini, pemimpin mengajukan permintaan, agar bawahannya melakukan atau mengulang suatu tugas pada kondisi tertentu.
4. Pemimpin harus bisa memberikan motivasi kepada anggotanya, agar efektivitas kerja bawahannya dapat tercipta.
5. Fungsi *directing* merupakan hal yang penting, sehingga pelaksanaannya harus dilakukan dengan baik dan sungguh-sungguh oleh pemimpin sebuah perusahaan atau organisasi.

A. Pengertian Pengarahan/Perintah

Pengarahan (*Direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan

menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

Menurut KAMUS KOMPETISI: "Pengarahan adalah keinginan untuk membuat orang lain untuk mengikuti keinginannya." Sedangkan menurut DASAR-DASAR MENEJEMEN: "Pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan kualitas."

Menurut Saure Dan Dislainer dalam Wanadiana (2010), Pengarahan merupakan petunjuk untuk melaksanakan sesuatu, atau perintah resmi seseorang pimpinan kepada bawahannya berupa petunjuk untuk melaksanakan sesuatu.

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien, agar terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan bahkan masyarakat.

Pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menggerakkan, membimbing, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Pengarahan ini dapat dilakukan secara persuasif atau bujukan dan instruksi, tergantung cara mana yang paling baik.

Pengarahan (Perintah) adalah suatu instruksi resmi dari seseorang atasan kepada karyawannya untuk

mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu, guna merealisasikan tujuan dari sebuah perusahaan.¹⁴

B. Unsur-Unsur Pengarahan/Perintah

Dari batasan perintah yang diberikan, ada empat unsur suatu perintah yaitu, instruksi bersifat resmi, instruksi dari atasan kepada bawahan, instruksi untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan, dan instruksi untuk merealisasi tujuan perusahaan.

1. Instruksi resmi

Suatu perintah adalah instruksi resmi ,baik berbentuk lisan maupun tulisan. Perintah dikatakan resmi apabila yang mengeluarkan perintah itu adalah orang yang mempunyai wewenang untuk melakukan itu. Yang dimaksud dengan mempunyai wewenang ialah bahwa bilamana bawahan tidak melaksanakannya, maka orang yang mengeluarkan perintah itu dapat melakukan tindak sanksi. Sanksi disini memiliki pengertian sebagai akibat dari sebuah kesalahan yang dilakukan oleh bawahan.

2. Dari atasan kepada bawahan

Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah ini haruslah bawahan atasan yang bersangkutan ,tidak boleh bawahan dari atasan yang lain, kecuali dalam sistem organisasi fungsional. Sebagai wewenang atau hak khusus , maka dia

mempunyai kekuatan sanksi ,wewenang tanpa sanksi tidak ada gunannya. Sanksi dapat berupa perpindahan pegawai, pemberhentian sementara pegawai bahkan dapat pula berupa pemberhentian atau pemecatan pegawai itu sendiri. Perintah atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya. Kemungkinan pelaksanaan itu ditentukan oleh faktor-faktor pendidikan, pengalaman, waktu, alat alat serta keadaan bawahan dan tempatnya.

3. Mengerjakan atau tidak mengerjakan

Telah dibatasi bahwa pimpinan itu adalah orang yang mendapatkan hasil dari bawahannya. Pengrealisasian tersebut adalah dengan memberikan perintah kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak mengerjakan sesuatu. Adanya perintah atasan ke bawahan berarti menggerakkan bawahan untuk berbuat, begitupun sebaliknya. Bawahan berbuat karena ada kemungkinan pelaksanaannya, disamping perintah itu jelas baginya. Perintah haruslah jelas bagi penerima perintah, agar yang dilaksanakan sesuai dengan perintahnya.

4. Instruksi untuk merealisasi tujuan perusahaan

Salah satu unsur penting dalam suatu perintah ialah bahwa perintah itu mempunyai tujuan akhir untuk merealisasikan tujuan daripada perusahaan. Seorang sarjana besar berkata bahwa tujuan besar fungsi memberikan komando ialah mengkoordinasikan usaha berbagai-bagai unsur organisasi

dengan cara seefektif mungkin untuk mencapai tujuan. Suatu perintah harus dalam rangka menuntun bawahan agar pekerjaan bawahan tertuju kepada tujuan perusahaan. Perintah itu merupakan salah satu cara mengkoordinasikan segala tindakan dalam perusahaan agar segala macam kegiatan itu mempunyai satu arah yang sama, yakni tujuan perusahaan.¹⁵

C. Fungsi/kegunaan pengarahan/perintah

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan untuk membuat atau mendapatkan para bawahan atau anggota untuk melakukan apa yang diinginkan oleh kita sebagai pemimpin. Proses pengarahan itu meliputi suatu pemberian motivasi dan perintah-perintah kepada para anggota atau bawahan yang melaksanakan perintah-perintah pemimpin tersebut. Pengarahan adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Dikenal sebagai *leading, directing, motivating* atau *actuating*.

D. Jenis – Jenis Pengarahan (Perintah)

1. Perintah Lisan

Tidak ada yang menolak adanya perintah lisan. Meskipun demikian, mereka tidak sependapat tentang suatu perintah dapat di berikan secara lisan. Dalam dua hal, yaitu:

- a. Tugas yang diperintahkan itu merupakan tugas yang sederhana, dan
- b. Dalam keadaan darurat,
- c. Bawahan yang di perintah sudah pernah mengerjakan perintah,
- d. Perintah itu dapat selesai dalam waktu yang singkat,
- e. Apabila dalam mengerjakan tugas itu ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar,
- f. Apabila bawahan yang di perintah adalah buta huruf.

Dampak Positif :

- Tidak membutuhkan banyak waktu untuk mempersiapkannya
- Mempunyai kemungkinan untuk menjelaskan hal – hal yang kurang jelas
- Dapat dipergunakan kepada banyak orang

Dampak Negatif :

- Tidak ada persiapan sebelumnya
- Perintah langsung di berikan

2. Perintah Tertulis

Pada umumnya perintah tertulis dapat di berikan dalam hal – hal sebagai berikut:

- a. Pada pekerjaan yang sulit, memerlukan ketrampilan, keterangan detail, angka – angka yang pasti dan terperinci
- b. Bila pegawai yang diperintah berada di tempat lain
- c. Jika pegawai yang di perintah sering pula

- d. Jika tugas yang di perintah itu berlangsung dari suatu bagian ke bagian yang lain
- e. Jika dalam pelaksanaan perintah itu, kesalahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang besar.

Dampak Positif :

- a. Perintah tertulis menyebabkan orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya
- b. Perintah tertulis mudah diperiksa guna memelihara kebenaran
- c. Merupakan cara terbaik untuk menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan di seluruh organisasi.

Dampak Negatif :

- a. Memakan waktu yang cukup lama
- b. Menelan biaya yang besar
- c. Mengandung infleksibilitas

E. Prinsip – Prinsip Pengarahan (Perintah)

1. Perintah Harus Jelas

Selanjutnya, elemen “bagaimana”, menuntut penjelasan tentang segala sesuatu yang menyangkut soal tugas yang di berikan itu se jelasnya sehingga penerima perintah merasa telah memperoleh fakta – fakta yang cukup untuk melaksanakan tugas yang serahkan kepadanya.

2. Perintah di Beri Satu Per Satu

Perintah yang terlalu banyak di berikan pada waktu yang sama, memberikan kesan yang tidak baik bagi si penerima perintah. Adalah lebih tepat jika perintah di berikan satu persatu, bahkan walaupun perintah itu mempunyai pertalian yang erat satu sama lain.

3. Perintah Harus Positif

Apabila perintah menggunakan perintah yang positif, sebab dengan perintah positif, tegas, dan jelas apa yang harus di kerjakan oleh bawahan.

4. Perintah Harus di Berikan Kepada Orang Yang Tepat

Mengapa Perintah itu harus di berikan pada orang yang tepat ? Karena mengingat pengetahuan dan pengalamannya sanggup melaksanakan tugas itu. Sesungguhnya bukan saja tergantung kepada pengetahuan dan pengalamannya, tetapi juga kepada kecukupan waktuserta peralatan yang tersedia untuk menyelesaikantugas tersebut.

5. Perintah Harus Erat Dengan Motivasi

Setelah orang bekerja, pada umumnya mendapat balas jasa berupa material, tetapi bilamana motivasi hanya bersifat material saja, maka ada kecenderungan kendornya semangat kerja petugas.

6. Perintah Satu Aspek Berkomunikasi

Pemberian komuniikasi harus berkenaan di hati bawahannya dan ia mau mengerjakan dan pemberia tugas itu tidak secara sewenang – wenang.

F. Pengarahan/perintah dalam organisasi perusahaan

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan nonmanusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

G. Proses dan tahapan persiapan pengarahan/perintah

1. Perilaku manusia

Masalah *Directing* berkaitan erat dengan manusia, olehnya itu kita harus mempelajari perilaku manusia (*human behaviour*).

Dalam hidup berkelompok manusia mempunyai *perbedaan*, yaitu berbeda jenis kelamin, usia, pengalaman, agama dan perbedaan kepentingan, tetapi juga mempunyai *persamaan*, seperti persamaan kebutuhan untuk makan, minum, melanjutkan keturunan, keamanan dan lain-lain.

2. Hubungan manusia

Hubungan manusia adalah hubungan antara orang-orang, yang dilakukan dalam organisasi. Jadi bukan hubungan dalam arti kekeluargaan. Hubungan ini tercipta serta didorong oleh kebutuhan dan

kepentingan yang sama, misal untuk memperoleh pendapatan, keamanan, kekuatan dsb.

Dalam kehidupan organisasi , harus didasarkan atas kebutuhan, kepentingan, hormat menghormati, kerjasama untuk mencapai tujuan. Kerjasama akan tercipta dengan baik, jika ada pengertian kebersamaan, saling menguntungkan, dan adanya kesediaan untuk mengorbankan sebagian dari kepentingannya masing-masing.

3. Motivasi

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri sendiri dan dari orang lain. Motivasi adalah usaha/kegiatan dari manajer untuk dapat menimbulkan/ meningkatkan semangat dan kegairahaan kerja dari para pekerja/karyawan, (motivasi bersumber dari orang lain).

GR. Terry, mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (motivasi bersumber dari diri sendiri).

Menurut Abraham H. Maslow, orang mau bekerja karena ingin memenuhi berbagai macam kebutuhan, dimana kebutuhan manusia itu *berjenjang* artinya bila kebutuhan yang pertama telah dipenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua menjadi yang utama.

Ada beberapa hal yang perlu dipahami dalam membahas kepemimpinan yaitu :

1. Leader; adalah orang yang membimbing dan mengarahkan orang lain.
2. Leadership adalah seni atau proses mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja dengan giat ke arah pencapaian tujuan, atau dengan kata lain Leadership adalah sifat/bakat yang dimiliki oleh pimpinan (leader) untuk membimbing dan mengarahkan tindakan orang lain.

GR. Terry mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan yang mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu leadership merupakan kunci dalam manajemen.

Fungsi pengarahan dalam manajemen merupakan salah satu fungsi yang sangat diperlukan karena fungsi ini memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada anggota lainnya untuk memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Dalam fungsi pengarahan ini juga terkait dengan hal kepemimpinan dan motivasi kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan karena adanya unsure yang saling mendukung dimana dalam mengarahkan dapat dilakukan oleh seorang manajemen atau seorang pemimpin yang dapat bertanggungjawab dan untuk menghasilkan pengarahan yang maximal seorang manajemen atau pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya untuk melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan dan menghasilkan hasil yang optimal. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ilmu manajemen yang telah

terkonsep dapat diterapkan dalam dunia yang nyata, sejalan dengan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan suatu sistem kegiatan di mana satu dengan yang lain saling berkaitan.

Jika tidak ada pengarahan dalam sebuah organisasi maka organisasi tersebut bisa atau bahkan akan kehilangan arah, karena antara individu satu dengan individu lainnya berbeda prinsip. Pengarahan dalam organisasi sangat diperlukan untuk terciptanya satu dasar pemikiran tanpa banyak perbedaan prinsip dalam organisasi.

5.4. Pentingnya Kepemimpinan (Leading) dalam Pengarahan

Dalam bukunya Mardalena & Sarinah (2017) menyampaikan bahwa dalam pengertian manajemen kepemimpinan, Manajemen kita terjemahkan menjadi manajemen, dan leadership menjadi kepemimpinan. Sebenarnya apa perbedaan "hakiki" antara manajemen dan kepemimpinan? Silakan baca terus..Berbagai pakar mempunyai pendapat yang bermacam-macam tentang manajemen dan kepemimpinan itu.. Satu penjelasan yang mudah dipahami adalah dari Stephen Covey. Andaikata kita ini sedang akan membuka hutan untuk eksplorasi hasil hutan, maka seorang pemimpin akan mengatakan, "Baik, dari berbagai informasi dan pertimbangan, saya putuskan hutan di lereng bukit itu yang harus kita tebang dulu." Sebagai pemimpin ia menjelaskan bagian mana yang harus dieksplorasi.Begitu pemimpin itu menjelaskan bagian

hutan mana yang harus dibuka, maka saatnya peran manajemen berlaku. Dalam bukunya Mardalena & Sarinah (2017) juga menyampaikan bahwa Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Karenanya, manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajer/Pemimpin adalah seorang yang karena pengalaman, pengetahuan, dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Para manajer akan memikirkan cara-cara, alat-alat, metoda yang paling efektif untuk membuka hutan itu. Mungkin mereka akan memakai gergaji listrik, mungkin memakai gergaji panjang karena medannya sulit, atau bahkan mereka akan melingkar untuk mencari celah agar mudah membuka bagian hutan itu. Bisakah sekarang anda membedakan fungsi manajemen dan kepemimpinan? Kepemimpinan adalah yang menentukan arah, sedangkan manajemen berusaha untuk mewujudkan agar arah tadi bisa tercapai. Manajemen dan kepemimpinan, sebenarnya apa perbedaan mendasar kedua istilah itu? Dua kata itu, manajemen dan kepemimpinan sangat sering kita dengar. Kadang kata itu sering kita persamakan artinya. Ketika kita melihat perusahaan yang sangat berkembang kita sering mengatakan, "manajemen di sana baik." Kadang kita berkata, namun kata manajemen begitu melanda dalam

kehidupan sehari-hari. Ketika anda ingin mengkritik sebuah universitas yang prestasinya buruk, anda mengatakan "manajemen universitas itu tidak cakap."

5.5. Pentingnya Koordinasi Dalam Pengarahan

Menurut G.R. Terry koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Sedangkan menurut E.F.L. Brech, koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri (Hasibuan, 2007:85).

Menurut Mc. Farland (Handyaningrat, 1985:89) koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, Handoko (2003:195) mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Handoko (2003:196) kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan

komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Hal ini juga ditegaskan oleh Handyaningrat (1985:88) bahwa koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu, Handyaningrat juga mengatakan bahwa koordinasi dan kepemimpinan (leadership) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi.

Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson (Handoko, 2003:196), yaitu.

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

5.6. Pentingnya Motivasi Dalam Pengarahan

Motivasi berasal dari bahasa latin “*Movere*” artinya menggerakkan. Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi belajar

dapat dilihat dari karakter tingkah laku siswa yang menyangkut minat, ketajaman perhatian, konsentrasi dan tekun mencapai tujuan.

“Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”.

Menurut Mahfudh Shalahuddin, motivasi adalah dorongan dari dalam yang digambarkan sebagai harapan, keinginan dan sebagainya, yang bersifat menggiatkan atau menggerakkan individu untuk bertindak atau bertingkah laku, guna memenuhi kebutuhan. Selanjutnya menurut Dimiyati dan Mudjiono, motivasi adalah dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia termasuk perilaku belajar. Menurut Sardiman A.M, motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Menurut J. Ravianyo dalam bukunya yang berjudul, “Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia”; pengertian motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberikan kekuatan yang mengarah untuk mencapai kebutuhan, memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”. Selanjutnya menurut Sumardi Suryabrata, motivasi adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan”.

Menurut Badudu-Zain dalam kamus Umum Bahasa Indonesia dikatakan bahwa: "Motivasi adalah niat, dorongan dasar untuk berbuat sesuatu." Supriyono Widodo mengemukakan bahwa "Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku". Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dalam motivasi terkandung adanya keinginan untuk mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan sikap dan perilaku individu belajar Kartono memandang motivasi sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia.

Noor, melihat ada tiga komponen utama yang terkandung dalam kata motivasi yaitu **kebutuhan, dorongan, tujuan**. Dorongan dalam hal ini dipahami oleh Noor sebagai "kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka memenuhi harapan". Artinya sebagai kekuatan mental, dorongan berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut dilihat oleh Noor sebagai inti dan motivasi.

Motivasi belajar merupakan faktor psikis yang bersifat non intelektual. Perannya yang khas adalah dalam hal penambahan gairah, merasa senang dan semangat dalam belajar. Siswa yang memiliki motivasi yang kuat, akan memiliki banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar.

Ardhana mengemukakan: "Motivasi adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu

untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. "Motivasi dapat dipandang sebagai suatu istilah umum yang menunjuk kepada pengaturan tingkah laku individu dimana kebutuhan-kebutuhan-kebutuhan atau dorongan- dorongan dari dalam dan intensif (semacam hadiah) dari lingkungan mendorong individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya atau untuk berusaha menuju tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila organisme manusia berada dalam kesiapan untuk merespon kepada situasi dan terdapat perangsang yang sesuai, maka organisme "dimotivasi" atau didorong oleh suatu desakan untuk berbaur dalam suatu kegiatan yang memuaskan. Terus berlangsungnya fungsi suatu desakan terlepas dari satu atau dua pengalaman frustrasi, adalah suatu bukti adanya dorongan kuat yang menyebabkan individu menuju pada pencapaian suatu tujuan khusus. Ketetapan atau terus berlangsungnya hingga tercapainya sesuatu hasil yang diharapkan adalah suatu sifat yang penting dari motivasi".

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

Mangkunegara (2005,61) menyatakan : "motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal".

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami dapat antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007).

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya

suatu tingkat “tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene.

Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Latihan Soal dan Jawaban

1. Jelaskan beberapa definisi fungsi pengarahan dari beberapa literatur.

Jawab :

Koontz dan O'Donnel , Pengarahan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata.

Menurut G.R. Terry , Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian.

2. Jelaskan tentang pentingnya Koordinasi yang baik dalam Fungsi Pengarahan.

Jawab :

- a. Koordinasi harus terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.
 - b. Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
 - c. Koordinasi harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, 0selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
 - d. Koordinasi harus menggunakan pendekatan multi instansional, dengan ujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindarkan saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.
3. Jelaskan beberapa elemen atau pokok masalah yang terdapat dalam fungsi pengarahan manajemen.

Jawab :

Pengarahan disebut efektif, jika dipersiapkan dan dikerjakan dengan baik serta benar oleh karyawan yang ditugaskan untuk itu.

Pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi pengarahan atau Directing adalah :

- a. Pengadaan Pegawai (Staffing)
- b. Koordinasi (Coordination)
- c. Komunikasi (Communication)

- d. Kepemimpinan (Leadership)
- e. Motivasi (Motivation)
- 4. Mengapa Faktor Kepemimpinan perlu untuk mendukung fungsi pengarahan ?

Jawab :

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang manajer yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi / mengarahkan bawahannya untuk bekerja, sehingga manajer yang demikian akan gagal dalam usahanya.

Daftar Pustaka

- Chrissila Jessica. Glints Blog. 31 Jan 2022. 5 Fungsi Manajemen dalam Perusahaan yang Perlu Kamu Ketahui.
https://glints.com/id/lowongan/fungsi-manajemen/#.YgJ8_99Bw2w.
- Invancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, 2005. Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kurokirei. Justordinaryfgirl.blogspot.com. 27 September 2011.
Error! Hyperlink reference not valid.
- Leon Manua. Blog Studi Manajemen. Fungsi Pengarahan Manajemen (Directing).
<https://www.studimanajemen.com/2019/02/fungsi-pengarahan-manajemen-directing.html>
- Mardalena & Sarinah. 2017. Pengantar Manajemen. Penebit deepublish. Sleman. Yogyakarta.

- Margiyanto, Modul Pengantar Manajemen. 15 April 2020.
<https://stie-igi.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/IGI-MATERI-pengantarmanajemen-pengarahan-2010.docx>
- Vio. 16 November 2021. <https://kumparan.com/kabar-harian/apa-itu-directing-dalam-fungsi-manajemen-1wvgreYmF8M/full>
- Yaya Runatyasih. Kuliah Ibu Yaya Blogspot. 12 Nov 2017.
<https://kuliahbuyaya.blogspot.com/2017/11/tanya-jawab-actuating-penggerakkan.html>

BAB VI

CONTROLLING

(PENGAWASAN)

Imelda Aprileny,.SE.,ME.
Dosen STIE Indonesia Jakarta
iaprileny@gmail.com

A. Definisi Pengawasan

Menurut Effendi (2014:205), Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa danya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalanya perusahaan ke arah tujuan yang di inginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Menurut Karyoto (2016:119) Fungsi pengawasan atau pengendalian diterapkan untuk menghentikan berbagai pelanggaran pekerjaan yang dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan. Adanya pemborosan menandakan bahwa pekerjaan tidak dapat dilakukan secara efektif dan efisien sehingga sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuanya. Sedemikian pentingnya memahami berbagai pelanggaran pekerjaan yang terjadi dalam organisasi sehingga para

pemimpin organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya.

Menurut Effendi (2014:205), Seorang manajer yang melakukan tugas pengawasan haruslah sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan daripada pelaksanaan tugas pengawasan. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan, karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang berjalan. Pengawasan berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berada pada jalan yang salah atau terjadi penyimpangan, maka manajer berusaha menemukan penyebabnya kemudian memperbaiki atau meluruskan kejalan yang benar. Mengingat hubungan erat antara perencanaan dengan pengawasan beberapa ahli dalam memberikan definisi pengawasan sebagai berikut :

1. Henry Fayol (1841 – 1925) mengatakan bahwa : *"Control in consist in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has for object topoint out weakness and errors in order to reactivity them and provent recurrence It operates in everything peoples, actions."*
2. Hadibroto (1984) mengatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan

dengan tujuan agar organisasi tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuannya yang telah ditetapkan. (Irham Fahmi, 2018)

3. James AF, Stoner & R. Edward Freeman (1996), mengistilahkan pengawasan sama dengan pengendalian manajemen adalah proses yang memastikan bahwa aktivitas actual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.
4. George R. Terry (1998), mengemukakan bahwa : "*Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if need, to insure result in keeping with the plan.*"
5. Stephen P. Robins & Mary Coulter (1999), merumuskan pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses-proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.
6. T. Hani Handoko (2002) : Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. ((Fahmi, 2018)
7. Brantas (2009) : Pengawasan ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna menyempurnakan lebih lanjut. (Fahmi, 2018)

B. Pentingnya Pengawasan

Menurut Silalahi (2017:381), Pengawasan merupakan fungsi manajer untuk menjamin bahwa organisasi dan

tindakan-tindakan anggotanya bergerak ke arah tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi pengawasan membantu menjamin pencapaian tujuan. Pengawasan/pengendalian adalah penting karena ia merupakan jaringan terakhir dalam fungsi-fungsi manajemen. Ia menjadi cara manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasional tercapai, jika tidak alasan mengapa. Pengendalian penting untuk menentukan efisiensi dan efektivitas keberhasilan manajemen mencapai tujuan. Pengendalian dilakukan agar kegiatan organisasional untuk mencapai tujuan dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk mengusahakan agar pelaksanaan kegiatan dan tujuan tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Manajer mengontrol apa yang orang atau unit organisasi sedang kerjakan dan hasilnya. Hasilnya menjadi masukan bagi perencanaan. Ini menunjukkan hubungan antara perencanaan dan pengawasan/pengendalian.

Menurut Stoner J.A, R.E.Freeman dan Gilbert J.R (2000) dalam Suhardi (2018: 208), ada lima alasan pengawasan itu diperlukan:

1. *To create better quality* (Untuk mengupayakan kualitas yang lebih baik).

Pada perusahaan industri yang berskala besar umumnya memiliki bagian khusus yaitu Quality Control, (QC). Bagian QC tidak hanya mendorong mewujudkan 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, termasuk perubahan regulasi pemerintah sehingga perusahaan mampu memanfaatkan kesempatan dalam fungsi control ini menciptakan perubahan yang terjadi.

3. *To create faster cycle* (Untuk mempercepat siklus).

Denga adanya fungsi control maka pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan tepat waktu bahkan lebih cepat dari jadwal yang ditentukan.

4. *To add value* (Untuk memberi nilai tambah).

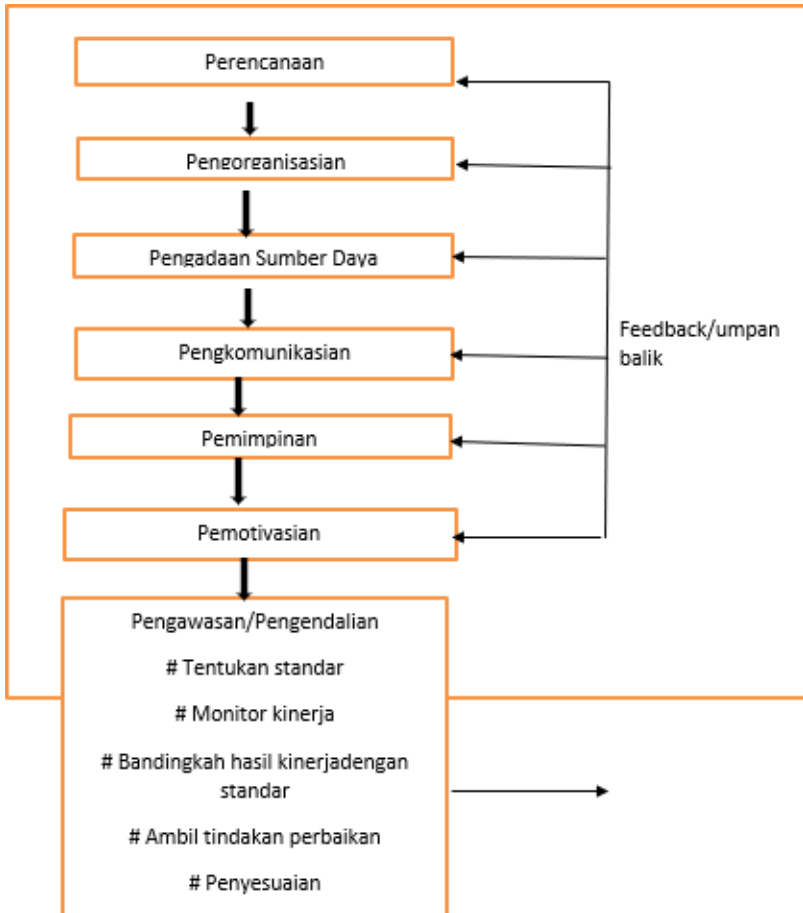
Dalam pelaksanaanya fungsi control, selalu ada evaluasi didalamnya. Evaluasi terhadap fungsi control tersebut selalu menghasilkan peningkatan nilai tambah terhadap barang yang dihasilkan.

5. *To facilitate delegation and teamwork* (Untuk memfasilitasi pendelegasian dan kerjasama tim). Semakin besarnya skala perusahaan, akan mendorong pimpinan untuk melakukan pendelegasian tugas dna wewenangnya untuk terlibat dalam fungsi control yang merupakan perpanjangan tangan dari pimpinan perusahaan dalam bekerja sama disebuah tim, dengan demikian dapat diketahui apakah karyawan tesebut telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya atau tidak.

Pengawasan/pengendalian juga penting dilihat hubungannya dengan perannya dalam mengendalikan

pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya, dapat dilihat pada bagan berikut.

Kontrol Hubungannya dengan fungsi Manajemen lainnya



Sumber : Uber Silalahi (2017:382)

Jika perencanaan menetapkan tujuan dan strategi mencapainya, pengorganisasian menetapkan struktur organisasi, pengadaan sumber daya memfasilitasi sumber daya yang diperlukan, manusia dapat digerakkan untuk bertindak dan berperilaku ke arah pencapaian melalui komunikasi, kepemimpinan dan motivasi, maka pengawasan/pengendalian melihat apakah semuanya berlangsung dengan benar, cara yang benar dan pada waktu yang benar dan apakah tujuan sudah tercapai. Meskipun demikian hubungan fungsi pengendalian paling erat dengan fungsi perencanaan. Menurut Herbert G.Hicks menjelaskan sebagai berikut : *Planning is clearly a prerequisite for effective controlling, It is utterly fools to think that controlling could be accomplished without planning: without planning there is no predetermined understanding of desired performance.* Ini berarti, bahwa pengendalian tidak mungkin dapat dilaksanakan tanpa perencanaan dan hasil perencanaan berupa rencana tidak akan terwujud secara optimal jika tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi pengendalian.

C. Peran Pengawasan

Menurut Fahmi (2018:85-86), Secara umum ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan diberlakukannya pengawasan pada suatu organisasi, sebagai berikut :

1. Pengawasan memiliki peran penting terutama dalam memastikan setiap pekerjaan terlaksana sesuai dengan yang direncanakan.

2. Membantu manajer dalam mengawal dan mewujudkan keinginan visi dan misi perusahaan, dan tidak terkecuali telah menenpatkan manajer sebagai pihak yang memiliki wewenang sentral di suatu organisasi.
3. Membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Ini sebagaimana ditegaskan oleh George R.Terry dan Leslie W.Rue mengatakan . "*Manajer yang efektif menggambarkan pengawasan untuk membagi-bagi informasi. Memujikan pelaksanaan yang baik dan menampak mereka yang memerlukan bantuan serta menentukan bantuan jenis apa yang mereka perlukan*".
4. Menumbuh kembangkan keyakinan para *stakeholders* pada organisasi. Stakeholder adalah mereka yang memiliki kepedulian yang tinggi pada organisasi. Mereka yang dikategorikan sebagai *stakeholders* adalah pemerintah, kreditur, supplier (pemasok), investor, akuntan publik, akademisi, lembaga penilai, karyawan dan lain-lain.

D. Fungsi Pengawasan (Control)

Menurut Suhardi (2018:210), Dari penjelasan tersebut diatas, mengapa control tersebut diperlukan maka dengan melaksanakan pengontrolan tersebut dapat berfungsi sbb:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan penyimpangan atau kesalahan. Dengan melakukan pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan dalam pengawasan, seperti pemberian sanksi yang sewajarnya terhadap penyimpangan yang terjadi.

2. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan terjadi hendaknya pengontrolan dapat mengusahakan cara-cara memperbaikinya sehingga penyimpangan yang 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.
4. Mempertebal rasa tanggungjawab. Dengan adanya pengontrolan dari pihak manajemen maka karyawan memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang diemban kepadanya.

E. Pelaksanaan dan Proses Pengontrolan

Menurut Suhardi (2018:201-211), Pelaksanaan pengawasan itu dapat dilakukan dengan cara:

1. Mengawasi langsung ditempat (personnel inspection)
2. Mengawasi melalui laporan lisan (oral report)
3. Mengawasi melalui laporan tulisan (written report)
4. Mengawasi melalui penjagaan khusus (control by exception)

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

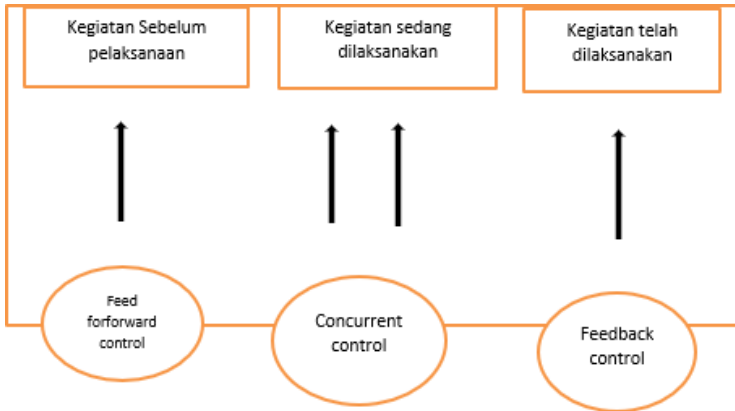
1. Penentuan standar atau metode penilaian kinerja.
2. Penilaian kinerja, mengukur pelaksanaan kegiatan.
3. Membandingkan kinerja yang dicapai dengan standar.

4. Pengambilan tindakan koreksi atau melakukan evaluasi ulang.

F. Tipe-Tipe Pengawasan

Menurut Effendi (2014:210-211), Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan berhubungan dengan tindakan penyelamatan jalannya perusahaan ke arah tujuan yang diinginkan yakni sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

1. Pengawasan Pendahuluan (*feed forward control*) atau *steering control* ;yaitu melakukan antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan Secara Bersamaan (*concurrent control*) sering dikenal pengawasan ya atau tidak; yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan ini merupakan proses yang abru memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.
3. Pengawasan Umpan Balik (*feed back control*) atau *Past action control*; yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil-hasildari suatu kegiatan yag telah selesai.



Gambar 9.1 Tipe-tipe Pengawasan
Sumber : T.Hani Handoko (1997)

Tahapan Proses Pengontrolan



Gambar 9.1 Proses Pengontrolan
Sumber: Stoner (1994)

Keterangan gambar menurut (Effendi (2014:212-213) :

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 Tahap

ini menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan yang merupakan sebuah proses yang berulang-ulang secara terus menerus dengan cara observasi; laporan baik secara tertulis dan lisan; metode otomatis; inspeksi, tes, pengujian, pengambilan sampel dan sebagainya. Berikut beberapa pertanyaan penting yang berkenaan dengan pengukuran, yaitu :

- a. Berapa kali pelaksanaan pengukuran tersebut, setiap hari, minggu, bulanan
- b. Dalam bentuk apa laporan lisan, tertulis dan inspeksi
- c. Siapa yang terlibat: staf. manajer

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Dalam perbandingan ini ada tiga kemungkinan, antara lain :

- a. Kinerja > Standar : Kondisi berada di atas standar, maka perusahaan berkinerja terbaik.
 - b. Kinerja = Standar : Kinerja sama dengan standar, maka perusahaan tersebut berkinerja baik.
 - c. Kinerja < Standar : Kinerja dibawah standar, kondisi seperti ini maka perusahaan berkinerja buruk, Karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.
4. Pengambilan Tindakan Koreksi atau melakukan Evaluasi Ulang

Pada saat perusahaan memiliki masalah (kinerja dibawah standar), maka 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. Pada tahap ini Manajer perusahaan berusaha untuk melakukan evaluasi mencari penyebab ketidakmampuan mencapai standar, lalu dilakukanlah tindakan koreksi.

Tindakan koreksi dapat berupa :

- a. Mengubah standar, bisa 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 ketiganya.

G. Pengawasan

Menurut Karyoto (2016:120-122), Pengawasan adalah suatu fungsi pengendalian yang diterapkan organisasi untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan prosedur. Kegiatan perencanaan terkait berbagai aspek seperti tujuan yang ingin dicapai, kegiatan yang akan dilakukan, serta kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Untuk memastikan kegiatan perencanaan dapat dilaksanakan oleh para pekerja, dan dapat dikerjakan sesuai dengan rencana atau tidak, organisasi perlu melakukan pengawasan. Apabila mendapati ketidaksesuaian, organisasi akan mampu melakukan tindakan perbaikan dengan segera.

1. Teknik Pengawasan

Menurut Melayu S.P,Hasibuan dalam Karyoto (2016:120-122), pada dasarnya kegiatan pengawasan dilakukan dengan dua cara, yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Dalam kegiatan ini organisasi perlu mempertimbangkan kelebihan/kekuatan dan kelemahan/kekurangan dari cara yang dipilih. Serta perlu diingat bahwa apapun keputusan yang diambil pemimpin, organisasi harus tetap bisa diuntungkan.

a. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah suatu pengawasan yang dilakukan secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan para pekerja.

Kegiatan pengawasan langsung mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan. Berikut ini beberapa kekuatan/kelebihannya antara lain :

- 1) Manajer mengetahui kondisi riil pekerjaan.
- 2) Kesalahan pekerjaan dapat diketahui dengan segera.
- 3) Manajer dapat menampung aspirasi bawahan secara langsung.
- 4) Pekerja bawahan merasa puas.
- 5) Pekerjaan bisa selesai lebih cepat.
- 6) Kesalahan laporan bisa dihindari.

Sedangkan kekurangan/kelemahannya sebagai berikut :

- 1) Pengawasan langsung menyita waktu manajer.
- 2) Pengawasan langsung mengurangi kepercayaan diri pekerja.
- 3) Biaya pengawasan langsung relative tinggi.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah suatu kegiatan pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan para pekerja. Kegiatan ini dilakukan dengan meminta atau menggunakan laporan-laporan kegiatan yang diserahkan para pekerja. Jadi, para manajer tidak perlu turun langsung ke lapangan, mereka cukup mengawasi dengan mengamati laporan tersebut.

Dalam suatu organisasi, pengawasan tidak langsung dilakukan oleh manajer menengah dan manajer atas. Mereka jarang berhadapan langsung

dengan para pekerja, kecuali jika ada kepentingan tertentu sehingga mereka melakukan kunjungan langsung ke lapangan.

Kegiatan pengawasan tidak langsung juga memiliki beberapa kekuatan dan kelemahannya. Berikut ini adalah kekuatannya antara lain :

- 1) Manajer memiliki banyak waktu luang untuk pekerjaan lain.
- 2) Pekerja merasa percaya diri.
- 3) Biaya pengawasan relative rendah.

Adapun kelemahan adalah sebagai berikut:

- 1) Laporan kegiatan cenderung kurang obyektif
- 2) Pengawasan tidak langsung memperlambat penyelesaian permasalahan.
- 3) Pengawasan tidak langsung memperlambat pencapaian tujuan.

2. Jenis-jenis Pengawasan

Menurut Karyoto (2016:122-123) Kegiatan pengawasan dalam suatu organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi/manajer atau tenaga kerja berkeahlian tertentu. Menurut Malayu S.P Hasibuan, pengawasan dibedakan menjadi empat jenis yaitu:

a. Pengawasan Internal

Para pekerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kelompok pekerja operasional dan kelompok pekerja manajerial. Pekerja operasional adalah mereka yang melakukan pekerjaan organisasi

sehari-hari seperti memproduksi, memasarkan, menjual, serta mengelola administrasi. Sedangkan pekerja manajerial adalah para pemimpin organisasi yang melakukan pekerjaan organisasi yang bersifat manajerial seperti mengambil keputusan, merencanakan kegiatan, serta melaksanakan berbagai fungsi manajemen termasuk pengawasan.

b. Pengawasan Eksternal

Adalah suatu pengawasan yang dilakukan oleh orang/pihak yang berada diluar lingkungan organisasi seperti konsultan, auditor, lembaga perbankan dan lembaga wakil rakyat.

c. Pengawasan Formal

Adalah suatu pengawasan yang dilakukan oleh orang atau pihak yang memiliki legalitas, seperti lembaga keuangan negara (BPK). Lembaga hukum negara melakukan kegiatan pengawasan untuk memastikan tidak adanya pelanggaran pelanggaran hukum dimasyarakat, bangsa dan negara.

d. Pengawasan Informal

Adalah suatu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat tanpa menggunakan landasan hukum. Mereka melakukan pengawasan untuk memastikan apakah produk produk yang ditawarkan kepada mereka layak digunakan atau tidak.

H. Pengendalian (Pengawasan) Efektif

Menurut Silalahi (2017:396-397), Pengendalian efektif tergantung pada dilaksanakannya dengan benar fungsi

fungsi manajemen yang mendahuluinya dan umpan balik kepada mereka. Fungsi-fungsi yang mendahului pengendalian dan kepada siapa pengendalian memberikan umpan balik ialah *Planning, Organizing, Resourcing, Communicating, Leading, Motivating*. Pengendalian efektif bilamana pelaksana pengendalian mengikuti tahap-tahap pengendalian : menggunakan standar, mengukur kinerja, membandingkan dengan standar dan dilakukan tindakan perbaikan atau penyesuaian/pengembangan. Pengendalian efektif apabila dilakukan seluruh pengendalian secara simultan dan digunakan secara tepat. Akhirnya pengendalian efektif juga bisa menggunakan pengendalian ganda. Akhirnya, pengendalian efektif jika pelaksanaannya didasarkan pada asas-asas pengendalian efektif yaitu sebagai berikut :

1. Orientasi rencana (*Plan Oriented*)

Pengendalian atau control berorientasi pada rencana, pengendalian mendukung rencana strategi dan fokus pada kegiatan signifikan membuat satu perbedaan nyata untuk organisasi. Tugas pengendalian adalah untuk menjamin pencapaian tujuan dengan mendeteksi penyimpangan potensial atau actual dari rencana sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan efektif.

2. Orientasi hasil (*Results oriented*)

Pengendalian harus membantu organisasi mencapai hasil yang diinginkan, seperti : pembuatan standar kinerja, perlindungan aset organisasi dan memelihara kualitas produk serta jasa pelayanan serta menyediakan

informasi umpan balik atas kinerja kepada manajer dan karyawan.

3. Menyeluruh (*Multidimensional*)

Sistem pengendalian meliputi semua hasil dan perilaku yang diinginkan, tetapi perlu dilakukan terutama pada tempat strategis atau kegiatan yang sangat menentukan atau melakukan pengendalian berdasarkan kekecualian.

4. Akurat (*Accurate*)

Penemuan, penilaian dan analisis data tentang pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara akurat, data pengendalian yang tidak akurat mungkin lebih buruk, dan manajer dapat membuat keputusan yang jelek berdasarkan data tersebut.

5. Tepat waktu (*Timely*)

Pengendalian menyediakan informasi pada waktu yang tepat informasi itu dibutuhkan, Karena itu pengendalian harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan.

6. Realistik (*Realistic*)

Sistem pengendalian harus memasukkan harapan realistis tentang apa yang dapat dicapai. Sebaliknya, karyawan suka melihat pengendalian sebagai tidak rasional sehingga tidak mengindahkan atau bahkan mengambil alih.

7. Adil dan objektif (*Fair and objective*)

Pengendalian tidak memihak atau membedakan perlakuan terhadap karyawan dan tidak dapat

dimanipulasi oleh karyawan atau manajer untuk keuntungan pribadi.

8. Dapat dimengerti (*Understandable*)

Pengendalian mendukung pembuatan keputusan melalui penyajian data yang dapat dimengerti, menghindari laporan-laporan dan statistic yang rumit.

9. Dapat diterima (*Acceptable*)

Sistem pengendalian yang baik berlangsung ketika hasilnya diterima oleh anggota organisasi yang dipengaruhi, dan jika hasilpengendalian secara luas ditentang atau diabaikan atau tidak diterima, maka manajer yang menjalankan fungsi pengendalian tersebut harus mencoba menemukan jawaban mengapa hal itu terjadi.

10. Fleksibel (*Flexible*)

Fleksibilitas dibutuhkan dalam sistem pengendalian dan rancangan pengendalian termasuk untuk persyaratan baru, direvisi atau dimodifikasi untuk situasi baru, bahkan pengendalian dapat dirubah secara cepat untuk mengukur dan melapor informasi baru.

11. Cepat dan orientasi pengecualian (*Prompt and exception oriented*)

Pengendalian mendeteksi dan melaporkan penyimpangan secara cepat, memberi wawasan mengapa perbedaan terjadi, dan apa yang mungkin dikerjakan untuk memperbaikinya, serta mengkonsentrasikan pengendaliannya pada pengecualian sehingga efisiensi akan dihasilkan.

12. Biaya efektif (*Cost effective*)

Biaya pengendalian adalah satu pertimbangan penting, keuntungan pengendalian harus lebih banyak dari biayanya. Oleh karena itu teknik dan pendekatan pengendalian untuk mendeteksi sebab-sebab potensial atau penyimpangan actual dari rencana harus dengan biaya minimum agar terwujud efisiensi pengendalian.

I. Pengendalian Mutu Terpadu

Menurut Effendi (2014:220), Sekarang ini kita hidup di era industry, era informasi dan era globalisasi. Dimana era tersebut mengandung dimensi perubahan, sehingga dapat dikatakan bahwa ciri khas kehidupan dewasa ini adalah perubahan. Saat ini yang menjadi tantangan adalah bagaimana membawa perubahan itu secara baik. Pemimpin dan manajer perusahaan sekarang harus menghadapi situasi yang semakin kompleks. Hal ini disebabkan karena untuk keberlangsungan hidup dan perkembangannya, perusahaan harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitas.

Kapasitas organisasi menuntut transformasi menuju perubahan manajemen untuk melaksanakan sistem manajemen kontemporer yang disebut dengan pengendalian mutu terpadu (Total Quality Management = TQM) yang identik dengan (Total Quality Control = TQC). Pengendalian mutu terpadu sudah seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, yang menekankan pada biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. TQM

berarti budaya organisai ditentukan dan mendukung upaya terus menerus untuk memuaskan pelanggan melalui sistem peralatan, teknik dan pelatihan terpadu. Konsep TQM atau TQC banyak dipakai dalam dunia usaha jepang sejak 10 tahun terakhir. TQM atau TQC adalah suatu komitmen budaya organisai untuk memuaskan pelanggan lewat penggunaan struktur terintegrasi dari peralatan, teknik dan pelatihan yang mencakup perbaikan terus menerus proses organisasi, dengan hasil produk dan jasa yang bermutu tinggi. Penerapan TQM atau TQC menggunakan prinsip prinsip sbb:

1. Konsep Mutu

Menurut Effendi (2014:218-219) Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah terjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Revolusi mutu benar-benar sedang terjadi dalam bisnis sekarang ini. Menurut John Stewart mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu lebih baik dari pada yang lain. Mutu juga berarti memfokuskan pada kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang semakin baik dengan harga yang semakin bersaing.

Untuk menerapkan mutu yang baik tentunya harus menerapkan TQC secara konkret terlebih dahulu. TQC adalah usaha yang menyeluruh untuk membuat sesuatu menjadi semakin baik, dengan cara memulainya dengan cara baik, mengerjakannya secara baik supaya hasilnya baik dan dapat sampai ketangan konsumen secara baik. Prinsip prinsip utama dalam pengendalian kualitas sbb:

- a. Utamakan kualitas: bahwa kualitas hari ini menentukan kualitas hari esok
- b. Orientasi pada pelanggan: pikirkanlah kesesuaian dan kepuasan pelanggan.
- c. Pengendalian berdasarkan fakta: ambillah keputusan dan tindakan berdasarkan data yang nyata.
- d. Pengendalian proses: problem timbul dalam proses dan bukan setelah proses berakhir.
- e. Aspek kemanusiaan: keikutsertaan dan pengembangan pribadi.

2. Gugus Kendali Mutu

Mengingat pelaksanaan suatu ide atau rencana tidak selamanya lancar maka perlu ada yang mengendalikan. Dalam hal ini gugus kendali mutu (Quality Control Circle = QCC) mempunyai tugas mengendalikan dan mencari letak hambatan dan kesalahan untuk diperbaiki. Kelompok QCC dipimpin oleh seorang yang dianggap paling mempunyai kredibilitas yang tinggi baik sebagai moderator, analisis maupun penyimpul berbagai pendapat. Tujuan QCC yang dianut secara internasional adalah sebagai berikut:

- a. Menyumbang perbaikan dan mengembangkan perusahaan
- b. Menerima dan menghargai hakikat kemanusiaan dari membuat unit kerja sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

- c. Memperhatikan kemampuan individual sepenuhnya dan membuang kemungkinan yang mustahil atau tidak pasti.

Latihan Soal

1. Apa saja peran pengendalian dalam manajemen? Jelaskan?
2. Bagaimana hubungan pengendalian dengan perencanaan ? Jelaskan ?
3. Apa yang anda ketahui tentang mutu ? Kemukakan pendapat anda ?
4. Apa fungsi QCC dan bagaimana hubungannya dengan TQC/TQM ?
5. Jelaskan tahap proses pengawasan/pengendalian yang efektif dalam organisasi ?

Penyelesaian:

1. Peran Pengawasan

Menurut Irham (2018:85-86) Secara umum ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan diberlakukannya pengawasan pada suatu organisasi, sebagai berikut :

- a. Pengawasan memiliki peran penting terutama dalam memastikan setiap pekerjaan terlaksana sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Membantu manajer dalam mengawal dan mewujudkan keinginan visi dan misi perusahaan, dan tidak terkecuali telah menenpatkan manajer sebagai pihak yang memiliki wewenang sentral di suatu organisasi.
- c. Membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Ini sebagaimana ditegaskan oleh George

R.Terry dan Leslie W.Rue mengatakan . “Manajer yang efektif menggambarkan pengawasan untuk membagi-bagi informasi. Memujikan pelaksanaan yang baik dan menampak mereka yang memerlukan bantuan serta menentukan bantuan jenis apa yang mereka perlukan”.

- d. Menumbuh kembangkan keyakinan para stakeholders pada organisasi. Stakeholder adalah mereka yang memiliki kepedulian yang tinggi pada organisasi. Mereka yang dikategorikan sebagai stakeholders adalah pemerintah, kreditur, supplier (pemasok), investor, akuntan publik, akademisi, lembaga penilai, karyawan dan lain-lain.
2. Jika perencanaan menetapkan tujuan dan strategi mencapainya, pengorganisasian menetapkan struktur organisasi, pengadaan sumber daya memfasilitasi sumber daya yang diperlukan, manusia dapat digerakkan untuk bertindak dan berperilaku ke arah pencapaian melalui komunikasi, kepemimpinan dan motivasi, maka pengawasan/ pengendalian melihat apakah semuanya berlangsung dengan benar, cara yang benar dan pada waktu yang benar dan apakah tujuan sudah tercapai. Meskipun demikian hubungan fungsi pengendalian paling erat dengan fungsi perencanaan. Menurut Herbert G. Hicks menjelaskan sebagai berikut: Planning is clearly a prerequisite for effective controlling, It is utterly fools to think that controlling could be accomplished without planning: without planning there is no predetermined understanding of desired performance. Ini berarti, bahwa pengendalian tidak mungkin dapat dilaksanakan tanpa

perencanaan dan hasil perencanaan berupa rencana tidak akan terwujud secara optimal jika tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi pengendalian.

3. Konsep Mutu

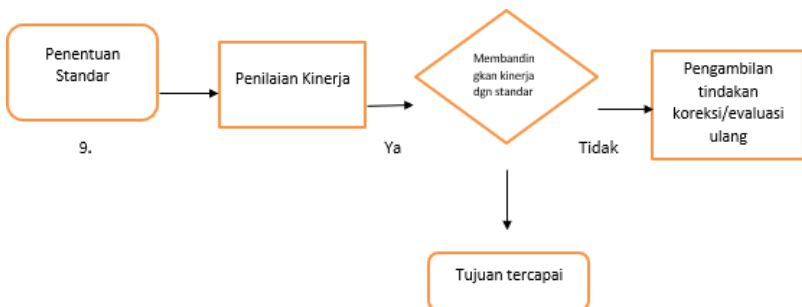
Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah terjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Revolusi mutu benar-benar sedang terjadi dalam bisnis sekarang ini. Menurut John Stewart mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu lebih baik dari pada yang lain. Mutu juga berarti memfokuskan pada kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang semakin baik dengan harga yang semakin bersaing.

Untuk menerapkan mutu yang baik tentunya harus menerapkan TQC secara konkret terlebih dahulu. TQC adalah usaha yang menyeluruh untuk membuat sesuatu menjadi semakin baik, dengan cara memulainya dengan cara baik, mengerjakannya secara baik supaya hasilnya baik dan dapat sampai ketangan konsumen secara baik

4. Gugus kendali mutu (Quality Control Circle = QCC) mempunyai fungsi mengendalikan dan mencari letak hambatan dan kesalahan untuk diperbaiki. . Kelompok QCC dipimpin oleh seorang yang dianggap paling mempunyai kredibilitas yang tinggi baik sebagai moderator, analisis maupun penyimpul berbagai pendapat. Kapasitas organisasi menuntut transformasi menuju perubahan manajemen untuk melaksanakan sistem manajemen kontemporer yang disebut dengan pengendalian mutu terpadu (Total Quality Management = TQM) yang identik dengan (Total Quality Control = TQC). Pengendalian mutu

terpadu sudah seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, yang menekankan pada biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. TQM berarti budaya organisai ditentukan dan mendukung upaya terus menerus untuk memuaskan pelanggan melalui sistem peralatan, teknik dan pelatihan terpadu. Konsep TQM atau TQC banyak dipakai dalam dunia usaha jepang sejak 10 tahun terakhir. TQM atau TQC adalah suatu komitmen budaya organisai untuk memuaskan pelanggan lewat penggunaan struktur terintegrasi dari peralatan, teknik dan pelatihan yang mencakup perbaikan terus menerus proses organisasi, dengan hasil produk dan jasa yang bermutu tinggi. Sedangkan QCC merupakan bagian penting dari TQC.

Tahapan Proses Pengontrolan



Daftar Pustaka

- Effendi, U. (2014). *Asas Manajemen (Satu)*. Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Rajawali Pers.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen- Teori, Kasus dan Solusi*. Penerbit Alfabeta.
- Karyoto. (2016). *Dasar-dasar Manajemen – Teori, Definisi dan Konsep (satu)*. Penerbit C.V. ANDI OFFSET (Penerbit ANDI).
- Silalahi, U. (2017). *Asas-asas Manajemen*. PT. Refika Aditama.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya (Ms. Prof..Dr. Anis Eliyana,.SE. (ed.))*. , Penerbit Gava Media.

Biografi Penulis



Nama : Imelda Aprileny.SE,.ME
TTL : Jakarta, 24 April 1974
Pendidikan :
S2 Universitas Indonesia (UI), Depok
Pekerjaan : Dosen tetap STEI Jakarta
Email : iaprileny@gmail.com

BAB VII

MANAJEMEN

KEUANGAN USAHA

Drs. Syahrul, M.M.

Manajemen Keuangan (Financial Management), atau dalam literatur lain disebut pembelanjaan, adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana , menggunakan dana dan mengelola aset sesuai dengan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain manajemen keuangan merupakan manajemen (pengelolaan) mengenai bagaimana memperoleh aset, mendanai aset dan mengelola aset untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini beberapa pengertian manajemen keuangan menurut para ahli :

1. Bambang Riyanto: Manajemen keuangan adalah kegiatan setiap perusahaan terkait dengan upaya untuk memperoleh dana yang diperlukan dengan biaya minimum dan

persyaratan yang paling menguntungkan dan usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.

2. Agus Sartono: Manajemen Keuangan, Manajemen Dana baik dalam kaitannya dengan alokasi dana dalam berbagai bentuk investasi yang efektif dan koleksi bisnis dana untuk pembiayaan investasi atau biaya yang efisien. (2001: 6)
3. SUTRISNO: Definisi manajemen keuangan adalah semua kegiatan perusahaan dengan upaya untuk memperoleh dana dari perusahaan biaya rendah dan upaya untuk menggunakan dan menetapkan dana tersebut secara efisien. (2003: 3)
4. J. F. Bradley: Manajemen keuangan adalah bidang manajemen bisnis yang berorientasi pada penggunaan modal dengan kehati-hatian dan hati-hati memilih sumber modal untuk memungkinkan unit pengeluaran untuk bergerak ke arah mencapai tujuan.
5. Sonny S: Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang terkait dengan cara mendapatkan dana, dana penggunaan, dan untuk mengelola aset sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
6. Grestenberg: Manajemen keuangan adalah bagaimana sebuah perusahaan dilakukan untuk memperoleh dana, cara mereka mendapatkan dana, bagaimana menggunakannya dan bagaimana bisnis didistribusikan.
7. James Van Horne: Manajemen Keuangan adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan akuisisi, pembiayaan dan pengelolaan aset dengan tujuan dari semua kegiatan.
8. Weston dan Copeland: Manajemen keuangan dapat dirumuskan dengan fungsi dan tanggung jawab dari

administrator keuangan. Fungsi utama dari manajemen keuangan adalah tentang keputusan investasi, pembiayaan komersial dan kegiatan pembagian dividen di sebuah perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan 3 fungsi utama dari manajemen keuangan adalah :

1. Keputusan Investasi (Investment Decision)
2. Keputusan Pembiayaan (Financing Decision)
3. Keputusan Kebijakan Dividen (Dividend Policy Decision)

Ketiga fungsi utama tersebut menyangkut proses pengambilan keputusan yaitu memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia (choose of the best alternative). Pilihan yang diambil dari berbagai alternatif yang ada tersebut sebagai hasil keputusan merupakan pilihan terbaik dari alternatif yang tersedia (the best choose). Keputusan bidang keuangan tersebut sebagai bagian dari keseluruhan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (goal) dengan memperhatikan kendala (constrain) yang dihadapi. Dengan demikian, maka sesungguhnya keputusan itu sendiri merupakan masalah pilihan. Keputusan yang diambil oleh pengambil keputusan harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memberikan kepercayaan kepadanya (owner/shareholders/stockholders). Pada bidang keuangan perusahaan, keputusan yang akan diambil oleh manajer keuangan mencakup ketiga keputusan diatas, ketiga keputusan tersebut mempunyai keterkaitan antara keputusan satu dengan keputusan lainnya.

Proses pengambilan keputusan (decision making) penempatan investasi, pembiayaan dan pembagian dividen

sangat diperlukan oleh setiap pengambil keputusan pada bidang keuangan agar keputusan yang diambil benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu sebelum mengambil keputusan, berbagai faktor harus dipertimbangkan tergantung dari kompleksitas permasalahan, potensi dan kendala serta risiko yang dihadapi perusahaan.

Pengambilan keputusan untuk ke tiga keputusan yang disebutkan diatas bukanlah hal yang mudah dilakukan, karena setiap keputusan akan berdampak jangka pendek, menengah maupun jangka panjang yang kadang kala dalam jangka pendek dapat dibenarkan tetapi untuk jangka panjang kurang menguntungkan atau sebaliknya dalam jangka pendek kurang dapat dibenarkan tetapi dalam jangka panjang sangat menguntungkan. Faktor waktu merupakan salah satu pertimbangan yang harus diperhatikan disamping faktor manfaat dan biaya serta faktor lainnya.

Keputusan Investasi (Investment Decision)

Perusahaan yang melakukan kegiatan dengan tujuan menyediakan barang dan jasa kepada masyarakat tentu memerlukan sumber daya berkaitan dengan jenis produk atau jasa yang akan dihasilkan serta didistribusikan barang tersebut kepada masyarakat atau pihak lain. Kedai kopi misalnya harus menyiapkan mesin grinder, gedung dan bahan kopi serta uang kas yang digunakan untuk menjalankan usaha tersebut. Dengan demikian keputusan investasi tidak terlepas dari komposisi harta perusahaan dalam mendukung kegiatan perusahaan.

Keputusan investasi dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi perusahaan emiten yaitu usaha untuk menetapkan komposisi aset yang digunakan untuk kegiatan perusahaan dan dari sisi pemilik modal (Investor) yaitu perusahaan yang mendanai perusahaan baik sebagai kewajiban/utang perusahaan maupun sebagai penyertaan perusahaan.

Dari Sisi Perusahaan Emiten

Keputusan investasi dapat dilihat dari penempatan aset perusahaan yang menentukan jenis dan komposisi atau bauran setiap aset yang ada pada sisi aktiva neraca perusahaan (assets mix). Komposisi aset perusahaan dikelompokkan kedalam aktiva lancar dan aktiva tetap untuk mendukung operasi perusahaan serta aktiva lainnya yang pada umumnya belum atau tidak berhubungan langsung dengan operasi perusahaan.

Aktiva Lancar (*Current Assets*)

Aktiva lancar adalah aset yang sehari-hari dioperasionalkan perusahaan. Dalam aktiva lancar harus ditentukan berapa kas yang harus tersedia agar tidak terlalu berlebihan atau tidak kekurangan. Kas yang berlebihan merupakan suatu kegagalan untuk mendatangkan penghasilan, sementara jumlah kas yang kurang berakibat pada kegagalan membayar kewajiban pada waktunya dan akan meningkatkan biaya pinalti. Kemudian pemilihan jenis mata uang asing disesuaikan dengan kebutuhan untuk pelunasan kewajiban keuangan perusahaan. Mata uang asing yang fluktuatif sangat memerlukan perhatian serius karena

akan berdampak pada laba akhir perusahaan. Tentunya hal tersebut harus memperhitungkan manfaat dan biayanya, karena pada hakekatnya semuanya masih merupakan alternatif yang mungkin dipilih. Disamping kas, kelompok aset yang tergolong mudah dicairkan adalah surat berharga (marketable security) merupakan suatu pilihan penempatan dana yang pada hakekatnya adalah memanfaatkan dana yang tersedia tetapi belum digunakan untuk tujuan tertentu. Penempatan dana pada surat berharga dengan tingkat hasil dan resiko tertentu dengan pertimbangan bahwa sewaktu-waktu dapat dikembalikan kepada kas dengan cara menjual merupakan salah satu bentuk penempatan dana pada aset dalam kelompok aktiva lancar. Kelompok aset lainya yang tergolong dalam aktiva lancar adalah piutang dan persediaan. Kedua aset tersebut termasuk kelompok aset yang secara operasional menunjukkan kegiatan perusahaan dan dalam kurun waktu tidak lebih dari 1 tahun akan berubah menjadi kas. Jumlah dan waktu pencairannya menjadi kas tergantung pada kebijakan penjualan dan usaha penagihannya.

Aktiva Tetap (*Fixed Assets*)

Aktiva tetap (barang modal) merupakan kelompok aset yang diperuntukkan memfasilitasi sumber produksi menjadi produk atau jasa dan keterkaitan dana didalamnya cukup lama. Pemilihan aset demikian memerlukan kajian yang lebih rumit, karena disamping jumlah dana yang terikat cukup besar, lamanya kembali ke kas melalui penyusutan dan fleksibilitasnya yang sulit serta resiko kegagalan operasional harus diperhitungkan. Alternatif pengadaan barang modal

yang akan digunakan untuk mendukung operasi perusahaan dapat berupa kepemilikan aset (beli) atau dengan hanya menyewa manfaat dari barang modal tersebut berupa leasing. Pengadaan barang modal tersebut diatas akan dibahas pada penganggaran modal (capital budgetting).

Aktiva Lainnya (*Other Assets*)

Aktiva lainnya adalah aktiva perusahaan yang belum dioperasionalkan karena memang aset tersebut belum atau masih dalam proses menjadi aktiva atau penempatan aset pada perusahaan lain. Misalnya bangunan dalam proses (building in construction), mesin dalam penempatan (mechine in placement) dan lainnya. Aset tentu yang memang dari awal ditujukan untuk tujuan tertentu dan tidak berhubungan langsung dengan kegiatan inti perusahaan (care business) kemungkinan ada juga dalam perusahaan, misalnya adalah investasi/penyertaan pada perusahaan lain.

Dari Sisi Investor

Adanya aset perusahaan karena ada pihak yang menempatkan dananya pada perusahaan yang muncul pada sisi utang (liabilities) dan modal sendiri (equity) perusahaan. Berbicara pada sisi pasiva neraca ini maka para pemilik modal sebagai pihak yang mengklem harta perusahaan, dan mereka hanya memiliki surat bukti berupa bukti utang perusahaan atau bukti kepemilikan perusahaan berupa saham. Apabila pihak yang mempercayakan dananya pada perusahaan sebagai utang perusahaan, maka pihak tersebut adalah kreditor baik selaku kreditor jangka pendek maupun jangka

panjang. Sementara pihak yang mempercayakan dananya pada perusahaan dalam bentuk penyertaan (saham) maka mereka adalah pemilik perusahaan (owners/shareholders)

Dari sisi pemilik modal (investor) proses penempatan dananya pada pembiayaan jangka panjang baik berupa utang jangka panjang maupun berupa saham perusahaan, merupakan keputusan investasi dalam aset keuangan (financial assets). Apabila investor memasukkan dananya pada utang perusahaan seperti obligasi, maka investor tersebut disebut sebagai pemegang obligasi (bondholders) atau jika investor tersebut sebagai pemilik perusahaan maka mereka disebut sebagai pemegang saham (shareholders/stockholders).

Keputusan Pembiayaan (*Financing Decision*)

Istilah pembiayaan atau pendanaan atau pembelanjaan dapat digunakan untuk menunjukkan dari mana sumber atau asal dana yang membiayai atau mendanai atau membelanjai aset perusahaan. Fungsi ini meliputi penentuan komposisi sumber pembiayaan perusahaan (financing mix) yang ada pada sisi pasiva neraca perusahaan. Pendekatan yang ditempuh yaitu untuk mencapai hasil tertentu dengan biaya minimum atau dengan biaya tertentu untuk mencapai hasil maksimum. Disamping itu harus juga diperhatikan keselarasan waktu dan jumlah antara cash inflow yang diperkirakan dapat diperoleh dari aktiva perusahaan dengan cash outflow untuk pelunasan sumber dana (matching to maturity date approach). Melalui pendekatan alokasi aset (asset allocation approach), pertama-tama yang harus diketahui adalah umur aset yang akan didanai dengan

ketentuan bahwa umur dari sumber pembiayaannya harus lebih lama dari lamanya dana tertanam pada aset yang didanai. Misalkan pembiayaan persediaan dari utang dagang atas adanya pembelian secara kredit, jatuh tempo dan jumlahnya harus disesuaikan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menjual persediaan dan juga waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh kas dari penjualan tunai atau penagihan piutang akibat penjualan kredit. Dalam hal ini harus diperhatikan bahwa jatuh tempo pelunasan utang harus lebih lama dari jangka waktu dibutuhkan untuk menjual persediaan sampai menerima kas dari penjualan persediaan untuk menghindari kegagalan memenuhi kewajiban membayar utang usaha tepat waktu.

Berbagai alternatif yang mungkin dipilih dalam menentukan bauran pembiayaan (financing mix), dapat bersumber dari utang jangka pendek dengan beberapa alternatif, utang jangka panjang dengan beberapa alternatif atau ekuitas dengan berbagai alternatif. Bagaimana menentukan komposisi pembiayaan memerlukan analisis dalam pengambilan keputusan yang tidak terlepas dari tujuan dan kendala yang dihadapi perusahaan.

Keputusan Kebijakan Dividen (*Dividend Policy Decision*)

Laba bersih perusahaan sesungguhnya merupakan keuntungan yang menjadi milik dari pemegang saham atas penempatan hartanya sebagai saham perusahaan. Laba bersih tersebut dapat dibagikan kepada para pemilik saham berupa dividen kas atau ditahan pada perusahaan untuk menambah modal perusahaan (internal financing). Besarnya bagian laba

yang dibagikan kepada pemegang saham dan bagian laba yang ditahan sebagai sumber pembiayaan internal perusahaan merupakan keputusan kebijakan dividen. Apabila sebagian laba bersih ditahan pada perusahaan, berarti adanya komitmen manajemen kepada para pemegang saham bahwa manajemen masih mampu menjanjikan kepada para pegang saham tingkat hasil yang sesuai dengan yang diminta atau dipersyaratkan oleh para pemegang saham perusahaan. Proporsi laba bersih yang dibagikan secara kas pada pemilik disebut dividend pay-out ratio (DPR), dan proporsi laba bersih yang ditahan disebut retention rate (RR). Penentuan besarnya DPR dan RR merupakan keputusan kebijakan dividen harus memperhatikan beberapa faktor antara lain : tersedianya kas, kebutuhan kas oleh para pemegang saham, kesempatan investasi, kemampuan memperoleh sumber dana dari lembaga keuangan (alternatif pembiayaan dari sumber lain), perlakuan pajak, keinginan dari kelompok pemodal, ketentuan dari para kreditur dan persepsi pasar.

Tujuan Manajemen Keuangan

Ke-tiga fungsi utama manajemen keuangan yang dijelaskan diatas merupakan bidang keputusan-keputusan keuangan yang harus dipertanggungjawabkan kepada para pemilik modal yang mempercayakan sumber daya untuk dikelola oleh manajemen. Pemilik modal akan mengharapkan bahwa manajemen akan mengambil keputusan yang diarahkan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang pada hakekatnya sebagai peningkatan kemakmuran para pemilik modal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan

manajemen keuangan adalah untuk memaksimumkan nilai perusahaan atau memaksimumkan kesejahteraan pemilik modal (to maximize value of firm or to maximize welfare of stockholders) yang dapat diukur dari harga saham di bursa (stock price) bagi perusahaan yang sudah go public. Sementara perusahaan yang belum go public (tidak ada harga saham) dapat didekati (proxy) dari tingkat hasil modal sendiri yang dicapai secara berkelanjutan (prediksi jangka panjang). Tujuan demikian berbeda dengan memaksimumkan keuntungan perusahaan (maximize profit), yang tidak memperhatikan nilai waktu dari uang (time value) dan juga tentang resiko atau ketidak pastian (risk/uncertainty).

Pertanyaanya adalah bagaimana pemilik modal mengetahui bahwa keputusan-keputusan yang diambil manajemen mengarah kepada pemaksimuman nilai perusahaan? Sesungguhnya nilai ini mudah dipahami apabila ketiga keputusan yang sudah dijelaskan di atas menghasilkan keputusan terbaik pada kendala tertentu. Sebagai contoh, dari segi pembiayaan apakah alternatif pengadaan bahan baku (raw material) diadakan dengan pembelian kredit atau tunai?. Tentunya dengan asumsi kendala (constrain) sebagai ceteris paribus, maka dapat dipastikan bahwa keputusan yang terbaik adalah alternatif yang menimbulkan biaya yang paling rendah (minimize cost) dari alternatif yang ada. Contoh lainnya adalah dari segi alokasi dana yang tersedia (belum digunakan untuk tujuan lain) disimpan di bank atau membeli surat-surat berharga ? Dengan kendala yang ada sebagai ceteris baribus maka keputusan terbaik adalah yang memberikan tingkat hasil yang paling tinggi (maximize benefit). Demikian seterusnya

pada semua bidang keputusan manajemen keuangan akan mengarah pada minimize cost untuk pembiayaan dan maximize benefit untuk pengalokasian aset.

Bagaimana hubungannya dengan tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility – CSR)? Perusahaan berada pada suatu lingkungan masyarakat dimana perusahaan tersebut berada. Perusahaan yang bertanggung jawab tidak hanya memperhatikan kepentingan pemegang saham tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial misalnya penerimaan pegawai yang adil dan penciptaan lingkungan kerja yang aman serta lingkungan perusahaan yang terbebas dari pencemaran. Kegiatan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial ini akan diperhitungkan secara cermat dalam program kegiatan perusahaan merupakan tanggung jawab manajemen keuangan sebagai bagian dari manajemen risiko yaitu menetapkan biaya yang telah diperhitungkan untuk menghindari kemungkinan biaya yang lebih besar akibat negatif dari lingkungan yang buruk (tuntutan masyarakat). Tanggung jawab sosial yang pada awalnya merupakan sesuatu yang diatur oleh pemerintah akan menjadi tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan secara sukarela. Dengan demikian tanggung jawab sosial ini tidak bertentangan dengan tujuan manajemen keuangan yaitu memaksimalkan kesejahteraan pemilik modal.

Keputusan yang diambil oleh manajer keuangan pada akhirnya akan terpotret pada laporan keuangan baik dalam Neraca, Rugi Laba, Laba Ditahan dan Arus Kas. Potret keputusan yang tercermin pada laporan keuangan, selanjutnya dianalisis yang menghasilkan rasio-rasio keuangan yang

dapat diperbandingkan dengan standard atau benchmark yaitu kinerja industri dimana perusahaan menjadi bagian dari kelompok industri dimaksud. Tolok ukur keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari tingkat capaian perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industri (competitor). Rasio keuangan tersebut adalah :

1. Rasio likuiditas (liquidity ratio) yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek tepat pada waktunya.
2. Rasio aktifitas (activity ratio) yaitu mengukur kemampuan manajemen dalam mengelola aktivitya
3. Rasio utang (debt ratio) yaitu mengukur pemenuhan pendanaan perusahaan
4. Rasio kemampuan memperoleh laba (profitability ratio) yaitu mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba dari setiap penjualannya (profit margin) atau dari setiap aset/investasi (return on asset atau return on investment) atau perolehan laba dari modal sendiri (return on equity)
5. Rasio nilai pasar (market value ratio) yaitu mengukur penilaian pasar terhadap kinerja perusahaan yang ditunjukkan rasio harga saham terhadap pendapatan (price earning ratio) atau nilai kapitalisasi pasar terhadap buku ekuitas perusahaan (market to book value)

Persoalan sekarang adalah, apakah tujuan jangka pendek, menengah dan tujuan jangka panjang perusahaan mencerminkan pada tolok ukur dimaksud? Tujuan jangka pendek sangat perlu dan harus diselaraskan dengan tujuan jangka panjang dalam menunjang tujuan perusahaan yang bertumbuh secara berkelanjutan (sustainable growth). Oleh

karena itu ukuran-ukuran diatas khususnya tingkat laba apakah sudah memenuhi tujuan memaksimumkan nilai perusahaan? Jawabannya adalah belum tentu, karena laba yang diperoleh perusahaan tidak lain adalah selisih dari pendapatan (revenue) dengan biaya (cost). Laba merupakan prasyarat (necessary condition) untuk memakmurkan kesejahteraan pemilik modal, tetapi tidak cukup (but not sufficient). Maksudnya adalah tidak berhenti pada besarnya laba yang dicapai, tetapi harus memperhatikan apakah laba tersebut telah dapat memenuhi tingkat hasil yang diminta setelah memperhatikan nilai waktu dan resiko yang diperhitungkan pemilik modal. Demikian juga apakah laba yang diperoleh pada periode tertentu telah memperhitungkan tujuan jangka panjang ? Misalnya dapat saja terjadi bahwa laba yang diperoleh sebenarnya merupakan penangguhan biaya atau peniadaan biaya atas penelitian dan pengembangan (research and development) atau pembaharuan investasi yang akan berdampak pada tujuan jangka panjang

Hubungan Manajemen Keuangan dengan Manajemen Lainnya

Seperti telah diuraikan diatas bahwa manajemen keuangan mempunyai fungsi utama pada pemenuhan pembiayaan perusahaan dan menetapkan komposisi masing-masing sumber pembiayaan (financing mix), alokasi dana pada aset (assets mix) dan membagikan dividen (dividend distribution). Kalau kita cermati sebenarnya bahwa fungsi utama manajemen keuangan tidak lain dari usaha untuk memfasilitasi kegiatan perusahaan secara keseluruhan dari segi pembiayaannya dan mengalokasikan dana tersebut pada

aset perusahaan serta pendistribusian laba bersih kepada pemiliknya. Manajemen keuangan bertanggung jawab pada penentuan sumber pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan aset yang akan digunakan setiap unit kerja dalam menjalankan kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

BAB VIII

ANALISIS BREAK EVENT POINT (BEP)

Nafisah Yuliani, S.Pt., M.M.
Universitas Persada Indonesia Y.A.I
nafisah.y@gmail.com

1.1 Definisi *Break Event Point* (BEP)

Analisis *Break Event Point* (BEP) adalah keadaan suatu usaha ketika tidak memperoleh keuntungan dan tidak mendapat kerugian. Dengan melihat perhitungan BEP, maka pebisnis dapat mengambil keputusan berkaitan dengan penambahan kuantitas, pengurangan atau penambahan biaya, harga jual dan peningkatan atau penurunan laba yang diperoleh

Sering pula disebut sebagai BEP adalah titik impas di mana laba yang dihasilkan memiliki nilai yang sama dengan nilai yang dibutuhkan untuk proses produksi. Dapat dikatakan, titik impas adalah kondisi dimana jumlah keseluruhan pendapatan sama dengan jumlah keseluruhan

pengeluaran dalam setiap produksi barang atau jasa. Pada posisi ini, laba akan bernilai nol mutlak, atau orang awam menyebutnya dengan istilah *balik modal*.

Penerapan penggunaan konsep BEP dapat diimplementasikan pada semua jenis bidang usaha baik usaha kecil hingga berskala besar. Ada tiga manfaat dari analisa BEP dalam sebuah bisnis. Berikut tiga manfaat dari BEP adalah sebagai:

1. Pedoman bagi pengusaha untuk memberikan nilai investasi yang tepat sehingga bisa mengimbangi biaya produksi awal.
2. Bahan analisis bagi perusahaan untuk mengetahui nilai jual beli saham, perencanaan anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan.
3. Patokan dalam menentukan margin, agar perusahaan memperoleh keuntungan bukan kerugian.

Pada dasarnya dengan mengetahui nilai ini maka akan lebih mudah bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan pada periode berikutnya. Selain itu, dengan adanya BEP ini maka pengusaha akan dituntut lebih jeli dan berinovasi di berbagai bidang agar usahanya tetap eksis. *Break Even Point* (BEP) sangat penting bagi sebuah perusahaan karena dapat membantu Anda dalam membuat keputusan, seperti contoh apakah Anda perlu menaikkan harga produk atau mengurangi biaya operasional. Selain itu, informasi ini juga sering digunakan oleh para pelaku saham. Kalkulasi saham yang dibuat dengan menggunakan metode *Break Even Point* (BEP) saat seseorang melakukan kegiatan jual beli saham dapat menganalisa kapan saat

yang tepat untuk membeli (*call*) dan kapan harus menjual (*put*).

1.2 Fungsi Perhitungan *Break Event Point* (BEP)

Analisis *Break Event Point* (BEP) banyak digunakan di dalam industri kecil sampai industri besar. Hal ini dikarenakan fungsi yang sangat besar atas analisis ini. Fungsi Perhitungan *Break Event Point* (BEP) adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui nilai BEP membantu pengusaha dalam menentukan volume kapasitas produksi yang tersisa setelah tercapainya BEP. Dengan mengetahui nilai BEP tersebut, maka Anda akan mendapatkan proyeksi laba maksimum yang dapat diperoleh.
2. Dengan adanya nilai BEP, maka perusahaan bisa menentukan langkah efisiensi kerja yang bisa dilakukan. Sebagai contoh, penggantian tenaga kerja dengan mesin. Saat terjadi otomatisasi produksi, maka akan terjadi perubahan pada biaya tetap dan biaya variabel. Hal ini dikarenakan biaya variabel yang semula berasal dari biaya kerja digantikan oleh biaya tetap berupa mesin.
3. Nilai BEP membantu pengusaha untuk mengetahui perubahan nilai laba jika terjadi perubahan harga produk. Hubungan antara nilai BEP, harga produk serta laba adalah hubungan sejajar, maka jika salah satu nilai dari elemen tersebut meningkat maka elemen yang lain juga akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.

4. Karena BEP berfungsi untuk mengetahui perubahan laba, maka BEP juga bisa menentukan kerugian yang terjadi. Bagi pengusaha, dengan mengetahui nilai BEP maka pengusaha bisa mengantisipasi nilai kerugian ketika terjadi penurunan pada penjualan.

1.3 Persyaratan dalam Analisis *Break Event Point* (BEP)

Analisis *Break Event Point* (BEP) akan memberikan hasil yang baik jika memenuhi beberapa persyaratan. Dalam ilmu ekonomi, terutama ilmu akuntansi dan manajemen keuangan, mengetahui nilai BEP suatu produk itu adalah hal yang mendasar. Hal itu dikarenakan, dari BEP maka perusahaan bisa mengetahui prediksi keuangan perusahaan di periode-periode berikutnya. Maka, sebagai pengusaha perlu mengetahui konsep yang merupakan asumsi-asumsi dasar dalam penentuan BEP adalah sebagai berikut :

1. Perilaku penerimaan dan pengeluaran dilukis dengan
2. Bersifat linier sepanjang jangkauan bisnis yang relevan
3. Biaya dapat dipisahkan antara biaya tetap dan biaya variabel
4. Efisiensi dan produktifitas tidak berubah Harga jual tidak mengalami perubahan
5. Biaya-biaya tidak berubah
6. Bauran penjualan konstan
7. Tidak ada perbedaan signifikan antara persediaan awal dan persediaan akhir.

Asumsi dasar ini akan membantu Anda dalam pengimplentasian rumus perhitungan *Break Even Point*.

Bisa dikatakan bahwa dasar-dasar ini merupakan aturan tetap untuk menghitung BEP yang benar. Jika mengabaikan hal ini, maka akan terjadi kesalahan dalam perhitungan nilai BEP

1.4 Komponen Dalam Perhitungan *Break Event Point* (BEP)

Dalam mendapatkan sebuah nilai BEP, terdapat empat elemen pembentuk. Keempat elemen pembentuk tersebut adalah biaya tetap, biaya variabel, harga jual, dan laba. Berikut penjelasan masing-masing elemen pembentuk BEP:

1. Biaya Tetap (*Fixed Cost*=FC)

Biaya tetap atau lebih sering disebut fixed cost adalah biaya yang nilainya akan tetap dan konstan walaupun terjadi perubahan pada proses produksi. Perubahan yang dimaksud adalah beroperasi atau tidak beroperasinya suatu perusahaan untuk memproduksi barang pada periode tertentu. Biaya tetap bisa berupa biaya penyusutan mesin, biaya tenaga kerja, biaya sewa gedung atau gudang, dsb.

2. Biaya Variabel (*Variable Cost*=VC)

Biaya variabel atau biaya tidak tetap yang lebih dikenal dengan istilah variable cost adalah biaya yang nilainya dapat berubah-ubah per unit nya. Perubahan ini disebabkan oleh volume kapasitas produksi yang bisa meningkat atau menurun sesuai dengan permintaan pasar. Hubungan sejajar antara biaya variabel dan kapasitas produksi akan saling berkaitan karena jika salah satu terjadi peningkatan maka yang lain akan

mengikuti. Contoh dari biaya variabel adalah biaya listrik, biaya baku, biaya transportasi, dsb.

3. Harga Jual ($Price=P$)

Harga jual adalah harga yang diperoleh dari seluruh biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi sebuah barang ditambah dengan nilai keuntungan atau margin yang ingin diperoleh. Biasanya, harga jual akan dihitung per unit setelah diproduksi.

4. Pendapatan ($Revenue=TR$)

Pendapatan atau penghasilan yang didapatkan dari semua penjualan produk. Jumlah pendapatan diperoleh dari harga jual dikalikan dengan jumlah produk yang terjual di pasar. Nilai dari pendapatan dibutuhkan untuk memproyeksikan pendapatan periode berikutnya dengan nilai margin dan/atau jumlah unit dan harga yang berbeda.

1.5 Metode Dan Cara Perhitungan *Break Event Point* (BEP)

BEP di dunia akuntansi akan sangat berguna bagi pengusaha. Karena dengan mengetahui nilai BEP, maka Anda sebagai pengusaha mampu menentukan langkah strategis bagi perusahaan dalam menentukan harga jual, metode produksi, dsb. Berikut terdapat tiga rumus yang digunakan dalam menghitung BEP. Suatu kondisi dimana perusahaan tidak mendapatkan untung atau mengalami kerugian.

1. Pendekatan *trial and error*,

Menghitung keuntungan operasi dari suatu volume produksi/penjualan tertentu dan terus diulang

hingga menghasilkan volume produksi/penjualan yang menghasilkan keuntungan =0 (Total *Revenue*=Total *Cost*).

a. BEP Per Unit

$$\mathbf{TR = TC}$$

Total Revenue = Total Cost

$$\begin{aligned} \mathbf{TR} &= \mathbf{P \cdot Q} \\ \mathbf{TC} &= \mathbf{VC \cdot Q + FC} \\ \mathbf{P \cdot Q} &= \mathbf{VC \cdot Q + FC} \\ \mathbf{P \cdot Q - VC \cdot Q} &= \mathbf{FC} \\ \mathbf{(P - vc) \cdot Q} &= \mathbf{FC} \\ \mathbf{Q} &= \mathbf{FC / (P - VC)} \end{aligned}$$



$$\mathbf{BEP_{Unit} = \frac{FC}{P - VC}}$$

P = Harga jual per unit

Q = Kuantitas Penjualan

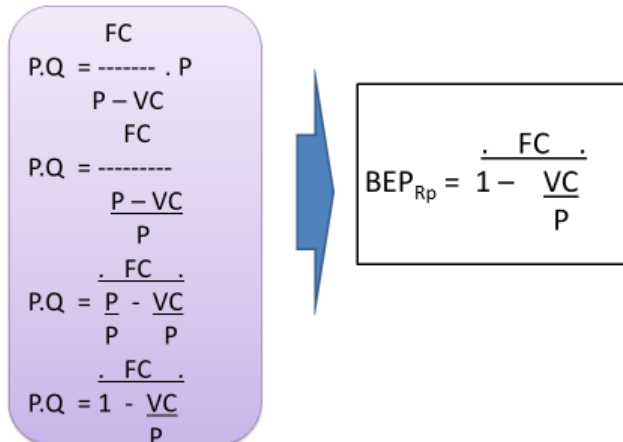
VC = Biaya Variabel per unit

FC = Biaya Tetap selama 1 tahun

BEP diperoleh dari biaya tetap dibagi dengan margin kontribusi per unit. Nilai margin kontribusi per unit diperoleh dari selisih antara harga jual per unit dengan biaya variabel per unit. Selain itu, nilai margin kontribusi bisa diperoleh dari hasil pembagian antara total penjualan keseluruhan dengan biaya variable.

b. BEP Dengan Satuan Mata Uang

BEP dalam rupiah , formulasi tsb dikalikan dg P sehingga :


$$\begin{aligned} \text{FC} \\ \text{P.Q} &= \frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{VC}} \cdot \text{P} \\ \text{FC} \\ \text{P.Q} &= \frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{VC}} \\ \text{P.Q} &= \frac{\text{P} - \text{VC}}{\text{P}} \\ \text{P.Q} &= \frac{\text{P}}{\text{P}} - \frac{\text{VC}}{\text{P}} \\ \text{P.Q} &= 1 - \frac{\text{VC}}{\text{P}} \end{aligned}$$
$$\text{BEP}_{\text{Rp}} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{P}}}$$

BEP diperoleh dari harga jual satuan per unit dikalikan dengan BEP per unit. Maka, dari hasil perkalian tersebut akan diperoleh nilai BEP dengan satuan mata uang yang digunakan. Ketika menghitung BEP dengan satuan mata uang , Anda harus menentukan mata uang mana yang akan digunakan, jika terdapat perbedaan mata uang maka salah satu mata uang nilainya harus dikurskan terlebih dahulu.

c. Pengaruh pajak Terhadap BEP

Apabila kita ingin menghitung tingkat penjualan yang harus diraih dengan target laba setelah pajak, maka konversi besaran laba setelah pajak (*earning after tax*/EAT) menjadi besaran laba sebelum pajak

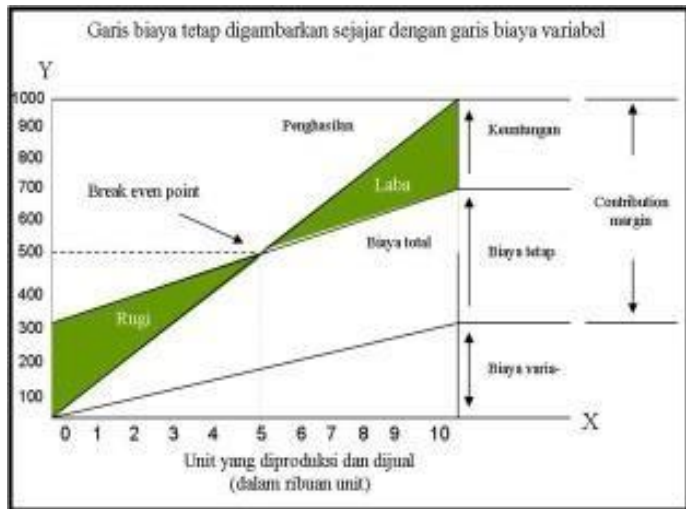
$$\text{EAT} = (1 - T) \text{EBT}$$

Setelah besar EBT diketahui, langsung masukkan ke rumus dengan target laba sebelum pajak :

$$Q = \frac{TFC + EBT}{P - V}$$

2. Pendekatan Grafik

Pendekatan grafik dilakukan dengan menggambarkan unsur-unsur biaya dan penghasilan ke dalam sebuah grafik



Break event adalah suatu kondisi dimana perusahaan tidak untung maupun tidak rugi.

Dalam kondisi Break event digambarkan :

- $TR = TC$ (*break event*), hal tersebut dapat terjadi bila perusahaan dalam operasinya menggunakan biaya tetap, dan volume penjualan hanya cukup untuk menutup biaya tetap dan biaya variabel.

- b. $TR > TC$ (untung), bila penjualan melebihi biaya variabel dan biaya tetap yang harus dikeluarkan, maka perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan.
- c. $TR < TC$ (rugi), apabila penjualan hanya cukup untuk menutup biaya variabel dan sebagian biaya tetap, maka artinya perusahaan menderita kerugian.

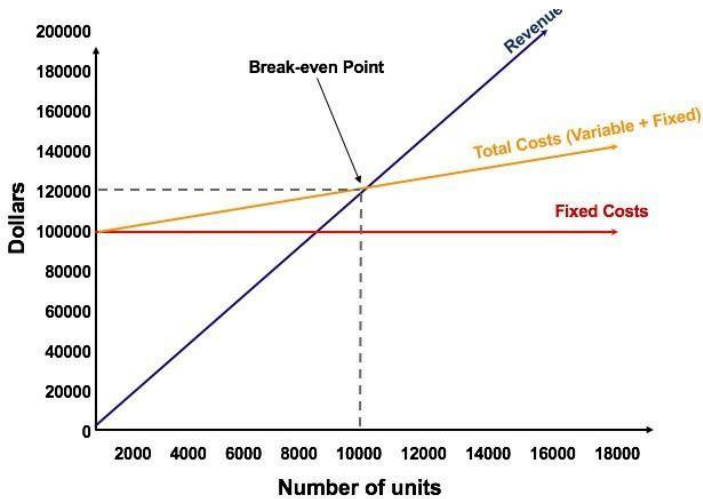
1.6 Contoh Soal Dan Penjasannya

1. Budi adalah akuntan manajerial yang bertanggung jawab atas Perusahaan A, yang menjual botol air. Dia sebelumnya menetapkan bahwa biaya tetap Perusahaan A terdiri dari pajak properti, sewa, dan gaji eksekutif, yang jumlahnya mencapai 100.000 dolar. Biaya variabel yang terkait dengan produksi satu botol air adalah 2 dolar per unit. Botol air ini dijual dengan harga premium 12 dolar. Untuk menentukan break even point atau titik impas botol air premium Perusahaan A:

$$BEP = 100.000 / (12 - 2) = 10.000$$

Oleh karena itu, mengingat biaya tetap, biaya variabel, dan harga jual botol air, Perusahaan A perlu menjual 10.000 unit botol air untuk mencapai titik impas

Representasi grafis dari penjualan unit dan penjualan dolar yang diperlukan untuk mencapai titik impas disebut sebagai grafik titik impas atau grafik *Cost Volume Profit (CVP)*. Di bawah ini adalah grafik CVP dari contoh di atas:



Penjelasan :

- Satuan ada di sumbu X (*horizontal*) dan jumlah dolar ada di sumbu Y (*vertikal*).
- Garis merah menunjukkan total biaya tetap sebesar 100.000 dolar
- Garis biru menunjukkan pendapatan per unit yang terjual. Misalnya, menjual 10.000 unit akan menghasilkan pendapatan $10.000 \times 12 = 120.000$ dolar.
- Garis kuning menunjukkan biaya total (biaya tetap dan variabel). Misalnya, jika perusahaan menjual 0 unit, maka perusahaan akan mengeluarkan \$ 0 untuk biaya variabel, tetapi 100.000 dolar untuk biaya tetap dengan total biaya 100.000 dolar. Jika perusahaan menjual 10.000 unit, perusahaan akan memerlukan $10.000 \times 2 = 20.000$ dolar untuk biaya variabel dan

100.000 dolar untuk biaya tetap dengan total biaya 120.000 dolar.

- e. Titik impasnya adalah 10.000 unit. Pada titik ini, pendapatan akan menjadi $10.000 \times 12 = 120.000$ dolar dan biaya akan menjadi $10.000 \times 2 = 20.000$ dolar dalam biaya variabel dan 100.000 dolar dalam biaya tetap.
 - f. Jika jumlah unit melebihi 10.000, perusahaan akan mendapat untung dari unit yang terjual. Perhatikan bahwa garis pendapatan lebih besar dari garis biaya total kuning setelah 10.000 unit produksi. Begitu juga jika jumlah unit di bawah 10.000, perusahaan akan merugi. Dari 0-9,999 unit, garis biaya total berada di atas garis pendapatan.
2. Suatu perusahaan menghasilkan produknya dengan biaya variabel per unit Rp 4.000 dan harga jualnya per unit Rp 12.000. Manajemen menetapkan bahwa biaya tetap dari operasinya Rp 2.000.000. Tentukan jumlah unit produk yang harus perusahaan jual agar mencapai pulang pokok?

Jawab :

$$TR = TC$$

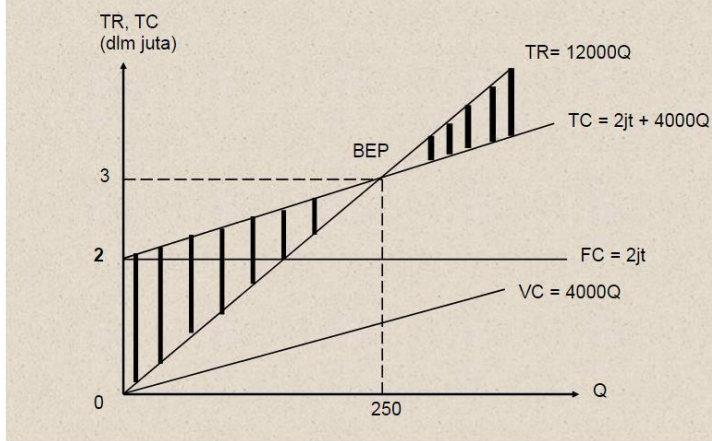
$$12.000Q = 2.000.000 + 4000Q$$

$$8000Q = 2.000.000$$

$$Q = 250 \text{ unit}$$

$$\begin{aligned} TR &= 12.000Q \\ &= 12.000 (250) \\ &= 3.000.000 \end{aligned}$$

Grafik



3. Diketahui biaya variabel/unit untuk membuat Bika Padang adalah Rp 1.500, total biaya tetap adalah Rp 500.000. Harga sebuah bika di pasaran adalah Rp 2.500. Berapa buah bika yang harus dijual oleh Pak Tio agar memperoleh laba setelah pajak sebesar Rp 360.000 (asumsi : tarif pajak = 10%)

Jawab :

Diketahui :

$P = \text{Rp } 2.500$; $V = \text{Rp } 1.500$; $\text{TFC} = \text{Rp } 500.000$; $\text{EAT} = \text{Rp } 360.000$

$$\text{EAT} = (1-T) \text{ EBT}$$

$$\text{Rp } 360.000 = (1- 10\%) \text{ EBT}$$

$$\text{EBT} = \text{Rp } 360.000/90\%$$

$$\text{EBT} = \text{Rp } 400.000$$

$$\text{Rp } 500.000 + \text{Rp } 400.000$$

$$Q = \frac{= 900}{\text{Rp } 2.500 - \text{Rp } 1.500}$$

Total penjualan = $900 \times \text{Rp } 2.500 = \text{Rp } 2.250.000$

- 4.** Sebuah perusahaan menghasilkan produk dengan biaya variabel perunit Rp4.000,- dan harga jual per unit Rp12.000,-. Manajemen menetapkan biaya tetap Rp 2.000.000,-.

Pertanyaan :

- a. Tentukan jumlah unit produk yang harus di jual agar mencapai BEP.
- b. Bagaimana kondisi perusahaan jika memproduksi barang sebanyak 400 unit

Jawab :

$$\text{BEP} = \frac{2.000.000}{12.000 - 4.000} = 250 \text{ unit} \rightarrow \text{BEPrp} = 250 (12.000) = 3.000.000$$

Jika $Q = 400$

$$\text{TR} = 400 \times 12.000 = 4.800.000$$

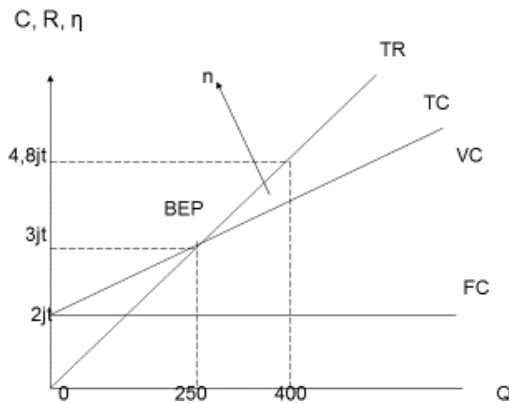
$$\text{TVC} = 400 \times 4.000 = 1.600.000$$

$$\text{FC} = 2.000.000$$

$$\text{TC} = 1.600.000 + 2.000.000 = 3.600.000$$

$$\text{Profit} = 4.800.000 - 3.600.000 = 1.200.000$$

Gambar :



1.7 Faktor-Faktor Yang Meningkatkan *Break Even Point* Perusahaan

Penting untuk menghitung titik impas perusahaan untuk mengetahui target minimum mereka untuk menutupi biaya produksi. Namun, ada kalanya BEP meningkat atau menurun, bergantung pada faktor-faktor tertentu. Berikut beberapa faktornya:

1. Peningkatan penjualan pelanggan

Ketika ada peningkatan penjualan pelanggan, itu berarti ada permintaan yang lebih tinggi. Perusahaan kemudian perlu memproduksi lebih banyak produknya untuk memenuhi permintaan baru ini yang, pada gilirannya, menaikkan BEP untuk menutupi biaya tambahan tersebut.

2. Kenaikan biaya produksi

Bagian tersulit dalam menjalankan bisnis adalah ketika penjualan pelanggan atau permintaan produk tetap sama sementara harga biaya variabel meningkat, seperti harga bahan baku.

Ketika itu terjadi, BEP juga naik karena adanya biaya tambahan. Selain biaya produksi, biaya lain yang mungkin meningkat antara lain sewa gudang, kenaikan gaji karyawan, atau tarif utilitas yang lebih tinggi.

3. Perbaikan peralatan

Dalam kasus di mana jalur produksi terputus-putus, atau bagian dari jalur perakitan rusak, BEP meningkat karena jumlah target unit tidak diproduksi dalam kerangka waktu yang diinginkan. Kegagalan

peralatan juga berarti biaya operasional yang lebih tinggi dan, oleh karena itu, impas yang lebih tinggi.

1.8 Cara Mengurangi BEP

Agar bisnis menghasilkan keuntungan lebih tinggi, BEP harus diturunkan. Berikut cara paling efektif untuk menguranginya.

1. Naikkan harga produk

Ini adalah sesuatu yang tidak semua pemilik bisnis ingin lakukan tanpa ragu-ragu, karena takut kehilangan beberapa pelanggan.

2. Lakukan outsourcing

Profitabilitas dapat meningkat ketika bisnis memilih outsourcing, yang dapat membantu mengurangi biaya produksi ketika volume produksi meningkat.

1.9 Kesimpulan

Break Even Point (BEP) sangat penting bagi sebuah perusahaan karena dapat membantu Anda dalam membuat keputusan dalam analisis jual beli dan menganalisa budget dari berbagai macam project yang dilakukan perusahaan. Manfaat dari *Break Even Point* (BEP) adalah pedoman bagi pengusaha untuk memberikan nilai investasi yang tepat sehingga bisa mengimbangi biaya produksi awal, bahan analisis bagi perusahaan untuk mengetahui nilai jual beli saham, perencanaan anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan, Patokan dalam menentukan margin, agar perusahaan memperoleh keuntungan bukan kerugian

Latihan Soal

1. Sebuah perusahaan menjual satu macam barang dengan harga per unit Rp.25.000,-. Biaya variabel yang dikeluarkan sebesar Rp.15.000,- dan biaya tetapnya selama setahun Rp. 300. 000.000,-. Hitunglah BEP dalam unit dan BEP dalam rupiah.
2. Sebuah perusahaan yang diberi nama "Usaha Gemilang" memiliki data-data biaya dan rencana produksi seperti berikut ini:

Biaya Tetap sebulan adalah sebesar Rp140 juta yaitu terdiri dari:

- Biaya Gaji Pegawai + Pemilik : Rp75.000.000
- Biaya Penyusutan Mobil : Rp1.500.000
- Biaya Asuransi Kesehatan : Rp15.000.000
- Biaya Sewa Gedung Kantor : Rp18.500.000
- Biaya Sewa Pabrik : Rp30.000.000

Biaya Variable per Unit Rp75.000.00 yaitu terdiri dari :

- Biaya Bahan Baku : Rp35.000
- Biaya Tenaga Kerja Langsung : Rp25.000
- Biaya Lain : Rp.15.000

Harga Jual per Unit Rp95.000

Pertanyaan :

- a. Berapa BEP perusahaan?
- b. Bagaimana interpretasi hasil BEP yang diperoleh?

Daftar Pustaka

Assauri, Sofjan. 2016. **Manajemen Operasi Produksi**. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta

Buffa, ES. 1994. **Manajemen Produksi/Operasi**. Jilid 1. Edisi ke-7. PT Erlangga. Jakarta.

Joko, Sri. 2004. **Manajemen Produksi & Operasi (Suatu Pengantar)**. Cetakan kedua. Universitas Muhammadiyah Malang.

Kalangi, Josep Bintang. 2016. **Matematika Ekonomi Dan Bisnis Buku 1**. PT. Salemba Empat. Jakarta

Taylor, BW. 2001. **Sains Manajemen. Pendekatan Matematika Untuk Bisnis**. Edisi kedua. PT. Salemba Empat. Jakarta.

Teguh, Muhammad. 2021. **Matematika Ekonomi**. PT. Rajawali Pers. Jakarta

Biodata Penulis



Nama: Nafisah Yuliani, S.Pt., M.M.
Tanggal Lahir: Surakarta, 15 Juli 1971
Pendidikan: S2 Manajemen di STMA IMMI
Pekerjaan: Dosen UPI YAI
E-mail: nafisah.y@gmail.com
Hp: 081584085904

BAB IX

TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Dr. Muhammad Oceano Fauzan, S.E., M.M.

Tanggung jawab sosial atau *Sosial Responsibility* (SR) merupakan bentuk komitmen yang diberikan kepada orang lain yang dilakukan secara terus menerus. Ada beberapa hal yang perlu kita pahami terkait tanggung jawab sosial:

A. Sejarah Tanggung Jawab Sosial

Tahun 1700SM: Awal Tanggung jawab Sosial

Melihat dari beberapa artikel yang dituliskan dalam kode Hammurabi (1700-SM) yang berisi tentang hukum dengan jumlah kurang lebih ada 282 pembahasan hukum yang memberikan sanksi kepada perusahaan yang menyebabkan kerugian bagi pelanggan. Pada Kode Hammurabi tersebut dijelaskan jika ada perusahaan yang memiliki ijin untuk memproduksi makanan, minuman dan

jasa lainnya memberikan pelayanan terburuk kepada pelanggannya maka akan dijatuhi hukuman mati¹⁶.

Tahun 1930: Fenomena Tanggung Jawab Sosial

Di tahun ini terjadi protes besar-besaran dari masyarakat kepada perusahaan yang tidak mempedulikan masyarakat sekitar. Selain protes yang banyak pada tahun ini terjadi resesi dunia secara besar-besaran yang mengakibatkan timbulnya pengangguran serta banyak pula perusahaan yang bangkrut¹⁷.

Begitu banyak kejadian yang dilalui masyarakat menimbulkan ketidakpuasan terhadap sikap perusahaan yang diam dan tidak berbuat apa-apa terkait tanggung jawab moral kepada pekerja. Beberapa perusahaan menyadari kemarahan masyarakat tersebut dan melakukan permohonan maaf serta memberikan beberapa jaminan kepada karyawannya yang telah dipecat¹⁸.

Dengan fenomena yang terjadi ini ada hal unik yang bisa kita lihat bahwa pada tahun ini istilah tanggung jawab sosial belum dikenal tetapi perusahaan telah menerapkannya. Penerapan ini hanya sebatas tanggung jawab moral perusahaan kepada karyawannya saja belum kepada masyarakat di sekitar perusahaan¹⁹.

¹⁶ <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

Tahun 1940-an: Pengembangan Masyarakat

Pengembangan masyarakat adalah pembangunan alternatif yang komprehensif dengan basis komunitas yang melibatkan pemerintah, swasta, ataupun lembaga – lembaga non pemerintah. Pengembangan masyarakat dulu dikelas dengan sebutan *Mass Education* (pendidikan massa), kemudian pada tahun 1948 berganti istilah menjadi *Comved*²⁰.

Ada beberapa alternatif yang pernah terjadi di Amerika Serikat terkait pengembangan masyarakat antara:

- a. Pendekatan komunitas,
- b. Pendekatan pemecahan masalah,
- c. Pendekatan eksperimental,
- d. Pendekatan konflik kekuatan,
- e. Pengelolaan sumberdaya alam
- f. Perbaikan lingkungan komunitas masyarakat perkotaan²¹

Dari keenam pendekatan ini, pendekatan komunitas yang sering digunakan dalam pengembangan masyarakat. Pada pendekatan ini terdapat ciri sebagai berikut:

- a. Basis partisipasi masyarakat yang luas
- b. Fokus pada kebutuhan sebagian besar warga komunitas
- c. Bersifat holistik.

Keunggulan dari pendekatan ini dengan adanya partisipasi yang tinggi dari warga dan pihak terkait dalam pengambilan keputusan perencanaan dan pelaksanaan,

²⁰ <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

²¹ Ibid

serta dalam evaluasi dan menikmati hasil kegiatan bersama warga komunitas²².

Tahun 1950-an: CSR Modern

Pada tahun ini terbitlah sebuah buku yang berjudul "*Social Responsibility of The Businessman*" dalam buku ini *Sosial Responsibility* (SR) dijelaskan sebagai kewajiban perusahaan untuk mengejar kebijakan, membuat keputusan, atau menerapkan aturan yang menjadi tujuan serta nilai – nilai bagi masyarakat sekitar perusahaan²³.

Buku tersebutlah yang menjadi landasan bagi *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) Modern. Namun, pada buku tersebut hanya disebutkan SR bukan CSR. Sejak buku tersebut diterbitkan memberikan pengaruh besar kepada literatur – literatur CSR yang terbit berikutnya. Dan moment ini menjadikan Bowen sebagai Bapak CSR²⁴.

Tahun 1960-an: Formalisasi CSR

Banyak pakar yang memberikan formalisasi definisi CSR pada tahun – tahun ini. Salah satu akademisi yang memberikan formalisasi CSR adalah Keith Davis yang sebelumnya telah dikenal sebagai pakar teori sifat. Davis berhasil memberikan penjelasan lebih mudah dalam menggambarkan hubungan dari CSR dengan kekuatan bisnis²⁵.

²² Ibid

²³ Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities Of Businessman*. New York: Harper and Row

²⁴ <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

²⁵ <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

Davis menggambarkan CSR itu sebagai “*Iron Law Of Responsibility*” bahwa tanggung jawab sosial perusahaan sejajar dengan kedudukan sosial yang mereka miliki²⁶.

Tahun 1994: Triple Bottom Line

CSR semakin terkenal pada saat buku *Cannibalswith Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) beredar di pasaran. Dalam buku ini dijelaskan tentang 3 (tiga) komponen penting yang harus dikembangkan terkait sustainable development, yaitu economics growth, environmental protection, dan social equity (Elkington, 1998). Tiga komponen ini digagas oleh *The World Commission on Environment and Development* (WCED). Sedangkan dalam Brundtland Report (1987) Elkington mensederhanakan kembali CSR yang sengaja disingkat dengan 3P yaitu *profit, planet and people*²⁷.

CSR di Indonesia

CSR pada tahun 1980-an sudah dikenal di Indonesia. Namun, istilah CSR ini mulai populer pada tahun 1990-an. Munculnya istilah CSR itu sendiri di Indonesia sama seperti sejarah awal mulanya kemunculan CSR didunia pada saat sudah terjadi baru timbul istilah²⁸.

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

*Kejadian yang terjadi tersebut misalnya, bantuan bencana alam, pembagian Tunjangan Hari Raya (THR), beasiswa dll. CSR itu sendiri memiliki konsep investasi sosial perusahaan atau dengan sebutan "seat belt"*²⁹.

*Pada tahun 2003 Departemen Sosial selaku lembaga pemerintah Negara Kesatuan republic Indonesia yang selalu aktif dalam menerapkan konsep CSR dan melakukan advokasi kepada perusahaan – perusahaan nasional lainnya. Berdasarkan hal ini Departemen Sosial menjadi pelaku awal untuk kegiatan CSR di Indonesia*³⁰.

*Tahun 2007 dengan terbitnya Undang- Undang Nomor 40 tahun 2007 Tentang Kewajiban Perseroan Terbatas. Maka semua perusahaan yang ada di Indonesia telah melakukan program CSR, walaupun kegiatan itu dilakukan dengan tujuan untuk popularitas dan keterikan aturan pemerintah. Hal ini terlihat dari masih adanya beberapa perusahaan yang meminta kepada penerima bantuan untuk memasang spanduk atau poster perusahaan*³¹.

B. Konsep Dasar Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Istilah – istilah dalam menggambarkan tanggung jawab sosial begitu banyak seperti *corporate social responsibility* atau kadangkala orang menyebut juga dengan

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

business social responsibility atau *corporate citizenship* atau *corporate responsibility* atau *business citizenship*³². Istilah – istilah ini memiliki pengertian yang sama dengan CSR.

CSR ini dilaksanakan oleh perusahaan dengan memperhatikan “3P”³³. 3P ini yaitu:

1. *Profit* (Ekonomi),

Profit atau keuntungan menjadi salah satu unsur penting dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. *Profit* sendiri bisa diperoleh dengan membuat peningkatan dari sisi produktivitas atau dari penghematan biaya³⁴.

2. *People* (Sosial), dan

Masyarakat merupakan *Stakeholder* bagi perusahaan. Sebutan *Stakeholder* untuk masyarakat ini dikarenakan masyarakat memberikan dukungan atas keberadaan, keberlangsungan hidup, serta perkembangan perusahaan. Maka perlunya komitmen dari perusahaan agar dapat memberikan manfaat terbaiknya bagi masyarakat khususnya yang berada disekitar perusahaan³⁵.

3. *Planet* (Lingkungan).

Planet merupakan perumpamaan untuk lingkungan. Lingkungan memiliki arti luas sebagai segala

³² Marnelly, T. R. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 2(2), 49–59.

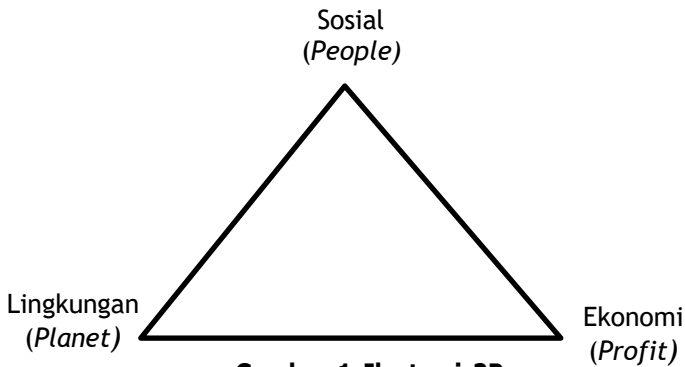
³³ Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

³⁴ Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia.

³⁵ Ibid

bentuk atau segala sesuatu yang ada dalam kehidupan kita. Tentunya dengan lingkungan yang terbatas ini, perusahaan harus bisa merawat, menjaga, melindungi dan menyayangi lingkungan sekitar atau lingkungan yang diambil sumber daya alamnya untuk kegiatan produksi perusahaan³⁶.

3P ini jika diilustrasikan dalam gambar dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 1 Ilustrasi 3P

Pada gambar 1 terlihat bahwa hubungan ideal terjadi dan membentuk keseimbangan. Keseimbangan ini tidak boleh dipilih salah satu saja oleh perusahaan. Misalnya perusahaan hanya memilih mementingkan *Profit* saja maka ada kemungkinan akan terjadi perusakan alam atau masyarakat sekitar perusahaan akan terabaikan demi terwujudnya keuntungan bagi perusahaan.

³⁶ Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia.

Meningkatkan laba bagi perusahaan memang diperlukan, tapi peningkatan laba tersebut juga harus mempertimbangkan atau memikirkan lingkungan sekitar agar tetap lestari. 3P inilah yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan.

C. Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) yang berdiri pada tahun 1955 lewat publikasinya "*Making Good Business Sense*" mendefinisikan *Corporate Social Responsibility*:

"Continuing commitment by business to behave ethically and contributed to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large".

Dari pendapat ini jika kita artikan kurang lebih seperti ini artinya:

"Komitmen berkelanjutan oleh bisnis untuk berperilaku etis dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya serta komunitas lokal dan masyarakat luas"

Pendapat lain menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan suatu prosedur yang dilakukan perusahaan untuk "membersihkan" laba yang telah diperoleh³⁷. Maksud membersihkan laba disini yaitu

³⁷ Prastowo, J., & Huda, M. (2011). *Corporate Social Responsibility Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis*. Yogyakarta: Samudra Biru.

ketika perusahaan ingin mendapatkan keuntungan / laba terkadang melakukan cara – cara yang merugikan orang lain, baik itu cara yang disengaja ataupun yang tidak disengaja³⁸.

Dalam menjelaskan terkait CSR, Negara Indonesia telah menetapkan dalam Undang-undang Perseroan Terbatas No 40 tahun 2007 Pasal 1 Ayat 3 yang berbunyi:

“Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”.

Ketika terjadinya kesepakatan, komitmen dan kerjasama antara perusahaan Perseroan Terbatas maupun perusahaan yang lain dengan berbagai pihak yang dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung sebagai jaminan atas keberadaan dan keberlangsungan hidup usaha perusahaan³⁹.

CSR menurut Kotler dan Lee (2005)⁴⁰ *"corporate social responsibility is a commitment to improve community well being through discretionary business practices and contribution of corporate resources"* dari pernyataan tersebut, Kotler dan Lee menggunakan kata - kata

³⁸ Ibid

³⁹ Widjaja, G., & Yeremia, A. P. (2008). *Risiko Hukum dan Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*. Jakarta: Forum Sahabat.

⁴⁰ Solihin, I. (2009). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.

discretionary yang memiliki arti secara luas sebagai komitmen perusahaan secara sukarela dalam memberikan peningkatan kesejahteraan komunitas. Tentunya kata *discretionary* bisa juga digambarkan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (perusahaan ini telah terlebih dahulu mentaati dan mematuhi hukum) dalam pelaksanaan bisnisnya.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait CSR bisa disimpulkan bahwa CSR itu merupakan segala bentuk kegiatan yang dilakukan perusahaan bukan menjadikan keuntungan sebagai prioritas melainkan kegiatan yang dilakukan tersebut untuk membantu komunitas atau masyarakat yang berada di sekitar perusahaan.

D. Dimensi dan Indikator Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab sosial memiliki 5 (lima) dimensi⁴¹ yaitu:

1. Relasi karyawan disetiap unit dan lini
2. Harga
3. Konservasi sumber daya
4. Kualitas produk, dan
5. Kenyamanan kerja

Namun, ada juga dimensi tanggung jawab sosial perusahaan yang dilihat dari hierarki kewajiban yang diberikan oleh perusahaan⁴² yaitu:

⁴¹Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen* (Edisi Kede). Jakarta: PT Indeks.

1. *Economic Responsibility* (tanggung jawab ekonomis),

Tanggung jawab ekonomis menjadi urutan pertama pada dimensi ini. Penempatan pertama ini bukan tanpa alasan, karena tanggung jawab ekonomis menjadi tujuan yang paling hakiki dari setiap bisnis⁴³. Ketika perusahaan telah mencapai tujuan yang hakiki tersebut maka perusahaan dapat mewujudkan tanggung jawabnya.

2. *Legal Responsibility* (tanggung jawab legal),

Tanggung jawab legal menjadi hal yang harus ditaati oleh setiap perusahaan manapun yang ada di Negara Indonesia. Hal ini telah di atur dalam Undang – Undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang pengelolaan lingkungan hidup dan Undang – Undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas.

3. *Ethical Responsibility* (tanggung jawab etis), dan Tanggung jawab etis memiliki kaitan dengan

berpikir logik dan jangka panjang dari setiap orang yang terlibat serta bergerak dalam perusahaan. Pada saat tujuan dari perusahaan telah tercapai dengan tidak melanggar perundang – undangan atau norma yang telah ada di masyarakat maka akan memiliki kaitan dengan tanggung jawab etis. Kaitan ini menuntut semua orang untuk terus mengontrol serta mengatur diri dalam

⁴²Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior In Organization* (Eighth Edit). New Jersey: Prentice Hall

⁴³Friedman, M. (1992). *Uang Mischief: Episode dalam Sejarah Moneter*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

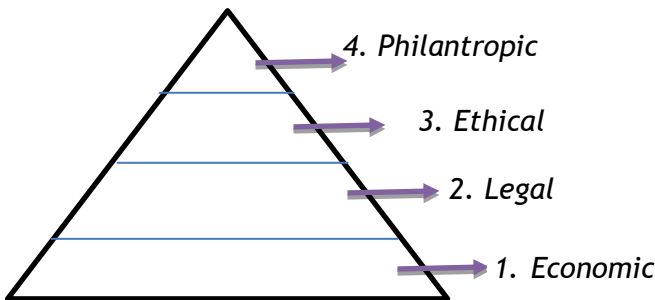
berperilaku demi terwujudnya perundang – undangan serta norma – norma yang ada di masyarakat.

4. *Philanthropic Responsibility* (tanggung jawab filantropis)

Pada dimensi tanggung jawab filantropis ada sebuah kata kunci yang perlu kita pahami yaitu *good will* atau kemauan baik. Kemauan baik ini akan timbul pada pribadi – pribadi yang utuh dan seimbang setelah melalui proses pembelajaran nilai – nilai luhur kehidupan yang terjadi dalam kegiatan hari – hari.

Dalam dunia perusahaan secara kronologis, tanggung jawab filantropis terjadi ketika para pelaku bisnis telah memahami secara tepat arti dari keberhasilan terhadap bisnis mereka dan mampu menjelaskan terkait jawaban ketika timbul pertanyaan mengapa bisnis mereka selalu mentaati peraturan dan perundang – undangan (dimensi legal) dalam sebuah refleksi kritis yang sesuai (dimensi etis).

Secara sederhana keempat dimensi ini dapat tergambarkan pada gambar 2.2. berikut ini:



Gambar 2
Dimensi Corporate Social Responsibility

Pendapat lain terkait dimensi pada CSR, terdapat 5 (lima) dimensi yaitu:

Tabel 1
Dimensi CSR

<i>Dimensions</i>	<i>The definition is coded to the dimension if it refers to</i>	<i>Example phrases</i>
<i>The environmental dimension</i>	<i>The natural environment</i>	- <i>A cleaner environment</i> - <i>Environmental stewardship</i> - <i>Environmental concerns in business operations</i>
<i>The social dimension</i>	<i>The relationship between business and society</i>	<i>contribute to a better society</i> <i>intergrate social concerns in their business operations</i> <i>consider the full scope of their impact on communities</i>
<i>The economic dimension</i>	<i>Socio-economic or financial aspects, including describing CSR in terms of a business operation</i>	<i>contribute to economic development</i> <i>preserving the profitability business operations</i>
<i>The stakeholder dimension</i>	<i>Stakeholders or stakeholder groups</i>	<i>Interaction with their stakeholders</i> <i>how organizations interact with their employees</i>

		<i>suppliers, customers and communities</i>
<i>The voluntariness dimension</i>	<i>Actions not prescribed by law</i>	<i>Based on ethical values beyond legal obligations voluntary</i>

Sumber: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management (2008)*

Dimensi – dimensi ini merupakan penjabaran dari kegiatan yang sering dilakukan oleh perusahaan melalui program – program yang mencakup lingkungan, sosial, ekonomi, stakeholder ataupun voluntir murni. Ketika dilakukan penelitian secara empiris khususnya pada bidang akuntansi diperoleh bukti, bahwa CSR didominasi oleh dimensi ekonomi sosial dibandingkan dimensi voluntir yang berlandaskan nilai etika dan moral.

Dimensi CSR baiknya disesuaikan dengan kemampuan dari perusahaan dan tindakan apa yang bisa memberikan manfaat bagi eksternal perusahaan:

1. Kemampuan dari perusahaan

Kemampuan dari perusahaan ini dilihat dari keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dalam satu tahun. Tentunya hal ini harus disampaikan terbuka oleh perusahaan kepada pihak yang memerlukan.

2. Tindakan yang bermanfaat bagi eksternal perusahaan

Tindakan dengan manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada eksternal dalam hal ini merupakan masyarakat sekitar perusahaan adalah tindakan yang

memiliki arti atau guna dalam jangka panjang. Tindakan yang bermanfaat ini bisa berupa mempekerjakan masyarakat sekitar, memberikan fasilitasi akses transportasi, beasiswa ataupun hal lain yang dirasa bisa memberikan manfaat, arti atau guna dalam jangka panjang.

E. Tujuan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Dikutip dari *Harvard Business Review*, tujuan utama dari CSR adalah menyelaraskan kegiatan sosial dan lingkungan perusahaan dengan tujuan dan nilai bisnisnya. Tujuan lain dari CSR adalah:

1. Berkontribusi dalam pelestarian lingkungan sekitar
2. Berkontribusi dalam pengembangan masyarakat sekitar
3. Menjalin hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat
4. Menjalin hubungan baik antara perusahaan dengan pemegang kepentingan di luar perusahaan
5. Membangun citra baik perusahaan yang membedakannya dengan pesaing
6. Mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar oleh perusahaan
7. Memudahkan pengembangan perusahaan secara berkelanjutan

Ada beberapa tujuan dari CSR:

1. Untuk meningkatkan citra dari perusahaan. Biasanya secara implisit. Asumsi bahwa perilaku perusahaan secara fundamental adalah baik.

2. Untuk membebaskan akuntabilitas organisasi atas dasar asumsi adanya kontrak sosial di antara organisasi dan masyarakat.
3. Sebagai perpanjangan dari pelaporan keuangan tradisional dan tujuannya ialah untuk memberikan informasi kepada investor.

F. Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Terdapat 7 (tujuh) manfaat CSR⁴⁴:

1. Daya saing berkelanjutan (Sustainable Competitiveness)

Daya saing berkelanjutan dari CSR dapat dilihat pada 5 (lima) elemen ini:

a. Memperkuat reputasi dan merek

Perusahaan apapun yang ada akan berusaha dengan maksimal untuk memperkuat reputasi di masyarakat. Memperkuat reputasi harus dimulai dari merek perusahaan tersebut. Merek merupakan ciri khas atau *image* dari sebuah perusahaan. Maka setiap perusahaan akan berlomba - lomba untuk memperkuat reputasi dan merek mereka di masyarakat agar tidak mudah ditiru.

b. Operasional yang lebih efisien

Tindakan efisiensi dapat dilakukan pada sektor atau bidang apapun dalam perusahaan. Perusahaan akan melakukan efisiensi agar tidak terjadi ledakan

⁴⁴Nurmansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Pekanbaru: Unilak Press.

atau bocoran, dengan melakukan langkah – langkah seperti penggunaan energi, sumber daya alam ataupun manusia, mengurangi limbah atau memanfaatkan barang yang dapat didaur ulang.

c. Meningkatkan kinerja keuangan

Berdasarkan survei dan penelitian akademis diketahui bahwa praktek bisnis yang bertanggung jawab dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja keuangan.

d. Meningkatkan penjualan dan kesetiaan konsumen

Dengan adanya CSR yang dilakukan oleh perusahaan maka akan memberikan dampak yang baik terhadap penjualan dan kesetiaan konsumen. Hal ini di dasari dari survei – survei dan penelitian yang telah dilakukan.

e. Meningkatkan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja berkualitas

Dengan meningkatnya kemampuan dari perusahaan dalam bisnis maka perusahaan dapat melihat, membutuhkan serta mempertahankan pekerja yang memiliki kualitas untuk mendukung kinerja perusahaan.

2. Menciptakan peluang bisnis

Dengan CSR yang dilaksanakan perusahaan membuka peluang untuk mendapatkan bisnis baru yang dapat mengembangkan perusahaan menuju kepada kejayaan.

3. Menarik dan mempertahankan investor dan mitra bisnis yang berkualitas

Investor ataupun mitra bisnis pada masa sekarang akan menjadikan CSR sebagai salah satu penilaian kepada perusahaan untuk menanamkan modalnya diperusahaan tersebut. Perusahaan yang telah melaksanakan CSR ini akan memiliki peluang untuk mendapatkan investor atau mitra bisnis yang besar.

4. Kerjasama dengan komunitas lain

Kondisi pasar yang dinamis pada masa sekarang, menentukan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan ini salah satunya didukung dengan menjawab kebutuhan pasar atau komunitas yang menjadi sasaran dari produk yang dijual oleh perusahaan.

5. Menghindari kritik dari mal praktek CSR

Melaksanakan CSR bagi perusahaan akan memberikan dampak kepada terhindarnya perusahaan tersebut dari kritikan atau turunnya minat masyarakat terhadap produk yang dipasarkan.

6. Dukungan pemerintah

CSR merupakan salah satu program yang didukung oleh pemerintah. Hal ini terlihat dari banyaknya pemerintah baik nasional maupun yang lokal yang menyediakan insentif keuangan atau mengalami inspeksi yang lebih sedikit dari pemerintah tersebut. Tentunya harus diiringi dengan bukti yang tertera dan dapat dipertanggung jawabkan oleh perusahaan.

7. Membangun modal politik

Tidak sampai disitu saja, perusahaan yang dapat melaksanakan dengan konsisten kegiatan CSR nya akan memperoleh modal politik dengan pemerintah atau

tokoh politik. Modal politik ini seperti mempengaruhi peraturan dan menata ulang institusi publik untuk tercapainya citra perusahaan.

Sedangkan manfaat lain dari CSR⁴⁵ sebagai berikut:

1. Manfaat bagi individu karyawan
 - a. Mendapatkan pembelajaran mengenai metode alternative dalam berbisnis
 - b. Menghadapi tantangan pengembangan dan berprestasi dalam lingkungan baru
 - c. Mengembangkan keterampilan yang ada dan keterampilan yang baru
 - d. Memperbaiki pengetahuan perusahaan atas komunitas lokal dan memberikan kontribusi bagi komunitas lokal
 - e. Mendapatkan gambaran baru dalam bisnis
2. Manfaat bagi penerima program
 - a. Mendapatkan keahlian dan keterampilan professional yang tidak dimiliki oleh organisasi lain atau tidak memiliki pendanaan untuk pengadaannya.
 - b. Mendapatkan keterampilan manajemen dengan membawa pendekatan yang segar dan kreatif dalam memecahkan masalah.
 - c. Memperoleh pengalaman dari organisasi besar sehingga melahirkan pengelolaan organisasi seperti menjalankan bisnis.

⁴⁵ Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia

3. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Memperkaya kemampuan karyawan yang telah menyelesaikan tugas bersama komunitas
 - b. Peluang untuk menanamkan bantuan praktis pada komunitas
 - c. Meningkatkan kemampuan tentang komunitas lokal
 - d. Meningkatkan citra dan profil perusahaan karena para karyawan menjadi duta besar bagi perusahaan.

Maka dapat kita lihat manfaat CSR untuk perusahaan sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan mempertahankan reputasi serta citra merek perusahaan
2. Mendapatkan legalitas untuk memasarkan produk dimasyarakat
3. Menghindari resiko bagi perusahaan
4. Membuka peluang untuk karyawan dalam memasarkan produk
5. Memperbaiki hubungan dengan *Stakeholder*
6. Perusahaan lebih efisien
7. Memperbaiki hubungan dengan regulator
8. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan
9. Peluang mendapatkan penghargaan

Latihan Soal

1. Tertuang dalam kode dan tahun berapakah yang mencetuskan konsep awal CSR?
2. Sebutkan pengertian CSR dalam Undang-undang Perseroan Terbatas No 40 tahun 2007 Pasal 1 Ayat 3?

3. Ada 2 (dua) hal yang mesti dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menyalurkan CSR tersebut, coba sebutkan?
4. Ada 7 (tujuh) manfaat CSR, coba sebutkan dan jelaskan setiap manfaatnya?
5. Jelaskan dimensi berdasarkan hierarki?

Jawaban

1. Kode Hammurabi (1700-SM)
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya
3. Kemampuan dari perusahaan

Kemampuan dari perusahaan ini dilihat dari keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dalam satu tahun. Tentunya hal ini harus disampaikan terbuka oleh perusahaan kepada pihak yang memerlukan.

- Tindakan yang bermanfaat bagi eksternal perusahaan
Tindakan dengan manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada eksternal dalam hal ini merupakan masyarakat sekitar perusahaan adalah tindakan yang memiliki arti atau guna dalam jangka panjang. Tindakan yang bermanfaat ini bisa berupa mempekerjakan masyarakat sekitar, memberikan fasilitasi akses transportasi, beasiswa ataupun hal lain yang dirasa bisa

memberikan manfaat, arti atau guna dalam jangka panjang.

4. Daya saing berkelanjutan (*Sustainable Competitiveness*)

a. Daya saing berkelanjutan dari CSR dapat dilihat pada 5 (lima) elemen ini:

- Memperkuat reputasi dan merek

Perusahaan apapun yang ada akan berusaha dengan maksimal untuk memperkuat reputasi di masyarakat. Memperkuat reputasi harus dimulai dari merek perusahaan tersebut. Merek merupakan ciri khas atau *image* dari sebuah perusahaan. Maka setiap perusahaan akan berlomba - lomba untuk memperkuat reputasi dan merek mereka di masyarakat agar tidak mudah ditiru.

- Operasional yang lebih efisien

Tindakan efisiensi dapat dilakukan pada sektor atau bidang apapun dalam perusahaan. Perusahaan akan melakukan efisiensi agar tidak terjadi ledakan atau bocoran, dengan melakukan langkah – langkah seperti penggunaan energi, sumber daya alam ataupun manusia, mengurangi limbah atau memanfaatkan barang yang dapat didaur ulang.

- Meningkatkan kinerja keuangan

Berdasarkan survei dan penelitian akademis diketahui bahwa praktek bisnis yang bertanggung jawab dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja keuangan.

- Meningkatkan penjualan dan kesetiaan konsumen

Dengan adanya CSR yang dilakukan oleh perusahaan maka akan memberikan dampak yang baik terhadap penjualan dan kesetiaan konsumen. Hal ini di dasari dari survei – survei dan penelitian yang telah dilakukan.

- Meningkatkan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja berkualitas

Dengan meningkatnya kemampuan dari perusahaan daam bisnis maka perusahaan dapat melihat, membutuhkan serta mempertahankan pekerja yang memiliki kualitas untuk mendukung kinerja perusahaan.

- b. Menciptakan peluang bisnis

Dengan CSR yang dilaksanakan perusahaan membuka peluang untuk mendapatkan bisnis baru yang dapat mengembangkan perusahaan menuju kepada kejayaan.

- c. Menarik dan mempertahankan investor dan mitra bisnis yang berkualitas

Investor ataupun mitra bisnis pada masa sekarang akan menjadikan CSR sebagai salah satu penilaian kepada perusahaan untuk menanamkan modalnya diperusahaan tersebut. Perusahaan yang telah melaksanakan CSR ini akan memiliki peluang untuk mendapatkan investor atau mitra bisnis yang besar.

- d. Kerjasama dengan komunitas lain

Kondisi pasar yang dinamis pada masa sekarang, menentukan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan ini salah satunya didukung dengan menjawab kebutuhan

pasar atau komunitas yang menjadi sasaran dari produk yang dijual oleh perusahaan.

e. Menghindari kritik dari mal praktek CSR

Melaksanakan CSR bagi perusahaan akan memberikan dampak kepada terhindarnya perusahaan tersebut dari kritikan atau turunnya minat masyarakat terhadap produk yang dipasarkan.

f. Dukungan pemerintah

CSR merupakan salah satu program yang didukung oleh pemerintah. Hal ini terlihat dari banyaknya pemerintah baik nasional maupun yang lokal yang menyediakan insentif keuangan atau mengalami inspeksi yang lebih sedikit dari pemerintah tersebut. Tentunya harus diiringi dengan bukti yang tertera dan dapat dipertanggung jawabkan oleh perusahaan.

g. Membangun modal politik

Tidak sampai disitu saja, perusahaan yang dapat melaksanakan dengan konsisten kegiatan CSR nya akan memperoleh modal politik dengan pemerintah atau tokoh politik. Modal politik ini seperti mempengaruhi peraturan dan menata ulang institusi publik untuk tercapainya citra perusahaan.

5. (1) *Economic Responsibility* (tanggung jawab ekonomis),

Tanggung jawab ekonomis menjadi urutan pertama pada dimensi ini. Penempatan pertama ini bukan tanpa alasan, karena tanggung jawab ekonomis menjadi tujuan yang paling hakiki dari setiap bisnis⁴⁶.

⁴⁶ Friedman, M. (1992). *Uang Mischief: Episode dalam Sejarah Moneter*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Ketika perusahaan telah mencapai tujuan yang hakiki tersebut maka perusahaan dapat mewujudkan tanggung jawabnya.

(2) *Legal Responsibility* (tanggung jawab legal),

Tanggung jawab legal menjadi hal yang harus ditaati oleh setiap perusahaan manapun yang ada di Negara Indonesia. Hal ini telah di atur dalam Undang – Undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang pengelolaan lingkungan hidup dan Undang – Undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas.

(3) *Ethical Responsibility* (tanggung jawab etis), dan Tanggung jawab etis memiliki kaitan dengan

berpikir logik dan jangka panjang dari setiap orang yang terlibat serta bergerak dalam perusahaan. Pada saat tujuan dari perusahaan telah tercapai dengan tidak melanggar perundang – undangan atau norma yang telah ada di masyarakat maka akan memiliki kaitan dengan tanggung jawab etis. Kaitan ini menuntut semua orang untuk terus mengontrol serta mengatur diri dalam berperilaku demi terwujudnya perundang – undangan serta norma – norma yang ada di masyarakat.

(4) *Philantropic Responsibility* (tanggung jawab filantropis)

Pada dimensi tanggung jawab filantropis ada sebuah kata kunci yang perlu kita pahami yaitu *good will* atau kemauan baik. Kemauan baik ini akan timbul pada pribadi – pribadi yang utuh dan seimbang setelah melalui proses pembelajaran nilai – nilai luhur kehidupan yang terjadi dalam kegiatan hari – hari.

Dalam dunia perusahaan secara kronologis, tanggung jawab filantropis terjadi ketika para pelaku bisnis telah memahami secara tepat arti dari keberhasilan terhadap bisnis mereka dan mampu menjelaskan terkait jawaban ketika timbul pertanyaan mengapa bisnis mereka selalu mentaati peraturan dan perundang – undangan (dimensi legal) dalam sebuah refleksi kritis yang sesuai (dimensi etis).

Daftar Pustaka

A. Buku

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities Of Businessman*. New York: Harper and Row
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Friedman, M. (1992). *Uang Mischief: Episode dalam Sejarah Moneter*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior In Organization* (Eighth Edit). New Jersey: Prentice Hall.
- Marnelly, T. R. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 2(2), 49–59.
- Nurmansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Pekanbaru: Unilak Press
- Prastowo, J., & Huda, M. (2011). *Corporate Social Responsibility Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis*. Yogyakarta: Samudra Biru.

- Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen* (Edisi Kede). Jakarta: PT Indeks
- Solihin, I. (2009). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia.
- Widjaja, G., & Yeremia, A. P. (2008). *Risiko Hukum dan Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*. Jakarta: Forum Sahabat.

B. Internet

- Dahlsrud, Alexander. 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). Diakses tanggal 21 Januari 2022.
- <http://jhonhardi.com/ringkasan-sejarah-csr-dunia-ke-indonesia/>

C. Undang – Undang

Undang- Undang Nomor 40 tahun 2007 Tentang Kewajiban Perseroan Terbatas

Undang – Undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang pengelolaan lingkungan hidup



Nama: Dr. Muhammad Oceano Fauzan, S.E., M.M

TTL: Jambi, 06 Oktober 1992

Pendidikan: S3 Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia

Pekerjaan: Dosen STIE Balikpapan

E-mail: muhammadoceano@stiebalikpapan.ac.id

BAB X

MOTIVATION

COMMUNICATION

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Motivasi dan komunikasi merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu *actuating* (pelaksanaan/ penggerakan). *Actuating* (pelaksanaan/ penggerakan) merupakan tugas pemimpin sebagai *top management* dalam organisasi untuk membangkitkan semangat dan mendorong seluruh anggota organisasi agar meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan sesuai perencanaan. Seorang pemimpin bisa menggunakan pengaruhnya untuk menggerakkan anggota organisasinya dengan cara memberikan motivasi dan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah ini artinya komunikasi efektif antara pimpinan

dengan anggota organisasi dalam menyampaikan arahan-arahan, pendapat maupun saran. Anggota organisasi bisa menyampaikan permasalahan-permasalahan maupun kendala dalam pelaksanaan tugasnya kepada pimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk memotivasi anggota organisasinya agar berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi *motivation communication* atau komunikasi motivasi merupakan bentuk komunikasi yang berisi ajakan, himbauan, arahan dengan tujuan untuk menggerakkan, membangkitkan semangat seseorang maupun organisasi untuk terlibat atau melakukan aktifitas tertentu dalam rangka mencapai tujuan.

10.1. Pengertian Motivasi dan Komunikasi

Motivasi dan komunikasi merupakan dua aktivitas yang saling terkait. Untuk menumbuhkan motivasi membutuhkan komunikasi demikian juga sebaliknya untuk menumbuhkan komunikasi membutuhkan motivasi.

10.1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan bagian dari fungsi manajemen *actuating* yang berarti pelaksanaan/penggerakan. Peranan pemimpin sangat penting dalam mengarahkan bawahannya agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab atau *job description* dalam organisasi. Motivasi berasal dari bahasa Inggris "*motivation*" yang berarti daya batin, dorongan, motivasi (Kamuslengkap, 2022). Motivasi dari bahasa latin "*mavere*" yang berarti bergerak. Motivasi berasal dari kata motif yaitu dorongan yang datang dari dalam untuk berbuat (Walgito, 2002). Motif juga berarti alasan (sebab)

seseorang melakukan sesuatu (KBBI, 2021). Motivasi sangat diperlukan seseorang atau organisasi dalam menjalankan aktifitasnya. Motivasi bisa berasal dari diri sendiri, orang lain (orang tua, anak, teman, atasan, dll) maupun lingkungan.

Pengertian motivasi menurut ahli, sebagai berikut:

1. (Robbins, 2007), motivasi sebagai, *"the Process by which a persons efforts are energized, directed and sustained attaining a goal."* Proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.
2. (Gibson, 2006), mendefinisikan motivasi sebagai, *"...the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior."* Sebuah konsep yang kita gunakan ketika kita menggambarkan tindakan kekuatan/usaha pada atau di dalam diri seseorang untuk menginisiasi dan mengarahkan perilaku.
3. (Von Glinow, 2005) mendefinisikan motivasi sebagai, sebuah kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang berdampak pada arah (*directions*), intensitas (*intensity*) dan keteguhan (*persistence*) perilakunya.
4. (Steiner, 2002) mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan menyalurkan perilakunya ke arah tujuan.
5. (Heidjrachman & Husnan, 2012), motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Berdasarkan beberapa definisi motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses yang dilakukan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, mengaktifkan, menggerakkan seseorang agar melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan.

10.1.2. Pengertian Komunikasi

Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan berinteraksi dengan orang lain dan salah satu bentuk interaksi yaitu dengan komunikasi. Komunikasi berasal bahasa Inggris "*communication*" dan dari bahasa Latin "*communicatus*" atau "*communicatio*" atau "*communicare*" yang berarti "berbagi" atau "menjadi milik bersama". Komunikasi merupakan cara untuk menyampaikan pesan, informasi, pengetahuan, gagasan, dan lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung, secara verbal maupun non verbal dari individu ke individu lain maupun kelompok.

Pengertian komunikasi menurut para ahli, sebagai berikut :

1. (Hasibuan, 2005a), komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan.
2. (Purwanto, 2003), komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media, yaitu

bahasa atau simbol-simbol yang bisa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi.

3. (Hovland & Kelly, 2015), komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya (khalayak).
4. (Berelson & Steiner, 2000), komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain-lain.
5. (Carl I, Hovland, 2005), komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain.
6. (Hubeis, 2012), komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung (secara lisan) maupun tidak langsung (melalui media), proses penyampaian bentuk interaksi gagasan kepada orang lain dan proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan, baik sengaja maupun tidak sengaja.

7. (Suranto, 2005), komunikasi adalah suatu proses pengiriman symbol-simbol yang mengandung arti dari seorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu.

Menurut (Arifin, 2011) saluran-saluran komunikasi formal yang biasa terdapat dalam organisasi adalah:

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai perintah. Komunikasi ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Komunikasi ke bawah adalah untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/sasaran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama dan komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf.

Menurut (Sri, 2007) berpendapat bahwa fungsi komunikasi sebagai berikut:

1. Fungsi informasi (*information function*)

Komunikasi yang memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk dan pedoman yang diperlukan seseorang dalam suatu organisasi untuk menjalankan pekerjaannya.

2. Fungsi perintah dan instruksi (*command and instructive function*)

Fungsi ini merupakan fungsi komunikasi antara atasan dan bawahan.

Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi (*influence and persuasion function*)

3. Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

4. Fungsi integrasi (*integrative function*)

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis antara atasan dan bawahan dan antara rekan kerja.

10.2. Motivasi kerja

Karyawan membutuhkan motivasi kerja dari pimpinannya agar lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja tidak hanya dari ungkapan kata-kata motivasi namun bisa berasal dari hal lain seperti gaji, tunjangan, fasilitas, bonus dan lain sebagainya. Adanya motivasi kerja tersebut diharapkan akan berdampak positif berupa peningkatan kinerja karyawan. (Mangkunegara, 2000) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja

adalah kemampuan (ability) dan faktor motivasi. Komunikasi dan motivasi kerja sangat diperlukan dalam suatu organisasi maupun perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian motivasi kerja menurut para ahli, sebagai berikut :

1. (Anoraga, 2014), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.
2. (Hasibuan, 2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
3. (Pinder, 2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.
4. (Robbins & Judge, 2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.
5. Menurut Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2013) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya.

Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan arahan, dorongan yang berasal dari internal maupun eksternal diri seseorang yang dapat menggerakkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

10.2.1. Aspek Motivasi Kerja

Anoraga (2014) membagi motivasi kerja karyawan menjadi beberapa aspek, yaitu :

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Sikap, tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan, serta sanggup menerima sanksi bila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dari kombinasi ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif sendiri, bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

3. Kepercayaan diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas

keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

4. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

5. Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Aspek-aspek motivasi kerja menurut pendapat (Robbins & Judge, 2013), yaitu :

1. Mempunyai sifat agresif
2. Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan
3. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
4. Mematuhi jam kerja
5. Tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan
6. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya

tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

10.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut (Winardi, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu :

1. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

Berdasarkan penelitian terhadap motivasi kerja yang dilakukan oleh (Sanmustari & Ancok, 2001) dapat diketahui bahwa peranan motivasi kerja bagi karyawan sangat penting dan berdampak positif bagi karyawan dan perusahaan, diantaranya yaitu :

1. Perusahaan yang mempunyai kemampuan memotivasi karyawannya akan membuat para karyawan selalu mengikuti arahan dan tujuan yang ada di perusahaan.

2. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi jarang melanggar peraturan-peraturan yang mengenai dengan disiplin kerja
3. Apabila ada perubahan dalam manajemen perusahaan, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan dapat menerima perubahan dan diberi penjelasan tentang pada perubahan tersebut.
4. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi selalu bersedia bekerja secara khusus, terutama pada waktu perusahaan mengalami keadaan yang sulit, misalnya bekerja lembur.
5. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih berhati-hati dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja, misalnya untuk karyawan yang bekerja dengan jenis yang menggunakan mesin.
6. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi bekerja dalam kuantitas dan kualitas kerja yang baik. Selalu berusaha untuk memproduksi hasil kerja yang sebaik-baiknya.

10.3. Jenis-jenis Motivasi

Bentuk atau jenis motivasi yang diberikan atasan kepada bawahannya tidak sama antara karyawan satu dengan lainnya, disesuaikan dengan kebutuhan, kasus dan kondisi karyawan tersebut. Jika karyawan sudah memiliki kinerja bagus maka pimpinan tidak perlu memberikan tekanan motivasi kerja yang tinggi, karena pada dasarnya karyawan tersebut sudah memiliki motivasi kerja dari internal diri mereka sendiri. Namun berbeda halnya dengan karyawan yang kinerjanya kurang, diperlukan kekuatan

ekstra untuk memotivasi karyawan tersebut agar meningkatkan kinerjanya.

Terdapat beberapa pendapat dari para ahli tentang jenis-jenis motivasi, diantaranya yaitu :

1. Malayu S.P. Hasibuan (2005)

Menurut (Hasibuan, 2005) jenis-jenis motivasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu :

a. Motivasi positif

Motivasi positif merupakan sebuah tekanan dengan hal positif kepada orang lain.

Contoh: Manajer memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah atau bonus bagi yang berprestasi, memiliki inovasi kerja, disiplin, mencapai target penjualan, dsb.

Adanya *motivasi* positif ini akan lebih memberikan semangat serta meningkatkan produktifitas karyawan.

b. Motivasi negatif

Ancaman dari seseorang agar target menjadi patuh dan taat kepadanya (disiplin).

Contoh: Manajer memotivasi bawahannya dengan sering menerapkan hukuman atau sanksi terhadap karyawan yang kinerjanya kurang baik dan prestasinya rendah.

Adanya *motivasi* negatif ini dapat menyebabkan semangat karyawan menurun karena ketakutan.

2. Nana Syaodih Sukmadinata (2009)

(Sukmadinata, 2009), menyatakan bahwa motivasi berdasarkan jenisnya dibagi menjadi tiga macam, yakni:

a. Motivasi Takut

Motivasi takut biasa disebut *fearmotivation* merupakan tingkah laku seorang individu yang melakukan sebuah perbuatan disertai dengan adanya perasaan khawatir. Misalnya saja, karena ada ancaman dari luar dan takut bila mendapat sanksi serta hukuman ataupun akibat lainnya.

b. Motivasi Insentif

Motivasi insentif atau biasa disebut dengan *incentive motivation*, merupakan seorang individu yang melakukan sebuah perbuatan agar mendapatkan insentif. Bentuknya bisa bermacam-macam, bisa berupa penghargaan, gaji, hadiah, bonus dan lain sebagainya.

c. Motivasi sikap

Motivasi sikap atau biasa disebut dengan *attitude motivation* adalah sebuah sikap yang menunjukkan adanya ketertarikan suatu objek. Biasanya lebih bersifat *intrinsik* serta pembawaannya dari dalam individu tersebut.

3. Sadirman (2008)

Menurut (Sardiman, 2008), motivasi bisa dilihat dari dasar pembentukannya sebagai berikut:

a. Motivasi bawaan.

Dalam motivasi ini biasanya ada sejak lahir (bawaan), jadi ada tanpa perlu dipelajari. Contohnya

dorongan untuk mandi, makan, minum, bekerja, istirahat dan lain sebagainya.

- b. Motivasi yang dipelajari. Jenis motivasi ini memang dipelajari dan akan timbul karena telah paham terlebih dahulu. Contohnya dorongan dari pada diri seseorang untuk mau belajar atau mengajari dalam berbagai macam permasalahan.

(Sardiman, 2009), menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi dapat dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Tekun dalam menghadapi tugas
- b. Ulet menghadapi kesulitan
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- d. Lebih senang untuk bekerja sendiri
- e. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin
- f. Dapat mempertahankan pendapat
- g. Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah-masalah

Menurut pendapat (Djaali, 2009), individu yang memiliki motivasi yang tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Menyukai situasi atau tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi
- b. Memilih tujuan yang realistis
- c. Mencari situasi atau pekerjaan dimana ia memperoleh umpan balik dengan segera dan nyata untuk menentukan baik atau tidaknya hasil atau pekerjaannya

- d. Senang berkerja sendiri dan bersaing untuk mengungguli orang lain
- e. Mampu menggunakan pemuasan keinginannya demi masa depan yang lebih baik
- f. Tidak tergugah untuk sekedar mendapatkan uang, status atau keunggulannya tetapi lumbung prestasilah yang dicarinya.

Pemberian motivasi pimpinan kepada karyawan sangat bermanfaat untuk membangkitkan semangat karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Setelah karyawan termotivasi, kinerjanya meningkat tentunya akan menimbulkan aspek positif untuk organisasi atau perusahaan, diantaranya target atau tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan oleh organisasi akan terwujud. Hal ini seperti pernyataan (Hasibuan, 2005) yang menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan juga memberikan keuntungan kepada organisasi seperti :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- e. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan
- f. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- h. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

4. Hamzah Uno (2011)

Menurut (Hamzah Uno, 2011), mengatakan jenis-jenis motivasi dibedakan menjadi dua macam, yakni dari dalam setiap individu itu sendiri (*intrinsik*) dan sumber motivasi dari luar diri setiap orang (*ekstrinsik*). Berikut ulasannya:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi dari dalam setiap individu itu sendiri.

Motivasi intrinsik juga bisa berarti sebuah keinginan dari dalam diri setiap individu untuk melakukan suatu hal atau pekerjaan tertentu. Hal ini disebabkan oleh suatu faktor pendorong yang berasal dari keinginan pribadi tanpa dipengaruhi oleh orang lain dengan hasrat agar mencapai tujuan tertentu.

Contoh :

- 1) seorang karyawan termotivasi untuk giat bekerja agar penghasilan yang didapatkan bisa mencapai target dan bisa memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
- 2) seorang siswa selalu memperhatikan setiap pelajaran yang disampaikan untuk mendapatkan hasil lebih baik lagi. Karena di dalam diri siswa tersebut telah ada motivasi intrinsik yang muncul tanpa memperdulikan gangguan dari luar.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan beberapa faktor dari luar yang mendorong individu agar bisa melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Contoh :

- 1) seorang karyawan termotivasi untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya peluang yang telah diberikan perusahaan kepada mereka sebagai peningkatan karirnya.
- 2) seorang siswa yang memiliki motivasi ekstrinsik , memiliki dorongan dari luar agar mau memperhatikan setiap pelajaran yang disampaikan oleh guru. Jika tidak, maka minat belajar pun juga akan berkurang dan kesulitan dalam menerima pelajaran.

10.4. Pendekatan Motivasi

Pendekatan motivasi menurut pendapat (Bangun, 2012) yaitu :

1. Pendekatan Tradisional

Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Semakin banyak yang diproduksi, maka semakin besar penghasilan yang

diperoleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia menunjukkan bahwa kebosanan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Para Ahli mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja, seperti uang dan hubungan manusia.

4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan Kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Dalam teori isi menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi.

10.5. Cara Meningkatkan Motivasi Karyawan

Motivasi kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan untuk lebih bersemangat dalam

meningkatkan kinerjanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan bekerja lebih produktif dan memberikan output maksimal sesuai target bahkan bisa melebihi target yang telah ditentukan perusahaan.

Karyawan setiap hari kerja bekerja dari pagi sampai sore bahkan ada yang lembur sampai malam. Terkadang muncul rasa jenuh dalam bekerja dan kurang bersemangat menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tidak boleh dibiarkan berlarut-larut karena akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan dampak luasnya pada penurunan kinerja organisasi. Pemimpin memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi karyawannya.

Cara meningkatkan motivasi karyawan sebagai berikut:

1. Mengetahui visi dan misi organisasi/perusahaan Sebelum memotivasi karyawan seorang pemimpin terlebih dahulu harus mengetahui visi dan misi organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Visi berorientasi ke arah tujuan jangka panjang dan masa depan perusahaan, sedangkan misi merupakan strategi-strategi bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi yang ditetapkan. Visi dan misi ini memberikan arah tujuan yang akan dicapai perusahaan dan dapat memotivasi seluruh karyawan untuk bekerja lebih giat agar mencapai kesuksesan. Dengan mengetahui visi dan misi perusahaan ini dapat mempermudah pemimpin dalam memotivasi karyawannya dengan tepat sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan perusahaan.

2. Memberikan contoh atau keteladanan

Keteladanan adalah salah satu kunci kesuksesan menjadi pemimpin. Pemimpin harus mampu memberikan contoh yang baik untuk bawahannya atau karyawannya. Memimpin dengan keteladanan akan memunculkan kewibawaan, keseganan dan dapat memotivasi karyawan untuk meneladani pemimpinnya. Misalnya : seorang pemimpin yang selalu disiplin, datang tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, bersifat ramah, mau menyapa karyawannya dengan senyuman, menghargai karyawan, rajin beribadah, dan sebagainya maka akan memotivasi karyawannya untuk mencontoh perilaku karyawannya tersebut. Dengan keteladanan ini seorang pemimpin juga akan lebih mudah memotivasi karyawannya untuk giat bekerja karena karyawan melihat hal yang sama telah dilakukan pemimpinnya. Karyawan akan merasa segan jika tidak mematuhi arahan dari pemimpin karena pemimpin tersebut telah memberikan contoh yang baik dan bisa dijadikan teladan bagi baginya.

3. Membina hubungan baik dengan menciptakan komunikasi efektif kepada seluruh karyawan

Komunikasi efektif adalah proses penyampaian pesan atau informasi dalam bentuk verbal maupun non verbal kepada penerima pesan sehingga informasi tersebut dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh penerima pesan. Komunikasi merupakan salah satu sarana untuk berinteraksi sosial antara top level management, middle level management maupun lower

level management. Komunikasi yang efektif di tempat kerja sangat penting untuk menghindari perselisihan antar rekan kerja karena adanya miskomunikasi. Miskomunikasi merupakan proses komunikasi yang tidak berjalan dengan baik sehingga menyebabkan pesan atau informasi yang disampaikan tidak sampai ke tujuan sesuai harapan dan dapat menimbulkan konflik individu maupun kelompok.

Seorang pemimpin agar dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawannya harus dapat menyampaikan pesan atau informasi secara jelas, dapat mengontrol emosi, memberikan umpan balik yang positif, mendengarkan dan memahami karyawan. Perusahaan yang menerapkan komunikasi efektif dalam organisasinya dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerja. Jika produktifitas kerja meningkat maka perusahaan tersebut akan semakin maju dan berkembang.

4. Memberikan kepercayaan kepada karyawan Kepercayaan merupakan keyakinan, pengakuan atas kemampuan, kejujuran seseorang untuk melakukan pekerjaan atau menduduki jabatan tertentu. Sebagai seorang pemimpin harus bisa membangun kepercayaan kepada karyawan maupun tim dalam organisasi yang dipimpinnya. Percaya bahwa karyawan dan timnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dapat menjaga kejujuran dan memegang amanah yang dipercayakan kepadanya. Jika pemimpin tidak bisa

membangun kepercayaan bisa berdampak negatif, diantaranya dapat menyebabkan konflik atau perselisihan dan penurunan produktifitas kerja. Memberikan kepercayaan kepada karyawan akan memberikan aura positif dan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan produktif

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan produktifitas kerja. Karyawan membutuhkan keamanan dalam bekerja untuk mencegah adanya kecelakaan kerja. Jika kondisi pekerjaan karyawan berisiko maka karyawan diberikan Alat Pelindung Diri (APD) sesuai dengan risiko pekerjaannya. Adanya Alat Pelindung Diri (APD) ini akan memotivasi produktifitas kerja karyawan karena karyawan merasa aman dan tenang dengan perlengkapan APD yang digunakannya dapat mencegah risiko kejadian yang tidak diinginkan.

Lingkungan kerja yang nyaman juga diperlukan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerja. Ruangan kerja dengan pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara baik dilengkapi AC, dekorasi ruangan yang menarik, terdapat dispenser dan fasilitas-fasilitas lainnya akan memotivasi karyawan betah bekerja dan lebih produktif.

6. Mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensinya

Kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, kemahiran, maupun keterampilan yang dimiliki seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Seiring dengan perkembangan teknologi, membawa banyak perubahan di dunia bisnis. Mayoritas transaksi sudah dilakukan dengan cara online. Pemimpin harus mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun workshop-workshop yang terkait dengan peningkatan pekerjaannya. Dengan adanya peningkatan kompetensi tersebut, diharapkan karyawan dapat menciptakan dan mengembangkan inovasi-inovasi baru agar kinerjanya menjadi lebih baik.

7. Mendengar dan menghargai pendapat karyawan

Pemimpin yang baik harus mau mendengar dan menghargai pendapat karyawannya. Hal ini dapat menjalin hubungan baik dan jalinan erat antara pemimpin dengan karyawan. Karyawan tidak akan merasa takut untuk berpendapat karena pimpinan mau mendengar dan menghargai pendapatnya. Percaya diri dan kreatifitas karyawan akan terbangun dengan mengeluarkan pendapat serta menyampaikan ide-ide positif untuk membangun perusahaan. Pemimpin juga harus mau mendengarkan keluhan-keluhan karyawan dan mencari solusi yang terbaik atas permasalahan yang dihadapi karyawan dalam lingkup pekerjaannya. Setelah

permasalahan tersebut teratasi diharapkan motivasi kerja karyawan akan meningkat kembali.

8. Memperhatikan kesejahteraan karyawan

Memberikan kesejahteraan kepada karyawan merupakan salah satu cara untuk menjaga aset perusahaan yaitu karyawan. Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan selain uang, tanah, bangunan, dll. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang menjalankan proses bisnis yang sudah ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan. Untuk itulah karyawan merupakan aset penting yang harus dijaga agar betah bekerja di perusahaan. Tanpa adanya karyawan perusahaan tidak akan bisa beroperasi. Perusahaan harus bisa menjaga asetnya dengan baik, salah satu caranya dengan memberikan kesejahteraan kepada karyawan. Kesejahteraan karyawan selain dalam bentuk gaji yang cukup juga bisa berupa tunjangan lain diluar gaji, seperti : bonus, uang lembur, cuti tahunan, cuti khusus (cuti sakit, cuti hamil dan melahirkan,dll), asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, transportasi (antar jemput karyawan), *extra fooding* dan sebagainya. Adanya kesejahteraan karyawan ini diharapkan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat, loyalitas, kualitas dan produktifitas kerja.

9. Mengarahkan karier dan jenjang karir karyawan

Memotivasi karyawan bisa dilakukan dengan adanya jenjang karir dalam perusahaan. Pimpinan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya

dengan mengarahkan karier yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Jika kinerjanya bagus maka karyawan tersebut akan dipromosikan menduduki jenjang jabatan di atasnya. Jenjang karier merupakan tahapan posisi yang harus dilewati karyawan untuk meraih jabatan atau posisi tertentu dalam perusahaan. Adanya jenjang karir ini juga dapat digunakan untuk menjaga aset perusahaan berupa karyawan agar betah dan tidak *resign*.

10. Memberikan *reward* dan *punishment*

Reward merupakan penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi karena mencapai target tertentu atau memberikan keuntungan bagi perusahaan. *Reward* bisa dalam bentuk penghargaan, pujian, bonus berupa uang, hadiah, kenaikan gaji, promosi jabatan, dll. Pemberian *reward* ini untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat dalam mencapai target. Pemberian *reward* sekecil apapun akan memberikan rasa bahagia dan kepuasan tersendiri bagi karyawan karena prestasi kerjanya diakui dan dihargai.

Punishment merupakan hukuman yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan efek jera atas kesalahan yang dilakukannya dan tidak mengulangnya di kemudian hari. *Punishment* dalam perusahaan lebih ke arah pembinaan karyawan agar meningkatkan kedisiplinan dan kinerjanya.

Punishment bisa berupa pemberian teguran lisan, surat teguran, penurunan jabatan, dan Pemberhentian

Hubungan Kerja (PHK). Dengan adanya pemberlakuan sistem punishment yang tepat akan menjadi alat untuk memotivasi karyawan. Karyawan akan lebih giat bekerja, disiplin dan tidak melanggar peraturan perusahaan,

11. Menyelenggarakan *employee gathering*

Employee gathering merupakan kegiatan pertemuan keluarga besar karyawan perusahaan yang bertujuan untuk mempererat hubungan kekeluargaan dan kebersamaan antar sesama karyawan. *Employee gathering* atau *family gathering* biasanya diselenggarakan setahun sekali sebagai media *refresing* atau hiburan setelah setahun sibuk bekerja dan sebagai cara untuk menghindari kebosanan dalam bekerja.

Kegiatan dalam *employee gathering* ini biasanya berupa *outbound*, *games team building*, *live music* dan acara hiburan lainnya. Permainan yang dikemas dalam *games team building* dalam bentuk permainan yang melibatkan kerjasama dan kekompakan dalam tim untuk menyelesaikan permainan tersebut. Biasanya pemenang permainan akan mendapatkan hadiah dari perusahaan.

Tujuan acara *employee gathering* adalah untuk meningkatkan kebersamaan, solidaritas dan kerjasama tim yang solid. Setelah mengikuti acara ini diharapkan karyawan kembali bersemangat dalam bekerja dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya maupun kinerja tim.

12. Melakukan monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi ini perlu dilakukan secara berkala, bisa per bulan maupun per triwulan. Tujuan monitoring untuk mengamati atau mengetahui perkembangan kinerja karyawan setelah pemimpin memberikan beberapa motivasi kerja kepada karyawannya. Monitoring ini bisa dilakukan melalui pengamatan langsung di lapangan maupun dari data laporan capaian kinerja karyawan. Setelah data-data diperoleh selanjutnya dianalisis dan dilakukan evaluasi. Apakah motivasi yang diberikan kepada karyawan tersebut berhasil meningkatkan kinerja karyawan ataupun tidak. Jika motivasi-motivasi yang sudah diberikan ternyata tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan maka dilakukan evaluasi dan membuat strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan agar kinerjanya meningkat dan lebih baik dari sebelumnya.

10.6. Teori Motivasi

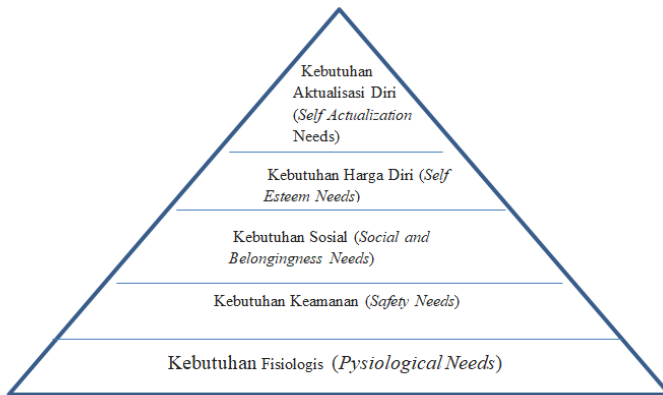
Teori-teori tentang motivasi mulai berkembang pada tahun 1950 an. Teori motivasi yang berkembang pada masa itu yaitu : teori kebutuhan, teori X dan Y dan teori dua faktor. Beberapa teori tersebut digunakan pemimpin/*top management* untuk memotivasi karyawannya. Berikut adalah beberapa teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)

Teori hierarki kebutuhan ini dikembangkan oleh Abraham H. Maslow yang keumudain dikenal dengan

teori moslow. Moslow membagi kebutuhan manusia menjadi beberapa hierarki atau tingkatan. Seperti yang tertuang dalam gambar 10.1

Gambar 10.1.
Hierarki Kebutuhan Maslow



Sumber : (Robbins & Judge, 2008)

Moslow membagi kebutuhan manusia menjadi Lima tingkatan atau hierarki yaitu: Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), Kebutuhan Sosial (*Social and Belongingness Needs*), Kebutuhan Harga Diri (*Self Esteem Needs*) dan Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan tingkat pertama yaitu kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*) merupakan kebutuhan paling dasar dan paling pokok yang menunjang

kehidupan manusia dan harus dipenuhi sebelum memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan ini terdiri atas sandang, pangan, papan, oksigen untuk bernafas, air bersih, tidur, kebutuhan biologis (seks) dan lain-lain. Contoh : Pada dasarnya setiap karyawan yang bekerja pasti menginginkan mendapatkan gaji, setelah mendapatkan gaji karyawan tersebut terlebih dahulu akan mengutamakan memenuhi kebutuhan pokoknya atau fisiologis sebelum kebutuhan yang lainnya. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi baru memikirkan kebutuhan tingkatan di atasnya yaitu : keamanan, sosial, harga diri maupun aktualisasi diri.

b. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis tadi terpenuhi baru muncul keinginan kebutuhan berikutnya, yaitu keamanan (*Safety Needs*). Kebutuhan keamanan merupakan kebutuhan rasa aman untuk terbebas dari bahaya fisik maupun rasa takut. Kebutuhan keamanan diantaranya yaitu : adanya perlindungan, keselamatan, bebas dari rasa takut, ancaman, kejahatan, adanya peraturan undang-undang, tata tertib dan lain sebagainya. Contoh : Tujuan utama karyawan bekerja selain untuk mendapatkan gaji juga menginginkan kebutuhan keamanan yaitu : lingkungan kerja yang nyaman dan aman terhindar dari kecelakaan kerja dan kejadian-kejadian lain yang tidak diinginkan.

c. Kebutuhan Sosial (*Social and Belongingness Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi, selanjutnya akan timbul kebutuhan sosial dan kasih sayang. Sebagaimana kodrat manusia sebagai makhluk sosial tentunya membutuhkan sosialisasi atau berinteraksi dengan sesama manusia. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan pergaulan atau interaksi sosial dengan individu maupun kelompok. Kebutuhan sosial ini dapat berupa hubungan pertemanan, keluarga, rekan kerja, tetangga dan sebagainya.

d. Kebutuhan Harga Diri (*Self Esteem Needs*)

Kebutuhan harga diri atau kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan untuk dihargai orang lain. Kebutuhan ini diantaranya berupa rasa percaya diri, rasa dihormati dan menghormati, perasaan diakui karena prestasi maupun kemampuannya dihargai dan sebagainya.

Kebutuhan harga diri dibagi menjadi dua kategori (Wijono, 2010), yaitu :

- kebutuhan terhadap kekuasaan, berprestasi, pemenuhan diri, kekuatan, dan kemampuan untuk memberi keyakinan, dan kehidupan serta kebebasan.
- kebutuhan terhadap nama baik (*reputation*) atau prestise, status, keberhasilan, pengakuan, perhatian, dan penghargaan.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

merupakan kebutuhan yang tertinggi dan menduduki tingkat kelima dalam hierarki Maslow. Kebutuhan ini ada setelah empat kebutuhan tingkat dibawahnya tercapai. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan dorongan untuk mengembangkan diri menjadi sosok yang diimpikan sesuai dengan bakat, kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Aktualisasi diri merupakan tingkatan tertinggi karena pada tingkatan ini seseorang cenderung termotivasi untuk mewujudkan impiannya menjadi pemenang, pemimpin maupun memiliki kekuasaan dalam suatu organisasi. Kebutuhan aktualisasi diri ini bisa juga berarti dorongan, ambisi atau keinginan seseorang untuk meraih cita-cita atau mimpinya. Bentuk kebutuhan aktualisasi diri berupa kemampuan pemecahan masalah, kreativitas, spontanitas, dan sebagainya.

2. Teori Motivasi Douglas McGregor (Teori X dan Y)

Teori X dan Y diciptakan oleh Douglas McGregor sekitar tahun 1950 saat bekerja di *Sloan School of Management MIT*, kemudian dikembangkan pada tahun 1960-an yang tertuang dalam bukunya berjudul "*The Human Side of Enterprise*". Teori ini sama seperti teori Maslow, terdapat aktualisasi diri yang diletakkan pada tingkatan yang tertinggi. Organisasi perlu memotivasi dan memfasilitasi karyawannya dalam pencapaian aktualisasi diri.

Mc Gregor (Swastha & Irawan, 2002) membagi motivasi menjadi dua asumsi, yaitu teori X dan teori Y.

- Teori X mengasumsikan bahwa sifat manusia yang tidak suka bekerja, cenderung malas bekerja sehingga harus dipaksa, diarahkan, serta diawasi untuk melakukan pekerjaan sesuai target atau tujuan perusahaan.

Asumsi-asumsi teori X, McGregor (Swastha & Irawan, 2002) adalah:

- a.** Malas dan tidak suka bekerja.
- b.** Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab.
- c.** Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.
- d.** Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.
- Teori Y mengasumsikan bahwa pada hakekatnya manusia yang bekerja menyukai pekerjaannya, memiliki kreatifitas, kecerdasan, motivasi tinggi dan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya.

Asumsi-asumsi teori Y, McGregor (Swastha & Irawan, 2002) adalah :

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja.
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan
- b. mengembangkan dirinya.

3. Teori Motivasi McClelland (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi McClelland (*McClelland's Theory of Needs*) dikemukakan oleh seorang Psikolog Amerika Serikat David McClelland dan teman-temannya pada tahun 1960-an. Teori McClelland merupakan teori motivasi yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga yaitu : kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Oleh karena itu Teori McClelland ini biasa disebut *Three Needs Theory* atau *Teori Tiga Kebutuhan*, teori ini merupakan pengembangan dari teori Hierarki Kebutuhan Maslow.

Penjelasan tiga teori kebutuhan McClelland diantaranya yaitu :

a. Kebutuhan Pencapaian (*Need for Achievement*)

Kebutuhan Pencapaian (*Need for Achievement*) merupakan dorongan yang memotivasi seseorang untuk meraih prestasi dalam bidang tertentu. Kebutuhan akan pencapaian ini memotivasi atau mendorong seseorang untuk mencapai prestasi tinggi dengan usaha maksimal. Dorongan keinginan atas pencapaian prestasi ini memotivasi seseorang untuk berjuang atau bekerja lebih keras lagi untuk mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki tipe ini dapat dipecaya untuk menyelesaikan target atau tanggungjawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang memiliki motivasi kebutuhan pencapaian ini merupakan karyawan yang

memiliki keinginan kuat yang mendorong dirinya untuk giat bekerja agar mencapai target.

Contoh :

- Karyawan diberikan target menjual produk elektronik sebanyak 100 unit per bulan. Karyawan tersebut telah berhasil mencapai target penjualan produk elektronik dalam waktu sebulan bahkan melebihi target.
- Mahasiswa memiliki dorongan atau motivasi kuat untuk giat belajar karena menginginkan cepat lulus dan mencapai IPK tinggi agar meraih predikat caumlaude saat lulus.

b. Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*) merupakan keinginan seseorang untuk menjadi pemimpin, memiliki kekuasaan, wewenang atau memegang kendali dengan posisi atau jabatan yang diperolehnya. Seseorang yang memiliki dorongan kuat untuk memiliki kekuasaan akan termotivasi mewujudkan keinginannya. Misalnya seorang karyawan yang menginginkan naik jabatan, akan lebih giat bekerja agar prestasi kerjanya meningkat dan di promosikan menduduki jabatan lebih tinggi. Jadi kebutuhan akan kekuasaan ini tidak selalu negatif. Bahkan bisa menjadi hal positif untuk memotivasi karyawannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Contoh :

- Pada saat pemilihan umum terdapat beberapa calon legislatif yang mencalonkan diri untuk menduduki jabatan Presiden, Gubernur, Bupati, Anggota DPR, dsb. Mereka tentunya berkeinginan untuk menjadi pemimpin dan memiliki kekuasaan.
- Pada lingkungan kampus adanya beberapa calon dalam pemilihan ketua organisasi kemahasiswaan. Tentunya mahasiswa ini berkeinginan untuk menjadi pemimpin dalam organisasi tersebut. Hal ini bagus untuk membentuk jiwa kepemimpinan.

C. Kebutuhan Hubungan (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan Hubungan (*Need for Affiliation*) merupakan kebutuhan seseorang untuk berinteraksi sosial dengan orang lain baik individu maupun kelompok. Kebutuhan hubungan ini akan mendorong seseorang untuk berusaha menjalin hubungan baik, ramah, akrab, mematuhi norma-norma budaya di lingkungan kerja maupun masyarakat agar diterima dan disukai orang maupun kelompok. Seseorang yang memiliki kebutuhan afiliasi ini cenderung menyukai bekerjasama dengan orang lain, kegiatan atau pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial dalam organisasi maupun masyarakat. Selain itu, orang ini berusaha untuk menghindari situasi ketidakpastian dan mengandung risiko tinggi sehingga lebih berhati-hati melakukan pekerjaannya. Orang ini cocok memegang pekerjaan yang melibatkan interaksi sosial dengan pelanggan atau masyarakat.

Contoh :

- Pada organisasi kemahasiswaan di kampus, terdapat beberapa mahasiswa yang menjadi anggota dalam organisasi tersebut.
- Dalam dunia kerja terdapat beberapa orang yang mengikuti organisasi atau asosiasi keanggotaan profesi tertentu. Misalnya keanggotaan ADI (Asosiasi Dosen Indonesia), IDI (Ikatan Dokter Indonesia), Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI), dll.

4. Teori Motivasi Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori Dua Faktor Herzberg dikemukakan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000), psikolog asal Amerika Serikat. Herzberg menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Herzberg membagi faktor-faktor tersebut menjadi dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu: *motivation factors* (faktor pemuas) dan *hygiene factors* (faktor kesehatan). *Motivation factors* ini merupakan faktor kepuasan atau faktor motivator dan *hygiene factors* merupakan faktor ketidakpuasan.

Penjelasan Teori Dua Faktor Herzberg, sebagai berikut :

a. *Motivation factors* (faktor motivator)

Motivator adalah hal-hal atau faktor-faktor yang mendorong karyawan giat bekerja dan merasa puas dalam bekerja. Karyawan memerlukan faktor-

faktor yang dapat memotivasi, mendorong dan meningkatkan semangat kerja. Beberapa faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (Robbins & Mary, 2012) diantaranya :

- Prestasi (*Achievement*)

Prestasi merupakan besar kecilnya kemungkinan karyawan untuk mendapatkan prestasi kerja dengan capaian kinerja tinggi.

Perusahaan harus mendorong karyawannya untuk berprestasi dalam bekerja dengan memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi, berupa penghargaan, bonus, promosi jabatan dan lain-lain. Hal ini akan membuat karyawan puas karena prestasi kerjanya dihargai oleh perusahaan.

- Pekerjaan itu sendiri (*The Work it Self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada saat memberikan pekerjaan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kemampuannya, *job description* atau uraian tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya agar karyawan merasa puas dan termotivasi untuk menyelesaikan sesuai target yang ditetapkan.

- Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan

kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik.

- Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan adalah besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan terhadap kinerja yang telah dicapai.

Pengakuan terhadap kinerja karyawan atas keberhasilannya mencapai target yang dilakukan oleh atasan maupun rekan kerja dapat memberikan kepuasan tersendiri oleh karyawan. Pengakuan ini bisa dilakukan dengan memberikan ucapan selamat atau memberikan penghargaan dalam bentuk tertentu, bisa dengan memberikan piagam penghargaan atau hadiah.

- Kemajuan (*advancement*)

Kemajuan merupakan besar kecilnya kemungkinan karyawan untuk mencapai kemajuan dalam pekerjaannya.

Perusahaan harus memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya, bisa dengan memfasilitasi pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ini akan meningkatkan pengetahuan

dan kemampuan karyawan untuk terus tumbuh, maju dan berkembang.

b. *Hygiene factors* (faktor kesehatan)

Hygiene factors merupakan faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Faktor ini terkait dengan hakikat manusia yang menginginkan adanya ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Contohnya orang lapar akan makan, beberapa jam kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya

Hygiene factors yang dikemukakan oleh Herzberg (Robbins & Mary, 2012) yaitu:

1) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan merupakan tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan (Siagian, 2012).

2) Kondisi Kerja (*Working Condition*)

Kondisi kerja adalah kesesuaian kondisi kerja dengan tugas-tugas pekerjaan yang dilaksanakannya.

3) Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*)

Gaji dan upah merupakan pembayaran hak karyawan berupa gaji atau upah yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.

4) Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi yaitu tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan atau orang lain

5) Kualitas Supervisi (*Quality Supervisor*)

Kualitas supervisi yaitu tingkat kewajaran supervisi yang dirasakan oleh karyawan.

Hilangnya *hygiene factors* atau faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers*), tingkat absensi dan turnover karyawan akan meningkat (Robbins & Mary, 2012).

Daftar Pustaka

- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Arifin, A. (2011). "*Komunikasi Politik (Filsafat - Paradigma - Teori - Tujuan - Strategi dan Komunikasi Politik Indonesia)*." Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (2000). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Rosdakarya.
- Bereslon, & Steiner. (2002). *Consumer Behavior Implication*. Business Publication Inc. Dallas texas.
- Carl I, Hovland. (2005). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, terjemahan Dedy Mulyana*. Jakarta : Erlangga.
- Djaali. (2009). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Gibson, J. L. et al. (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*. Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Hamzah B. Uno. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. . M. (2005a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. . M. (2005b). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, S. . M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Heidjrachman, R., & Husnan, S. (2012). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hovland, J., & Kelly. (2015). *Filsafat Ilmu komunikasi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Tunas Jaya Lestari.

Hubeis, M. (2012). *Manajemen Kreativitas dan Inovasi dalam Bisnis*. Jakarta : PT. Hecca Mitra Utama.

Kamusalengkap. (2022). *Kamus lengkap Inggris-Indonesia*.
<https://kamusalengkap.com/kamus/inggris-indonesia/arti-kata/motivation>.

KBBI. (2021). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*.
<https://kbbi.web.id/motif>.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

McShane, Steven L., M. ann V. G. (2005). *Organizational Behavior*. Editon. Emerging Realities for the Workplace Revolution, McGraw-Hill Irwin.

Pinder. (2013). *Work motivation: Theory, Issues And Applications*. Illinois : Scoff, Foresmen.

Purwanto, N. (2003). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT.

Remaja Rosdakarya.

Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2*. Alih Bahasa :Hadyana Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Mary, C. (2012). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Education Limited.

Sanmustari, & Ancok, D. (2001). *Motivasi dan Kepuasan Kerja. Makalah disajikan dalam rangka kursus manajemen keuangan kerjasama PJKA dan PPM Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada*. Yogyakarta.

Sardiman, A. . (2009). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.

Sardiman, A. M. (2008). *nteraksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sri, W. S. (2007). *Pengantar Manajemen; Edisi 1*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

Sukarna. (2011). *Dasar –dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Suranto, A. . (2005). *Komunikasi Perkantoran "Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran."* Yogyakarta: Media Wacana.

Swastha, B., & Irawan. (2002). *Manajemen Pemasaran Modern, Edisi ke 2*. Yogyakarta: Liberty.

Walgito, B. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Pengantar Psikologi Umum.

Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

Winardi. (2011). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Soal-Soal Latihan

1. Sebutkan pengertian motivasi berdasarkan pendapat (Robbins, 2007) dan (Steiner, 2002) ?
2. Sebutkan pengertian *motivation communication*?
3. Sebutkan dan jelaskan aspek- aspek motivasi kerja berdasarkan pendapat (Anoraga, 2014)?
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut pendapat (Winardi, 2011) ?

5. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis motivasi menurut pendapat (Hasibuan, 2005) ?

Jawaban

1. Pengertian Motivasi

- (Robbins, 2007), motivasi sebagai, *"the Process by which a persons efforts are energized, directed and sustained attaining a goal."* Proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.
- (Steiner, 2002) mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan menyalurkan perilakunya ke arah tujuan.

2. Pengertian *motivation communication*

Motivation communication atau komunikasi motivasi merupakan bentuk komunikasi yang berisi ajakan, himbauan, arahan dengan tujuan untuk menggerakkan, membangkitkan semangat seseorang maupun organisasi untuk terlibat atau melakukan aktifitas tertentu dalam rangka mencapai tujuan.

3. Aspek- aspek motivasi kerja berdasarkan pendapat (Anoraga, 2014)

(Anoraga, 2014) membagi motivasi kerja karyawan menjadi beberapa aspek, yaitu :

- a. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Sikap, tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan, serta sanggup menerima sanksi bila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dari kombinasi ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif sendiri, bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c. Kepercayaan diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

e. Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut pendapat (Winardi, 2011)

Menurut (Winardi, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu :

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

5. Jenis-jenis motivasi menurut pendapat (Hasibuan, 2005)

Menurut (Hasibuan, 2005) jenis-jenis motivasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu :

a. Motivasi positif

Motivasi positif merupakan sebuah tekanan dengan hal positif kepada orang lain.

Contoh : Manajer memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah atau bonus bagi yang berprestasi, memiliki inovasi kerja, disiplin, mencapai target penjualan, dsb.

Adanya *motivasi* positif ini akan lebih memberikan semangat serta meningkatkan produktifitas karyawan.

b. Motivasi negatif

Ancaman dari seseorang agar target menjadi patuh dan taat kepadanya (disiplin).

Contoh : Manajer memotivasi bawahannya dengan sering menerapkan hukuman atau sanksi terhadap karyawan yang kinerjanya kurang baik dan prestasinya rendah.

Adanya *motivasi* negatif ini dapat menyebabkan semangat karyawan menurun karena ketakutan.

Biografi Penulis



Nama : Indria Sukma Sektiyaningsih, S.Kom, M.Si

TTL : Grobogan, 29 April 1980

Pendidikan : S2 Magister Administrasi Niaga

Pekerjaan : Dosen Tetap IBM asmi

Email : indriasukma2017@gmail.com

No. HP : 081283420047

BAB XI

P L A N N I N G

Oleh:
Hardianawati, S.Sos, M.M.

Suatu perusahaan perlu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuannya. Perencanaan, pengaturan dan pengorganisir dan pengawasan. Organisasi maupun perusahaan dapat terwujud dan berjalan lancar dengan menerapkan 4 fungsi manajemen. Yaitu Planning, Organizing, Actuating dan Controlling. Pada bab 9 ini akan dibahas mengenai fungsi manajemen yang pertama yaitu Planning.

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah *Planning* atau Perencanaan, karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat penglokasian submerdaya yang dituhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut.

Untuk apa fungsi-fungsi manajemen itu ditetapkan? Untuk menjalankan Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai apabila manajemen (pengelolaan) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dijalankan secara baik. Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya apakah sudah berjalan secara baik. Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik, maka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi-fungsi manajemen yang ada tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik.

11.1. Pengertian *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi pertama adanya manajemen di sebuah organisasi. Perencanaan sendiri terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi ini bersifat esensial, karena dalam kenyataannya pun perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli mengajukan pendapat dengan perspektif masing-masing seperti yang dipaparkan berikut ini. Henri Fayol (1916) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan)

2. *Organizing* (pengorganisiran)
3. *Commanding* (pengarahan)
4. *Coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan).

Sedangkan Luther M. Gullick (1930) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisiran)
3. *Staffing* (penyusunan personalia)
4. *Directing* (pengerahan)
5. *Coordinating* (pengkoordinasian)
6. *Reporting* (pelaporan), dan
7. *Budgeting* (penganggaran)

Menurut Harold Koonts dan Cyriil O'Donnel menyampaikan bahwa fungsifungsi manajemen meliputi:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisiran)
3. *Staffing* (penyusunan personalia)
4. *Directing* (pengerahan), dan
5. *Controlling* (pengawasan)

Pandangan John D. Millet mengenai fungsi-fungsi manajemen lebih ringkas dari beberapa pandangan yang lain, yaitu:

1. *Directing* (pengerahan), dan
2. *Facilitating* (pemfasilitasan)

Fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan Jonh F. Mee terdiri dari:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisiran)

3. *Motivating* (pemberian motivasi), dan
4. *Controlling* (pengawasan)

Pandangan George R. Terry (1964) mengenai fungsi-fungsi manajemen lazim menggunakan akronim POAC, yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Actuating* (pengaktualisasian)
4. *Controlling* (pengawasan)

Pandangan Urwick mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Forecasting* (peramalan)
2. *Planing* (perencanaan)
3. *Organizing* (pengorganisasian)
4. *Commanding* (pengarahan)
5. *Coordinating* (pengkoordinasian), dan
6. *Controlling* (pengawasan)

Pandangan John D. Millet mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Palnning* (perencanaan)
2. *Directing* (pengerahan)
3. *Asembling reources* (pengumpulan sumber-sumber)
4. *Facilityating* (pemfasilitasan)

Pandangan Sondang P. Siagian mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Motivating* (pemberian motivasi), dan
4. *Controlling* (pengawasan)

5. *Evaluating* (evaluasi)

Secara umum, dunia manajemen menggunakan prinsip POAC, yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Prinsip manajemen ini banyak digunakan oleh organisasi dewasa ini untuk memajukan dan mengelola organisasi mereka. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang masing-masing fungsi. Pada bab 9 ini akan dibahas mengenai Planning, sedangkan fungsi-fungsi manajemen yang lain akan dibahas pada bab berikutnya.

Planning meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Planning telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Di dalam planning, manajer memperhatikan masa depan, mengatakan "Ini adalah apa yang ingin kita capai dan bagaimana kita akan melakukannya".

Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. Planning penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen yang lain. Contohnya, setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi. Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Yaitu harus SMART :

1. Specific

Artinya perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis.

2. Measurable

Artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.

3. Achievable

Artinya dapat dicapai. Jadi bukan anggan-angan.

4. Realistic

Artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit. Tapi tetap ada tantangan.

5. Time

Artinya ada batas waktu yang jelas. Mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya selalu menyusun rencana kegiatan yang akan dilakukannya dalam rangka pencapaian tujuan usaha yang diharapkan. Rencana yang disusun memberi arah terhadap kegiatan yang akan dijalankan untuk pencapaian tujuan. Planning merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antar individu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Planning mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, bahwa berbagai aktivitas yang mendasarkan pada planning yang matang atas seluruh input dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan output yang optimal. Sebaliknya, output yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan tidak akan menghasilkan suatu output yang

diharapkan apabila aktivitas yang dilakukan tidak dibarengi dengan planning yang matang. Wijayanti dalam paparannya mengenai planning sebagai salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan. Planning juga harus mengcover penentuan kebijakan yang akan dijalankan, proyek, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut. Dari argumentasi tersebut, planning dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa planning merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan mencapai sebuah tujuan. Arifin & Hadi W mengatakan bahwa dalam kegiatan planning, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

1. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil.
2. Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan.
3. Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan.

Planning atau proses perencanaan dalam fungsi manajemen adalah tentang bagaimana perusahaan menetapkan tujuan lengkap dengan cara dan strategi untuk mencapainya. Dalam fungsi perencanaan, manajer perlu mengkaji dan mengevaluasi berbagai kemungkinan rencana alternatif sebelum memutuskan suatu tindakan. Perencanaan dalam fungsi manajemen adalah proses penting mengingat *planning* merupakan langkah awal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan kedepannya. Tanpa perencanaan yang matang, fungsi fungsi manajemen lain tidak akan bisa berjalan dengan optimal.

Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengendalian, ataupun kepemimpinan pada dasarnya merupakan pelaksanaan atas keputusan-keputusan perencanaan. Sebelum seseorang dapat mengorganisir, mengendalikan, ataupun memimpin, maka ia harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu kelompok atau kegiatan pembangunan. Dalam perencanaan, pimpinan atau manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dimana rencana yang telah diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung besarnya ada tujuan organisasi serta fungsi kegiatan khususnya pimpinan manajer. Seorang manajer pada titik ini hendaknya memahami peran perencanaan jangka panjang dan pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan. Kebutuhan akan perencanaan ada di semua atingkatan dan pada kenyataannya meningkat di man atingkat tersebut dampak potensialterbesar terhadap sukses suatu pembangunan atau organisasi. Pimpinan manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi. Pimpinan manajer tingkat lebih bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Implementasi tentu memegang peranan penting dalam perencanaan. Perencanaan, dengan demikian adalah proses yang hanya akan berakhir jika seluruh bangunan rancang rencana sudah diimplementasikan. Tugas para manajer pada titik ini adalah memastikan setiap langkah dan keputusan yang diambil sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Bahkan, dalam praktiknya, para manajer bisa saja mengambil keputusan situasional yang menjadi tambahan atas rencana yang sudah disusun jika kondisi yang dihadapi memang menuntut untuk adanya modifikasi atas perencanaan tersebut. Modifikasi atas perencanaan di tengah perjalanan ini kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir sebuah organisasi. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri

dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making), yakni proses pengembangan dan penyelesaian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan sesuai masalah tertentu.

11.2. Tujuan *Planning* (Perencanaan)

Para perencana pada dasarnya tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menangkap peluang dan tantangan yang akan dihadapi berdasarkan perhtingan dan analisis atas berbagai macam faktor yagn melingkupi gerak manajemen dan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bisa membantu manajemen untuk menyusun rangkaian kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi.

Maksud utama dari adanya perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekrang dapat diperbunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Adapun tujuan umumnya adalah membuat rancang kesiapan gerak organisasi dan langkah-langkah manajemen berupa rangkaian kegiatan dan keputusan tentang alokasi waktu, biaya, teanga, serta orang-orang yagn nantinya melaksanakan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Stephen Robbins dan Mary Coulter (1996) dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, yakni:

1. Pertama, untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
2. Kedua, untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
3. Ketiga, adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
4. Keempat, untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengendalian dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluasi adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Pada titik ini dapat dikatakan bahwa tujuan memegang peranan penting dalam proses perencanaan. Tujuan ini umumnya berfungsi sebagai:

1. Dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahannya, penyaluran usaha-usahan maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
5. Unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Para perencana atau penyusun rencana kerja bagi organisasi harus bisa membuat rangsangan gerak yang bersifat aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen bisa menangkap peluang sekaligus menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk membuat perencanaan yang baik tersebut maka

pihak manajemen harus bisa menjadi peserta aktif dalam dunia usaha pembangunan taupun di bidang lain.

Selain maksud dan tujuan dari perencanaan tersebut, setidaknya terdapt dua alasan dasar mengapa perencanaan ini diperlukan oleh manajemen organisasi, yakni bahwa perencanaan dilakukan untuk mencapai

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

11.3. Fungsi *Planning* (Perencaan)

Secara umum adanya perencanaan dalam sebuah organisasi adalah untuk:

1. Mengimbangi ketidaktentuan dan perubahan
Ketidaktentuan dan perubahan di kemudian hari membuat perencanaan menjadi suatu keharusan. Hari depan sangat jarang pasti, dan makin jauh ke hari depan hasil keputusan harus dipikirkan, makin berkuranglah kepastiannya. Seorang pejabat atau tim mungkin merasa sangat pasti bahwa pesanan bulan berikutnya akan datang, biaya-biaya kapasitas produksi, output, persediaan uang, dan faktor-faktor lain dalam lingkungan akan berada pada tingkat tertentu. Suatu kebakaran, pemogokan, yang tak terduga, atau suatu pembatalan pesanan oleh suatu pelanggan penting dapat merubah semuanya itu; tetapi dalam waktu pendek hal itu jarang terjadi. Tetapi, kalau pimpinan tim merencanakan lebih

jauh sebelumnya, maka kepastiannya mengenai lingkuan dalam dan luar berkurang, dan kebenaran setiap keputusan menjadi kurang pasti.

Bahkan kalau hari depan itu sangat pasti, beberapa perencanaan biasanya tetap diperlukan. Hal ini dikarenakan pertama-tama, ada keharusan untuk menentukan cara yang paling baik dalam setiap keadaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan syarat-syarat kepastian, hal itu terutama menjai masalah matematik mengenai kalkulus, atas dasar fakta-fakta yagn diketahui, arah yang akan memberikan hasil yang didinginkan dengan biaya yang paling rendah. Kedua, seteah arah itu diputuskan, perlu untuk membuat rencana sedemikian rupa sehingga setiap bagian dari organisasi itu akan tahu bagaimana memberi sumbangan kepada pelaksanaan pekerjaan yang harus dikerjakan.

Jika kecenderungan yang menunjukkan perubahan dengan mudah dapat dilihat, masalah-masalah perencanaan yang sulit tetap akan muncul. Pengusaha pabrik mobil msialnya, untuk beralih dari mobil-mobil besar yang makan banyak bensin ke mobil-mobil dengan pemakaian bensin yang sedikit tidak dapat dilkaukan dalam waktu singkat. Perencanaan harus menentukan beberapa proses dari produksi harus dibrikan kepada mobil-mobil yang lebih besar dan bagaimana acaranya utnuk tetap menjaga produksi tetap lebih efisien dari kedual hal itu.

2. Memutuskan perhatian kepada sasaran

Karena setiap perencanaan ditujukan ke arah pencapaian sasaran, maka tindakan perencanaan itu sendiri memusatkan perhatian kepada sasaran tersebut. Rencana menyeluruh yang dipikirkan masak-masak mempersatukan aktivitas-aktivitas antar departemen.

3. Memperoleh operasi yang ekonomis

Perencanaan sangat meminimalkan biaya karena memberi tekanan kepada operasi yang efisien dan segi ketetapan. Perencanaan menggantikan usaha yang terbagung dan terpimpin untuk aktivitas yang tidak terkoordinasi yang sedikit demi sedikit, bahkan juga menggantikan arus pekerjaan demi sedikit, bahkan juga menggantikan arus pekerjaan yang menetap untuk arus yang tidak mantap, dan keputusan-keputusan yang disengaja untuk pertimbangan-pertimbangan yang mendasar.

4. Memudahkan pengawasan

Para manajer pimpinan tidak bisa memeriksa jalannya pekerjaan bawahan tanpa mempunyai tujuan dan program sebagai ukuran. Pengawasan tidak akan dapat dilakukan tanpa rencana untuk dipakai sebagai standar. Perencanaan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan,
- b. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama,
- c. Memungkinkan pimpinan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas,

- d. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat,
- e. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
- f. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi,
- g. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami,
- h. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti,
- i. Menghemat waktu, usaha dan dana

Disamping manfaat, perencanaan mempunyai beberapa kekurangan antara lain:

- 1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
- 2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan,
- 3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
- 4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi,
- 5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.
- 6. Meskipun perencanaan mempunyai kelebihan-kelebihan tersebut, manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, akan tetapi harus dilakukan.

11.4. Unsur-unsur *Planning* (Perencanaan)

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

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Di mana tindakan tersebut dilakukan
4. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
5. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Pendapat yang lain, yang lebih sederhana tentang elemen atau unsur perencanaan ini adalah yang menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya hanya terdiri dari dua elemen penting, yaitu:

1. Sasaran

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu sasaran yang dinyatakan (*state goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Sering kali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stake holder perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil

hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarnya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (subgoals) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapaitingkat paling bawah. Pendekatan mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Pendekatan kedua disebut dengan Management by Objective atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa diharga sehingga produktivitas dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarnya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang

MBO hanyalah sekderas formaslitas belaka, pada akhirnya yang menentukan ssaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

2. Rencana

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai sekma untuk mencapai tujuan. Rencan abisanya menckaup alokasi sumbe daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rendana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kehususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencan adapat dibagi menjadi rencana stratgegis dan rencana operasional. Rencana stategis adalah arenana umum yang belaku di seluruh lapisan organsiasi sedangkan kegaitan sehari-hari anggota organisasi.

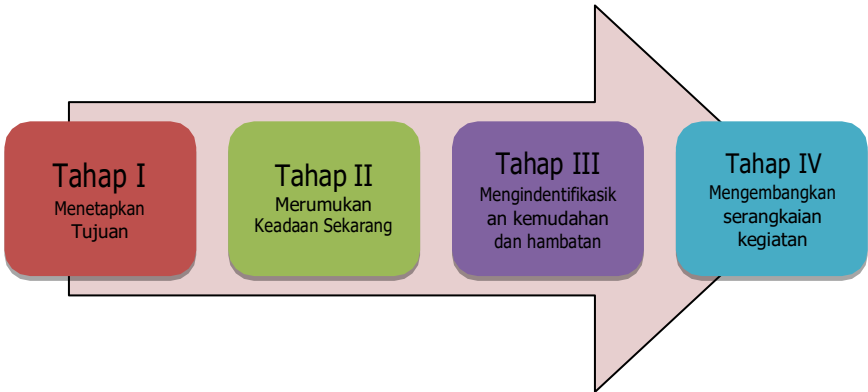
Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapt dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencan ajangka pendek adalah rencana yagn emiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki intermediate time frame. Menurut kehususannya, rencana dibagi menjadi rencan adireksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memerikan *guidelines* secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorangmanajer menyuruh karyawannya untuk meningkatkan profit 15%." Manajer tidak meberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 155r itu. Rencan aseperti ini sangat fleksibel,

namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk meningkatkan profit 15%, ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya dan lain-lain. Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu *single use* atau *standing*. *Single-use plans* adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

11.5. Tahapan *Planning* (Perencanaan)

Bagaimanapun juga manajer hendaknya memahami peranan baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan. Adapun tahapan perencanaan sebagai berikut:

Gambar 9.1. Tahapan Planning



Ada empat tahap proses dasar perencanaan menurut Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul manajemen edisi ke-2, yaitu: Tahap Pertama, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap Kedua, Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini di analisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap Ketiga, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap Keempat, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara alternatif yang ada.¹⁸ Setelah mengidentifikasi kemudahan dan hambatan maka organisasi mengembangkan rencana yang telah ada guna untuk pencapaian tujuan seperti apa yang diinginkan.

Daft melihat perencanaan kedalam empat tahapan perencanaan, yaitu: menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, mengevaluasi kemajuan, menilai kinerja secara keseluruhan. Menetapkan tujuan, yaitu Tujuan harus ditetapkan bersama-sama, kesepakatan bersama antar organisasi yang akan menciptakan komitmen terkuat untuk mencapai tujuan. Menetapkan tujuan ini melibatkan semua pegawai organisasi bukan hanya sekedar memperhatikan

kegiatan harian. Dalam penetapan tujuan perencanaan setidaknya mencakup tujuan strategis korporasi, tujuan departemen, tujuan individu. Membuat rencana tindakan, yaitu rencana ini dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberi arah bagi setiap tindakan yang diperlukan dan dibuat untuk para individu. Mengevaluasi kemajuan, ialah evaluasi ini secara rutin penting dilakukan untuk memastikan bahwa rencana tindakan ini berjalan. Evaluasi dapat dilaksanakan oleh organisasi sebanyak tiga, enam, atau sembilan bulanan. Dari adanya evaluasi yang dilaksanakan memungkinkan organisasi untuk melihat apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan target dan mengetahui suatu tindakan perbaikan yang diperlukan. Menilai kinerja secara keseluruhan, adalah keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan merupakan bagian dari sistem penilaian kinerja, organisasi secara keseluruhan menjadi penentu tujuan untuk periode berikutnya.

Dari tahapan-tahapan perencanaan yang dikemukakan Hani Handoko dan Daft, terdapat tahap perencanaan tindakan, termasuk di dalamnya rencanrencana operasional, yaitu rencana sekali pakai dan rencana tetap. Rencana sekali pakai adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama di waktu mendatang. Rencana tetap ialah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu diubah atau dihapuskan. Sekali ditetapkan, rencana tetap memungkinkan organisasi menghemat waktu yang

digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan karena situasi yang sama ditangani secara konsisten. Kebijakan (policy) merupakan pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan ialah batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Dengan ini, kebijakan dapat menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi.

Kebijakan ditetapkan organisasi karena mereka merasa hal itu akan meningkatkan efektivitas organisasi, mereka ingin berbagai aspek organisasi mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka, atau mereka hendak menjernihkan berbagai konflik atau kebingungan yang telah terjadi pada tingkat bawah dalam organisasi. Prosedur Standar ialah kebijakan yang dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih terperinci. Suatu prosedur memberikan sejumlah intruksi yang terperinci untuk pelaksanaan serangkaian kegiatan yang terjadi secara teratur. Prosedur yang tidak sangat berguna untuk; 1) menghemat usaha manajerial, 2) memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab, 3) menimbulkan pengembangan metode-metode operasi yang lebih efisien, 4) memudahkan pengawasan, 5) memungkinkan penghemat personalia, dan 6) membantu kegiatan-kegiatan koordinasi. Aturan (rules atau regulations) adalah pernyataan (ketentuan) bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu.

Aturan ini digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian. Dalam melaksanakan suatu aturan, para anggota organisasi tidak mempunyai pilihan melainkan harus mematuhi. Aturan merupakan pernyataan yang telah ditentukan dalam suatu kegiatan dengan hasil kebijaksanaan dalam setiap kejadian, untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain, serta para anggota harus mengikuti peraturan yang telah dibuat tersebut.

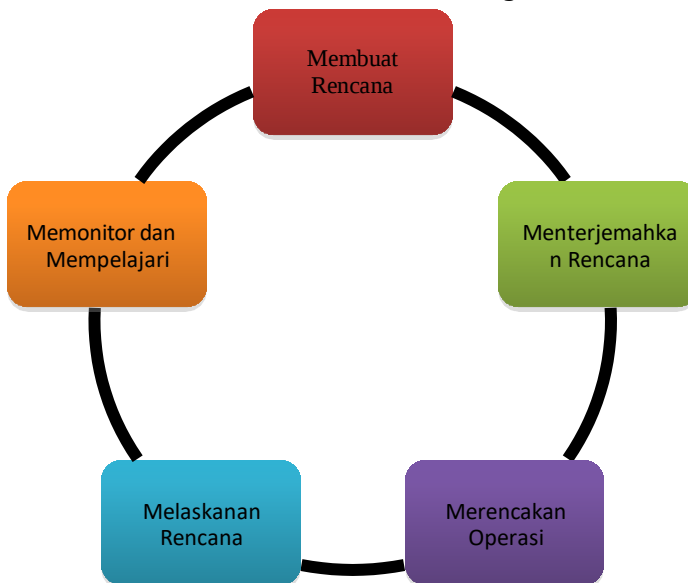
11.6. Proses *Planning* (Perencanaan)

Proses Perencanaan menurut Ricard L Daft, dimulai ketika kepala organisasi membuat rencana organisasi keseluruhan dengan menentukan misi dan tujuan strategis (organisasi) dengan jelas. Kedua, mereka menerjemahkan rencana dan sasaran teknis, membuat peta strategi untuk menyelaraskan tujuan, menyusun rencana kontingensi dan skenario, serta membentuk tim intelejen untuk menganalisis isu-isu utama persaingan. Ketiga, para kepala organisasi menjabarkan faktor-faktor operasional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Ini mengharuskan mereka untuk membuat tujuan dan rencana operasional, memilih ukuran dan target untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan semestinya. Keempat, menetapkan tujuan abadi (*stretch goals*) dan perencanaan krisis yang diperlukan. Sarana untuk melaksanakan rencana meliputi manajemen ber sasaran, panel instrumen kinerja, rencana sekali pakai, dan tanggung jawab terdesentralisasi.

Terakhir, para kepala organisasi secara rutin mengevaluasi rencana untuk belajar dari hasil yang telah dicapai serta mengubahnya jika diperlukan.

Dengan demikian proses baru perencanaanpun dilakukan Menurut Manullang proses perencanaan untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui yaitu menetapkan tugas dan tujuan, mengobservasi dan menganalisa, mengadakan kemungkinan-kemungkinan, membuat sintesa, dan menyusun rencana Menetapkan tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang mempunyai hubungan yang sangat erat, merupakan anak kembar siam.

Gambar 9.2. Proses Planning



Sumber: Ricard L Daft, 2010

Dalam membuat sesuatu rencana pertama-tama kita harus menetapkan tugas dan tujuan. Sesuatu rencana tidak dapat diformulir, sebelum ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan apa yang menjadi tujuan. Mengobservasi dan menganalisa, setelah tugas dan tujuan sesuatu organisasi sudah ditetapkan maka langkah berikutnya ialah mencari atau mengobservasi faktor-faktor yang mempermudah pencapaian tujuan. Bila faktor-faktor tersebut sudah terkumpul, lalu dianalisa, untuk dapat menetapkan mana yang masih efektif dipergunakan pada masa yang akan datang. Bila data-data tersebut sudah diperoleh, maka kemudian dianalisa, untuk menetapkan apakah faktor tersebut masih efektif juga digunakan untuk masa depan. Mengadakan Kemungkinan-kemungkinan, tersedianya bahan-bahan yang diperoleh pada langkah terdahulu, memberikan perencanaan dapat membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi. Membuat sintesa terdapatnya beberapa kemungkinan-kemungkinan untuk mendapat sesuatu tujuan memaksa si pembuat rencana harus memilih berbagai alternatif itu. Sela-sela yang negatif dari masing-masing kemungkinan dibuang, dan unsur-unsurnya yang positif diambil, sehingga diperoleh sintesa dari beberapa kemungkinan itu.

Secara teoretis dapat dipahami bahwa sebuah perencanaan melalui 4 (empat) tahapan yaitu menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, mengevaluasi kemajuan, dan menilai kinerja secara keseluruhan. Dari setiap tahapan tersebut melalui suatu proses yang diawali dengan membuat rencana, menerjemahkan rencana,

merencanakan operasi, melaksanakan rencana, serta memonitor dan mempelajari. Tahapan dan proses perencanaan tersebut bila dilaksanakan dimungkinkan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan tercapai.

Latihan Soal:

1. Apa yang dimaksud dengan Planning?
2. Apa yang dimaksud dengan SMART di dalam Planning?
3. Jelaskan apa tujuan dari pada Planning itu.
4. Jelaskan tahapan-tahapan Planning dan gambarkan berupa bagan.
5. Jelaskan proses Planning dan gambarkan alurnya.

Jawaban Latihan Soal:

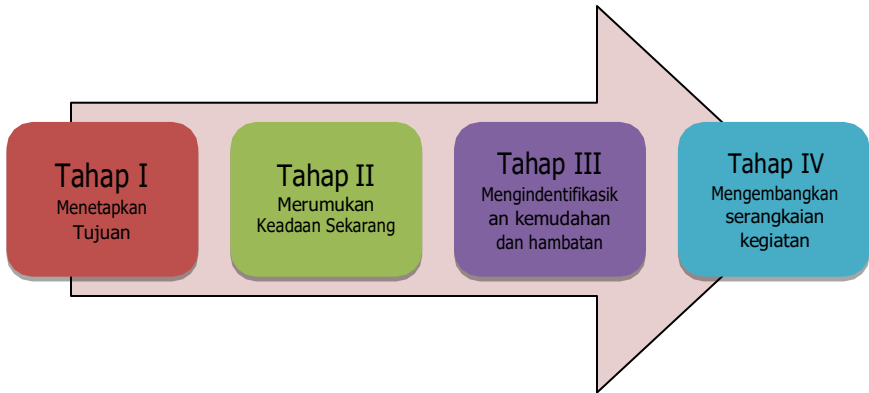
1. *Planning* atau perencanaan adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan yang lengkap dari cara dan strategi untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan merupakan proses-peroses yang penting dari semua fungsi manajemen sebab tanpa perencanaan (*planning*) fungsi pengorganisasian, pengontrolan maupun pengarahan tidak akan dapat berjalan dengan baik.
2. Yang dimaksud dengan SMART adalah
 - a. Specific
Artinya perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis.

- b. Measurable
Artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.
 - c. Achievable
Artinya dapat dicapai. Jadi bukan anggan-angan.
 - d. Realistic
Artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit. Tapi tetap ada tantangan.
 - e. Time
Artinya ada batas waktu yang jelas. Mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi.
3. Tujuan Planning menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter (1996) dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, yakni:
- a. Pertama, untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
 - b. Kedua, untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

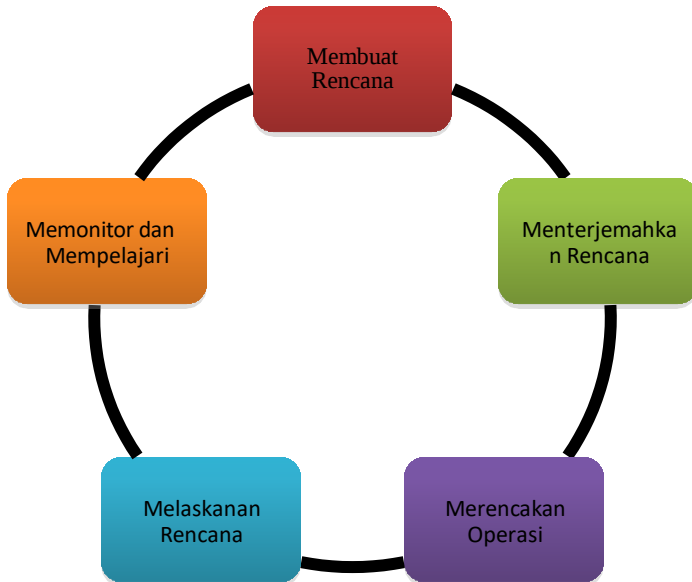
- c. Ketiga, adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
 - d. Keempat, untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluating adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.
4. Tahapan Planning antara lain sebagai berikut:
- a. Ada empat tahap proses dasar perencanaan menurut Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul manajemen edisi ke-2, yaitu: Tahap Pertama, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
 - b. Tahap Kedua, Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini di analisa, rencana dapat dirumuskan untuk

menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

- c. Tahap Ketiga, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.
- d. Tahap Keempat, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara alternatif yang ada.¹⁸ Setelah mengidentifikasi kemudahan dan hambatan maka organisasi mengembangkan rencana yang telah ada guna untuk pencapaian tujuan seperti apa yang diinginkan.



5. Proses Perencanaan menurut Ricard L Daft, dimulai ketika kepala organisasi membuat rencana organisasi keseluruhan dengan menentukan misi dan tujuan strategis (organisasi) dengan jelas. Kedua, mereka menerjemahkan rencana dan sasaran teknis, membuat peta strategi untuk menyelaraskan tujuan, menyusun rencana kontingensi dan skenario, serta membentuk tim intelejen untuk menganalisis isu-isu utama persaingan Ketiga, para kepala organisasi menjabarkan faktor-faktor operasional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Ini mengharuskan mereka untuk membuat tujuan dan rencana operasional, memilih ukuran dan target untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan semestinya. Keempat, menetapkan tujuan abadi (stretch goals) dan perencanaan krisis yang diperlukan. Sarana untuk melaksanakan rencana meliputi manajemen bersasaran, panel instrumen kinerja, rencana sekali pakai, dan tanggung jawab terdesentralisasi. Terakhir, para kepala organisasi secara rutin mengevaluasi rencana untuk belajar dari hasil yang telah dicapai serta mengubahnya jika diperlukan.



Daftar Pustaka

Hasibuan, H. Malayu SP, (2011). Dasar Pengertian dan Masalah, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Manullang, M. Dasar-dasar Manajemen, (2012), Gadjah Mada University Press.

Priyono. (2017). Pengantar Manajemen. Zifatama Publisher, Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014 Cetakan Pertama, Mei 2007

Rohman. Abd..M.AP. (2017). Dasar-Dasar Manajemen. ISBN: 978-602-6874-69-6. Penerbit: Inteligensia Indonesia. Malang-Indonesia.

Richard L. Daft, (2010). Era Baru Manajemen, Jakarta: Salemba Empat.

Sulastri. Lilis, M.M. Dr.. (2014). Manajemen Sebuah Pengantar, Sejarah, Tokoh, Teori dan Praktik. Penerbit: La Good Publishing.

Sukanto Reksohadiprodjo, (2018). Dasar-dasar Management, Yogyakarta: BPFYOKYAKARTA,

Biografi Penulis



Nama: Hardianawati, S.Sos, M.M.

TTL: Ponorogo, 6 Mei 1964

Pendidikan: S2, Manajemen Pemasaran
IBM asmi.

Pekerjaan: Dosen Tetap IBM asmi.

E-mail: diana@asmi.ac.id

No.HP: 085695814985

BAB XII

PERAN MANAJER DALAM SEBUAH PERUSAHAAN

Ir. Hj. Sri Purwati, M.Si
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia
Purwati.dasa@gmail.com

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan Bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan atau diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut. Untuk itu peranan manajer sangat diharapkan dapat memacu laju perkembangan suatu perusahaan. Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Para manajer harus mengakui bahwa mereka

tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan seorang diri, melainkan melalui Kerjasama dengan orang lain. Dalam kaitan ini, salah seorang pemikir manajemen mazhab perilaku yakni Mary Parker Follet, menegaskan bahwa pada dasarnya manajemen adalah the art of getting things done through people (seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain). James A. F. Stoner mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oei Liang Lie mengartikan Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mulyadi (2016:2) "Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu pada sebuah organisasi atau perusahaan". Menurut Feriyanto dan Triana (2015:4) "Manajemen adalah suatu proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain". Sedangkan menurut Robbins (2016:8) "Manajemen merupakan aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif". Sedangkan menurut Terry dalam

Amirullah (2015:4) "Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya". Menurut Afandi (2018:1) "Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling)". Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Berdasarkan berbagai paparan diatas, manajemen dapat didefinisikan sebagai " proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seorang ahli teori manajemen lainnya, Peter Drucker (1974) menambahkan bahwa tugas penting manajer adalah menetapkan arah tujuan perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan tersebut serta membuat keputusan mengenai bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan adalah dengan menggunakan proses manajemen yang merupakan rangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh

seorang manajer, yang mana rangkaian aktivitas dimaksudkan adalah merupakan fungsi seorang manajer. Fungsi manajer tersebut membentuk suatu proses keseluruhannya. Menurut Siswanto (2016:23) kajian fungsi manajer secara garis besarnya dapat dilihat dari dua arah, yaitu fungsi manajer ke dalam organisasi dan fungsi manajer ke luar organisasi.

A. Fungsi manajer ke dalam organisasi

1. Fungsi manajer dari sudut proses

Fungsi manajer dari sudut proses merupakan tahapan aktivitas yang secara kontinyu mutlak dioperasikan oleh manajer yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian.

a. Perencanaan (Planning)

Aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan kemudian. Setiap manajer dituntut terlebih dahulu agar mereka membuat rencana tentang aktivitas yang harus dilakukan. Perencanaan tersebut merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktivitas yang direncanakan. Tujuan dari setiap organisasi dalam proses perencanaan merupakan hal yang sangat penting karena tujuan inilah yang menjadi pegangan dalam aktivitas selanjutnya. Tujuan yang ingin direalisasikan tersebut harus tetap diperhatikan, dipedomani, dan dijadikan bacaan oleh setiap

elemen organisasi, khususnya manajer yang memegang kemudi organisasi.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian sebagai fungsi manajemen yang kedua adalah organisasi baik dalam arti statis maupun dinamis. Organisasi dalam arti statis adalah skema atau bentuk yang menunjukkan hubungan di antara fungsi serta otoritas dan tanggung jawab yang berhubungan satu sama lain dari individu yang diberi tugas atau tanggung jawab atas setiap fungsi yang bersangkutan. Sedangkan organisasi dalam arti dinamis adalah proses pendistribusian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh individu atau kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk pengoperasiannya. Dengan demikian, kewajiban yang dijalankan memberikan hubungan yang efektif bagi setiap aktivitas yang dilaksanakan. Jadi, pengorganisasian berarti menetapkan sistem organisasi yang dianut organisasi dan mengadakan distribusi kerja agar mempermudah perealisasi tujuan.

c. Pengarahan (Directing)

Aktivitas pengarahan adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran. Hal ini mengandung permasalahan dalam menunjukkan rencana yang penting kepada bawahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Selain itu, penting juga hubungan individual diantara manajer dan para bawahannya yang terikat dalam

organisasi. Agar organisasi selalu dinamis, manajer haruslah memberikan perintah dan saran kepada bawahan yang sudah ditempatkan pada posisi sesuai dengan kemampuannya. Perintah dan saran yang diberikan oleh manajer kepada bawahan tersebut harus jelas dan realistis. Karena kesamaran perintah dan saran yang diberikan oleh manajer kepada bawahan akan memberikan dampak negatif dalam pelaksanaannya. Salah satunya adalah bawahan ragu melaksanakan kerja sehingga penyelesaian pekerjaan akan mengalami keterlambatan.

d. Pemotivasian (Motivating)

Agar tercipta keadaan kerja yang baik, manajer harus melaksanakan fungsinya, memotivasi bawahannya. Memotivasi dimaksudkan setiap perasaan, kehendak, dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu. Dengan demikian, individu tersebut didorong berperilaku dan bertindak mencapai tujuan. Manajer haruslah menyadari bahwa motivasi yang mendorong bawahan untuk mau bekerja dengan giat dan konsekuen. Perbedaan antara individu yang satu dengan individu yang lainnya. Perbedaan tersebut diakibatkan oleh adanya perbedaan motif, tujuan, dan kebutuhan dari masing-masing individu untuk bekerja, juga karena perbedaan waktu dan tempat. Oleh karena itu, dalam memotivasi bawahan, manajer harus menyelidiki terlebih dahulu daya stimulus mana yang tepat.

e. Pengendalian (Controlling)

Dengan aktivitas pengendalian, berarti manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan yang dilakukan para bawahan. Demikian pula manajer harus mengevaluasi dan menilai pelaksanaan rencana kerja secara makro untuk mengetahui apakah pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada bawahan tidaklah dimaksudkan untuk mencari kesalahan bawahan semata - mata. Akan tetapi, hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, aktivitas pengendalian dimaksudkan untuk mencari penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan kearah rencana yang telah ditetapkan. Aktivitas ini berarti bawahan dapat mengoperasikan fungsinya, manajer berusaha membimbing bawahan ke arah terealisasinya tujuan organisasi. Akhirnya manajemen perusahaan harus senantiasa memastikan bahwa pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sumber daya manusia dan penggunaan sumber daya organisasi sudah sesuai dengan rencana yang dibuat. Untuk memastikan semua tersebut dilakukanlah Controlling (pengendalian), yang merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian

mencakup (a) menetapkan berbagai tujuan dan standar, (b) membandingkan kinerja yang sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan, serta (c) mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

2. Fungsi manajer dari sudut spesialisasi kerja

Fungsi manajer dari sudut spesialisasi kerja merupakan penerapan fungsi sesuai dengan bidang kerja yang ada dalam organisasi. Fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Fungsi keuangan

Dalam bidang keuangan, manajer harus berusaha agar posisi keuangan organisasi setiap saat dapat memberikan dana dalam aktivitas secara rutin maupun berkala.

b. Fungsi ketenagakerjaan

Dalam bidang ketenagakerjaan manajer harus berusaha agar bawahan selalu ada dalam kondisi moral dan disiplin kerja yang tinggi. Dengan kondisi moral dan disiplin yang tinggi, bawahan mampu memberikan angka kontribusi produktivitas kerja yang tinggi pula. Dengan tingginya angka produktivitas kerja berarti organisasi dapat mewujudkan tujuannya.

c. Fungsi pemasaran

Dalam bidang pemasaran, manajer harus berusaha agar pelaksanaan aktivitas organisasi yang mengarahkan arus barang dan jasa dari produsen

kepada konsumen dapat memenuhi kebutuhan para konsumen dengan sebaik-baiknya.

d. Fungsi pembelian

Dalam bidang pembelian, manajer harus berusaha agar pembeli bahan baku dan bahan penolong dapat terjamin kualitasnya dan dengan harga yang serendah mungkin. Dengan demikian, bahan baku dan bahan penolong tersebut setelah diproses mampu memberikan keluaran produksi yang berkualitas.

e. Fungsi produksi

Dalam bidang produksi, manajer harus berusaha agar barang dapat diproduksi dengan teknik yang tidak berbelit. Dengan demikian, proses produksi tidak memerlukan alokasi dana dan waktu yang tinggi, serta kualitas produksi dapat terjamin. Secara singkat produktivitas dapat dicapai secara efisien dan efektif. Dalam pelaksanaan fungsi lain yang ada pada organisasi, manajer harus berusaha agar spesialisasi kerja yang lain dapat dilaksanakan sesuai dengan norma yang telah ditetapkan dan menuju kearah terwujudnya tujuan. Memang fungsi manajer dari sudut spesialisasi kerja antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain belum tentu sama. Hal ini disebabkan banyaknya perbedaan motif usaha dari organisasi yang bersangkutan. Namun, mungkin saja terjadi spesialisasi kerja yang sama antara organisasi yang satu dengan organisasi yang

lain apabila aktivitas organisasi tersebut memang sejenis.

B. Fungsi manajer ke luar organisasi

Merupakan pelaksanaan aktivitas manajer yang berhubungan dengan pihak yang berkepentingan dengan organisasi, maupun organisasi yang berkepentingan dengan pihak tertentu. Dalam penerapan fungsi keluar organisasi, komunikasi memegang peran yang sangat penting. Bahkan tanpa proses komunikasi, penerapan fungsi hampir tidak mungkin berjalan. Fungsi manajer ke luar organisasi, antara lain adalah:

1. Penyampaian informasi ekonomis kepada pihak yang berkepentingan dengan organisasi, misalnya kepada pemegang saham, investor, pemasok, pelanggan, bank, kreditur, pemerintah, dan sejenisnya.

2. Penyampaian informasi umum kepada pihak luar, misalnya pengumuman pameran, siaran, dan sejenisnya.

Kerja sama dengan pihak lain, pemerintah maupun swasta dalam maupun luar negeri. Pelaksanaan fungsi manajer keluar organisasi tidak selamanya harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Akan tetapi, seringkali timbul fungsi manajer secara spontanitas. Misalnya, adanya kunjungan pihak luar ke dalam organisasi, timbulnya kerja sama dengan pihak lain yang kesemuanya tidak direncanakan. Oleh karena itu, amat sulit kiranya untuk mendetail jenis fungsi manajer keluar organisasi. Yang jelas secara garis besar, fungsi tersebut berbentuk komunikasi maupun kerja sama.

Henry Mintzberg (1988) mengemukakan konsep peranan manajer (manager roles) untuk lebih mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Dalam hal ini Mintzberg merumuskan manajer sebagai orang yang memiliki wewenang di dalam suatu organisasi karena manajer diberikan wewenang formal, status juga memiliki kekuasaan di dalam organisasinya. Hubungan antara wewenang formal, status manajer dan berbagai peran yang dilakukan manajer dapat di lihat pada gambar 1.1. Peran manajer

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Henry Mintzberg terhadap apa yang sesungguhnya dilakukan oleh para manajer dalam menjalankan statusnya, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi dalam tiga kelompok peran yaitu : (1) Interpersonal Roles, (2) Informational Roles, dan (3) Decisional Roles.

1. Interpersonal Roles, yang mencakup didalamnya figurehead role, leader role dan liaison role.

Berdasarkan status serta kewenangan yang dimilikinya, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya di dalam organisasi. Dari interaksi inilah akan muncul peran manajer yang bersifat interpersonal yang diwujudkan kedalam tiga peran yang penting yakni figurehead role, leader role dan liaison role. Misalnya pada saat manajer suatu perusahaan memberikan sambutan pada acara penghargaan kepada karyawan berprestasi, maka pada saat itu manajer sedang menjalankan perannya sebagai figurehead role atau misalnya saat manajer sedang memimpin rapat

dalam menentukan arah kebijakan perusahaan kedepannya, maka manajer sedang menjalankan fungsinya sebagai leader role, atau pada saat manajer menyampaikan kebijakan direktur kepada para karyawan maka manajer sedang menjalankan perannya sebagai liaison role.

2. Informational Roles yang mencakup didalamnya Monitor role, Disseminator role dan Spokesman role.

Status dan wewenang formal yang di miliki oleh seorang manajer memungkinkan manajer untuk memperoleh informasi yang lebih luas , antara lain karena adanya bawahan yang harus melaporkan berbagai perkembangan perusahaan kepada manajer tersebut. Akibat kedudukannya ini maka manajer memiliki informasi lebih aktual dan dalam jumlah relatif lebih banyak dibandingkan dengan para bawahannya. Dari sinilah muncul peran manajer yang kedua yakni information role, yang selanjutnya dijabarkan menjadi tiga peran yakni monitor role, disseminator role dan spokesman role.

Sebagai pihak yang memiliki informasi penting yang akan digunakan untuk bahan pengambilan keputusan , sudah menjadi tugas para manajer untuk menyebarkan informasi tersebut kepada para bawahannya yang relevan agar mereka memiliki visi yang sama mengenai apa yang tengah dikerjakan atau ingin dicapai oleh perusahaan. Kegiatan manajer untuk membagikan informasi yang relevan kepada

bawahannya terkait merupakan contoh peran manajer dalam menjalankan disseminator role.

3. Decisional Roles Informasi yang dimiliki oleh para manajer akan memiliki nilai guna apabila informasi tersebut digunakan pada saat para manajer mengambil keputusan. Oleh sebab itu peran ketiga yang dilakukan oleh para manajer adalah Decisional Roles yang mencakup Entrepreneur role, Disturbance Handler role, Resource Allocator role dan Negotiator role.

C. Implementasi Tugas Manajer Dalam Perusahaan

1. Job Responsibilities

Pengertian Job Responsibilities

Menyajikan Program Kerja Unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan usaha untuk pelanggan pada segmen Consumer, dengan menerjemahkan strategi fungsional, menjabarkan Kontrak Manajemen (KM) Fungsional, dan menyusun indikator-indikator kinerja unit

Indikator- Indikator Job Responsibilities

- a. Memastikan pelaksanaan operasional unit berjalan dengan efektif dan optimal untuk memberikan value bagi para stakeholder terkait
- b. Melaksanakan implementasi aktivitas-aktivitas budaya organisasi
- c. Membangun relasi dengan unit kerja lain dan key person (eksternal/internal) untuk mendukung penyelesaian pekerjaan

- d. Memastikan kompetensi yang dipersyaratkan bagi pekerjaan ditingkatkan, dengan mempelajari keahlian/pengetahuan yang sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan menciptakan inovasi kerja

2. Job Performance

Pengertian Job Performance

Job Performance adalah konsep utama dalam pekerjaan dan psikologi organisasi (Campbell, 1990 dalam Sonnentag & Frese, 2002). Lebih dari 10 sampai 15 tahun, para peneliti telah mendefinisikan job performance dari sudut pandang yang berbeda. Campbell., dkk (1993) mengemukakan performance bukan merupakan hasil kerja atau konsekuensi dari perilaku, tetapi perilaku itu yang disebut sebagai performance. Hal ini menentukan perbedaan antara performance, effectiveness dan productivity. Performance adalah tindakan yang diambil individu, effectiveness adalah evaluasi dari hasil kerja dan productivity adalah rasio efektivitas biaya dalam mencapai tingkat efektivitas kerja (Campbell., dkk, 1993, dalam Wildman., dkk, 2011)

Bernadian & Russel mengemukakan bahwa job performance merupakan kombinasi antara kemampuan dan sifat (ability and traits), usaha (effort) dan dukungan (support) yang diukur melalui hasil produksi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang (Bernadin & Russel, 1998, dalam Satwika, 2014). Menurut Motowidlo, job performance didefinisikan sebagai suatu konsep nilai

yang diharapkan organisasi menjadi sebuah perilaku individu agar menjalankan tugas sesuai dengan standar. Pertama, ide penting dari definisi ini bahwa performance adalah sifat perilaku. Kedua, ide penting dari sifat perilaku merupakan kinerja yang mengacu pada nilai-nilai organisasi (Motowidlo, 2010).

Hasibuan (2007, dalam Mulyadi, 2014) menyatakan job performance adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (dalam Hanum, 2013) mengemukakan bahwa job performance adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti mendefinisikan job performance sebagai perilaku dari kombinasi kemampuan, sifat dan usaha yang mengacu pada nilai-nilai organisasi untuk mencapai efektivitas kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dimensi Job performance

Job performance merupakan konstruk multidimensional, Borman & Motowidlo (1993) membedakan job performance kedalam tiga dimensi yaitu: task performance, contextual performance dan adaptive performance.

Task performance merupakan keahlian individu dalam melakukan aktivitas kerja yang berhubungan secara langsung dengan technical core perusahaan. Pada tingkat umum, task performance terdiri dari kegiatan merubah barang material hingga menjadi barang yang berkualitas serta menghasilkan jasa bagi organisasi sebagai fungsi efisiensi dari organisasi (Motowidlo dkk, dalam Sonnentag dkk, 2010). Aktivitas kerja positif akan mempengaruhi nilai-nilai dalam organisasi, yang kemudian memudahkan proses produksi dan pelayanan organisasi.

Contextual performace merupakan aktivitas yang tidak berkontribusi langsung pada technical core, melainkan mendukung organisasi pada lingkungan psikologis atau sosial sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Motowidlo 1993, dalam Sonnentag & Frese, 2002). Contextual performace berbeda dengan task performance karena termasuk aktivitas tidak resmi yang menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan. Hal ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap job performance sebagai fasilitator task performance. Seperti interaksi intrapersonal dan motivasi. Interaksi intrapersonal dan motivasi membentuk sebuah hubungan antara individu dengan yang lain, kemudian mempengaruhi karakteristik grup dengan menunjukkan kerjasama yang baik.

Adaptive performance merupakan konsep dari Pulkos, Arad, Donovan dan Plamondon (2000, dalam Wildman.,dkk, 2011) yang membangun model teoritis dan empiris berdasarkan kinerja yang fokus pada konsep

adaptif, dengan delapan dimensi konsep adaptif. Model ini dimaksudkan untuk menilai seberapa baik individu menyesuaikan atau beradaptasi pada kondisi baru atau situasi yang tak terduga. Kedelapan dimensi tersebut yaitu handling emergencies or crisis situation; handling work stress; solving problem creativity; dealing with uncertain dan unpredictable work situation; learning work task, technologies dan procedures; demonstrating interpersonal adaptability; demonstrating cultural adaptability; dan demonstrating physically oriented adaptability.

Indikator Job performance

- a. Rasio implementasi program kerja dengan Rencana Kerja Anggaran (RKA)
- b. Tingkat kecepatan dan ketepatan pemenuhan solusi

3. *Job Authorities*

Pengertian Job Authorities (Wewenang)

Wewenang (authority) hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia. Hal ini disebabkan manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan. Tanpa peran serta tenaga kerja manusia, alat-alat andal dan canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada gunanya. Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen, karena tujuan manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia. Setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itu pun untuk memenuhi kepuasan/kebutuhan manusia.

Wewenang (authority) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam authority selalu terdapat power and right, tetapi dalam power belum tentu terdapat authority and right.

Sumber-Sumber Authority

Sumber-sumber authority adalah sebagai berikut:

- a. Formal authority theory (institutional approach teori = wewenang formal).
- b. Acceptance authority theory (teori penerimaan wewenang).
- c. Authority of the situation, artinya wewenang diperoleh seseorang karena situasi.
- d. Position authority, artinya wewenang karena posisi (jabatan) dalam organisasi.
- e. Technical authority (wewenang teknis), artinya wewenang diperoleh seseorang, karena keahlian khusus sebagai akibat dan pengalaman, popularitas, kemampuan mengambil keputusan.
- f. Yuridis authority (wewenang hukum), artinya wewenang itu diperoleh seseorang, karena hukum atau undang-undang.

Indikator-Indikator Authority

- a. Menentukan prioritas pembiayaan / pekerjaan
- b. Memiliki hak akses atas aplikasi ESS / Enterprise Support System
- c. Menetapkan sumber data
- d. Menetapkan metodologi kerja

- e. Menetapkan sasaran kinerja individu (staf)
- f. Menilai kinerja dan kompetensi individu (staf)
- g. Merekomendasikan program-program pengembangan staf

4. *Mission Statement*

Memastikan pengelolaan fungsi Shared Service HC & Finance untuk mendukung pencapaian performansi

5. *Job Responsibilities*

- a. Menyajikan Program Kerja Unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan Shared Service HC & Finance, dengan menerjemahkan strategi fungsional, menjabarkan Kontrak Manajemen (KM) Fungsional, dan menyusun indikator-indikator kinerja unit
- b. Memastikan aktivitas penyelenggaraan shared service HC & finance berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
- c. Memastikan pengelolaan tax operation dilaksanakan sesuai dengan kebijakan tata kelola tax operation yang berlaku
- d. Memastikan perencanaan pengembangan SDM sesuai dengan kewenangan
- e. Memastikan pengelolaan community development terlaksana sesuai dengan tata kelola community development yang telah ditetapkan
- f. Memastikan kesesuaian dukungan fungsional penyelenggaraan aktivitas shared service finance & human capital oleh unit penyedia layanan shared service operation dengan kesepakatan yang telah ditentukan

- g. Melaksanakan implementasi aktivitas-aktivitas budaya organisasi
- h. Membangun relasi dengan unit kerja lain dan key person (eksternal/ internal) untuk mendukung penyelesaian pekerjaan
- i. Memastikan kompetensi yang dipersyaratkan bagi pekerjaan ditingkatkan, dengan mempelajari keahlian /pengetahuan yang sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan menciptakan inovasi kerja.

D. Out Put / Keluaran Dari Masing-Masing Bidang Pekerjaan

Job Performance

- 1. Ketersediaan laporan penyelesaian pekerjaan
- 2. Data HC & finance akurat dan valid
- 3. Prosedur kerja lebih efektif dan sederhana

Job Authorities

- 1. Menentukan prioritas pembiayaan / pekerjaan
- 2. Memiliki hak akses atas aplikasi ESS / Enterprise Support System
- 3. Menetapkan sumber data
- 4. Menetapkan metodologi kerja
- 5. Menetapkan sasaran kinerja individu (staf)
- 6. Menilai kinerja dan kompetensi individu (staf)
- 7. Merekomendasikan program-program pengembangan staf

E. Peran Manajer Secara Umum

1. Menyajikan Program Kerja Unit sebagai arah pencapaian kinerja
2. Menjabarkan target besar menjadi indikator kinerja
3. Memastikan kegiatan operasional berjalan
4. Memastikan kompetensi para pekerja
5. Membangun relasi dengan unit kerja lain internal maupun eksternal

Tugas Lain Manajer

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan
4. Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual
5. Artinya bekerja dengan cara teliti, sistematis, terorganisir
6. Manager adalah seorang politisi
7. Manager harus menjadi seorang diplomat
8. Manager adalah seorang mediator
9. manager mengambil keputusan-keputusan yang sulit.
10. Perencanaan

Pada tahap ini diperlukan penetapan tujuan karyawan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan ini dengan mereka.

Tujuan-tujuan ini harus dituliskan dalam bentuk uraian tugas untuk menjaring calon yang berkualitas.

Pemantauan

Dalam fase ini manajer diminta untuk memantau kinerja karyawan pada tujuan yang ditentukan. Di sinilah manajemen kinerja yang berkelanjutan muncul. Melalui perangkat lunak yang tepat, kamu bahkan dapat melacak kinerja tim secara real time.

Pengembangan

Fase selanjutnya dalam manajemen kinerja adalah pengembangan. Fase ini menggunakan data yang diperoleh melalui fase pemantauan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pada tahap ini manajer bisa melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan kursus atau tugas yang membuat mereka berkembang.

Penilaian

Setelah kamu melakukan tiga tahap di atas, selanjutnya memasuki tahap penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara bertahap.

Proses ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi kualitas kinerja karyawan, sehingga bisa menerapkan aturan atau perubahan yang sesuai.

Nah, jangan lupa dalam proses ini baik manajer dan karyawan juga harus bisa memberikan penilaian agar terjadi umpan balik yang sama.

Penghargaan

Proses terakhir dari manajemen kinerja adalah memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi atas etos kerja karyawan di perusahaan.

Berbagai upaya bisa dilakukan oleh manajer, contohnya mengucapkan terimakasih kepada karyawan,

atau memberikan penghargaan kepada karyawan secara langsung atas kinerja mereka terhadap perusahaan.

Contoh :

Pertanyaan Dan Jawaban

1. Berkaitan dengan peran Anda sebagai seorang manajer, apakah dampak yang Anda berikan pada perusahaan?

Sebagai seorang manajer kami akan membantu perusahaan bertumbuh, mendapatkan bagian pasar lebih besar, meningkatkan jumlah klien, atau meningkatkan keuntungan dan mengupayakan perusahaan bisa berjalan secara efektif dan efisien. Contoh hal-hal yang menjadi target diatas akan mengungkapkan bagaimana ia dapat memberikan dampak pada keuntungan perusahaan (bottom- line). Apabila ia memiliki pengalaman untuk menciptakan pertumbuhan perusahaan yang dibarengi dengan peningkatan keuntungan, tentu ia memiliki kans untuk dapat meningkat lebih tinggi kariernya. Selain itu keberhasilan dalam menjalankan peran tersebut juga akan dapat meningkatkan rasa percaya diri.

2. Ceritakan ketika Anda melakukan suatu terobosan yang mungkin tidak berdampak langsung pada soal keuangan, tetapi bermakna bagi pencapaian sasaran organisasi?

Tujuan dari pertanyaan ini adalah untuk memancing tingkat kreativitas calon manajer, melebihi urusan untung-rugi. Salah satu keterampilan yang harus dimiliki para manajer adalah kreativitas untuk dapat keluar dari situasi sulit dan menekan. Juga kreativitas untuk pengembangan usaha. Apabila calon dapat membagikan kisah penuh

kreativitas dan terobosan dalam kariernya, diharapkan ia akan lebih mumpuni untuk memenuhi tuntutan perusahaan yang akan merekrutnya. Bisa jadi perusahaan yang baru akan memiliki rencana pengembangan bisnis atau memecah perusahaan menjadi beberapa unit bisnis.

3. Bagaimana cara seorang manajer untuk menghadapi konflik di antara anggota tim ?

Beberapa tingkat konflik di tempat kerja tidak bisa dihindari. Namun, seorang manajer yang andal tahu bagaimana mengatasi keadaan seperti ini, agar menyatukan tim dan meningkatkan mood di tempat kerja.

Contoh kasus ketika saya memimpin tim produksi konten, dua karyawan mengalami miskomunikasi tentang tugas mana yang harus mereka selesaikan, sehingga sebagian besar proyek kami belum selesai pada tenggat waktu.

Hal ini menyebabkan perselisihan antara karyawan, karena setiap anggota tim bersikeras bahwa mereka telah melakukan bagian mereka dengan benar. Saya meninjau korespondensi antara dua rekan kerja dan menemukan bahwa mereka berdua salah memahami peran mereka dalam proyek ini.

Saya menugaskan kembali tugas yang tersisa untuk setiap karyawan berdasarkan ketersediaan mereka, dan kami menyelesaikan kampanye untuk klien secepat mungkin. Kami bertiga mengerjakan proses pendelegasian tugas baru agar masalah ini tidak terjadi lagi di masa mendatang.

Biografi Penulis



Nama : Ir. Hj. Sri Purwati, M.Si

Tanggal Lahir : Nganjuk, 01 April 1967

Pendidikan : S2

Pekerjaan: Dosen DPK di STIE Bisnis Indonesia

E-mail: purwati.dasa@gmail.com

