

# Buku Ajar PENGANTAR MANAJEMEN

PENULIS

**Nikson Sitindaon, S.Pd., MM.**

**Hermanto Hutagalung, SE., MM.**

**Frederick Rudy Sentosa Rajagukguk, S.Psi., M.Si**



**PUBLISHER BY**

***PT. Inovasi Pratama Internasional***

**Buku Ajar**

**PENGANTAR MANAJEMEN**



**PT Inovasi Pratama Internasional**

# PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis : Nikson Sitindaon, S.Pd., MM.  
Hermanto Hutagalung, SE., MM.  
Frederick Rudy Sentosa Rajagukguk, S.Psi., M.Si

ISBN :

Editor : Bincar Nasution, S.Pd.MP.d, C.Mt

Penyunting : Ali Amran Btr,S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak:

*InoVal*

Penerbit:

PT Inovasi Pratama Internasional  
Anggota IKAPI Nomor 071/SUT/2022

Redaksi:

Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725  
Telp. +628 5360 415005  
Email: [cs@ipinternasional.com](mailto:cs@ipinternasional.com)

Distributor Tunggal:

PT Inovasi Pratama Internasional  
Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725  
Telp. +628 5360 415005  
Email: [info@ipinternasional.com](mailto:info@ipinternasional.com)

Cetakan Pertama, 01 September 2022

Hak cipta dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tak terhingga penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala hikmat dan pertolongan yang dikaruniakan kepada penulis sehingga dapat terbit buku ajar : Pengantar Manajemen ini. Karena kalau menyadari segala kekurangan dan keterbatasan penulis, rasanya tidak mungkin terbit buku ajar seperti yang ada saat ini.

Tidak menutup kemungkinan buku ajar : Pengantar Manajemen ini dapat juga dipergunakan bagi mahasiswa dari perguruan tinggi manapun, baik yang ada di Sumatera Utara maupun oleh perguruan tinggi di berbagai pelosok nusantara serta masyarakat umumnya sebagai *stakeholder* yang merasakan manfaat dari buku ajar ini.

Penulis menyadari bahwa buku ajar : Pengantar Manajemen ini yang jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan berbagai saran, kritikan dan masukan-masukan yang positif dan membangun demi perbaikan dan proses penyempurnaan buku ini untuk edisi revisi tahun-tahun berikutnya bahkan jika diperlukan pembuatan buku ajar lainnya sebagai lanjutan dari buku ini.

Akhir kata, penulis berharap agar buku ajar : Pengantar Manajemen ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapapun yang membaca dan menggunakannya. Terima kasih.

Penulis

Nikson Sitindaon, S.Pd., MM

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
PRAKATA .....	iii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	1
A. Pendahuluan .....	1
B. Klasifikasi Karyawan, Manajerial Dan Non Manajerial .....	2
C. Non-Manajerial (Non Manager) .....	10
D. Fungsi, Peranan, Keahlian Dan Tugas Manajer .....	11
E. Karakteristik Organisasi .....	11
F. Rangkuman.....	12
G. Soal Latihan .....	13
BAB 2 SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN .....	14
A. Pendahuluan .....	14
B. Latar Belakang Historis Ilmu Manajemen .....	15
C. Perkembangan Teori Ilmu Manajemen Dari Masa Ke Masa .....	18
D. Rangkuman.....	18
E. Soal Latihan .....	19
BAB 3 BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI .....	20
A. Pendahuluan .....	20
B. Perbuatan Dan Tindakan Manajemen.....	21
C. Karakteristik Budaya Organisasi .....	21
D. Isu-Isu Terkait Budaya Organisasi .....	23
E. Fitur-Fitur Lingkungan Bisnis Bersifat Umum Dan Khusus..	24
F. Rangkuman.....	26
G. Soal Latihan.....	26

<b>BAB 4 PRAKTEK MANAJEMEN DI LINGKUNGAN GLOBAL.</b>	<b>27</b>
A. Pendahuluan .....	27
B. Pandangan terhadap Manajemen Globalisasi .....	28
C. Manajemen di Lingkungan Global .....	29
D. Aliansi Global .....	30
E. Praktek Manajemen di Lingkungan Globa .....	33
F. Rangkuman Soal Latihan .....	36
<b>BAB 5 TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN</b>	
A. Pendahuluan .....	37
B. Taggung Jawab Sosial .....	38
C. Etika Manajemen .....	42
D. Mendorong Perilaku Beretika.....	43
E. Rangkuman.....	43
F. Soal Latihan.....	44
<b>BAB 6 MANAJEMEN SEBAGAI PEMBUAT KEPUTUSAN</b>	
A. Pendahuluan .....	44
B. Pengertian Pembuatan Keputusan .....	46
C. Tipe-tipe Pembuatan Keputusan .....	46
D. Situasi Pembuatan Keputusan .....	47
E. Dasar-dasar Pembuatan Keputusan .....	47
F. Proses Pembuatan Keputusan .....	49
G. Rangkuman .....	50
H. Soal Latihan .....	50
<b>BAB 7 DASAR-DASAR PERENCANAAN</b>	
A. Pendahuluan .....	51
B. Defenisi Perencanaan .....	52
C. Unsur Perencanaan .....	53

D. Alasan Pentingnya Perencanaan .....	54
E. Tipe-tipe Perencanaan .....	55
F. Jenis Perencanaan .....	57
G. Proses Perencanaan .....	58
H. Rangkuman .....	60
I. Soal Latihan .....	61
<b>BAB 8 MANAJEMEN STRATEGI</b>	
A. Pendahuluan .....	61
B. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik .....	62
C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik .....	63
D. Proses Manajemen Strategik .....	63
E. Tingkatan Stratejik .....	67
F. Jenis-Jenis Stratejik Korporasi .....	68
G. Keunggulan Kompetitif Dan Strategi Organisasi .....	70
H. Strategi Generik Porter .....	71
I. Masalah Manajemen Strategik .....	72
J. Rangkuman .....	73
K. Soal Latihan .....	74
<b>BAB 9 STRUKTUR DAN DISAIN ORGANISASI</b>	
A. Pendahuluan .....	75
B. Definisi Desain Dan Struktur Organisasi .....	76
C. Elemen Struktur Organisasi .....	78
D. Faktor Penentu Struktur Organisasi .....	81
E. Macam-Macam Desain Organisasi .....	83
F. Rangkuman .....	83
G. Soal Latihan .....	84
<b>BAB 10 MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA</b>	
A. Pendahuluan .....	85

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	86
C. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pada Organisasi Bisnis .....	86
D. Tujuan Manajemen SDM .....	87
E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	88
F. Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya manusia .....	93
G. Rangkuman.....	95
H. Soal Latihan.....	95

## BAB 11 MENGELOLA TIM

A. Pendahuluan .....	96
B. Defenisi Kelompok .....	97
C. Alasan Pembentukan Kelompok .....	97
D. Tahap Perkembangan Kelompok .....	99
E. Defenisi Tim Kerja .....	100
F. Kinerja dan Kepuasan Kelompok Kerja/Tim .....	101
G. Isu-isu Kontemporer Pengelolaan/Tim .....	102
H. Rangkuman.....	104
I. Soal Latihan .....	105

DAFTAR PUSTAKA

GLOSARIUM

INDE



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 :	<i>Porter's Generic Strategy</i> .....	72
Tabel 2 :	Perbedaan kelompok kerja dan tim kerja .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Klasifikasi Manajerial .....	8
Gambar 2 : <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	38
Gambar 3 : Faktor yang Mempengaruhi Etika .....	42
Gambar 4 : Perencanaan dan Fungsi Manajemen .....	56
Gambar 5 : Visi dan Misi Bisnis .....	65
Gambar 6 : Proses Manajemen Strategik .....	67
Gambar 7 : Contoh Departementalisasi berdasarkan Geografi/Wilayah .....	79-80

# **BAB 1**

## **PENGANTAR MANAJEMEN DAN ORGANISASI**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputusan dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen strategis, konsep pembuatan struktur dan desain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu menjelaskan klasifikasi karyawan, manajerial dan non manajerial, memahami fungsi, peranan, keahlian dan tugas manajer, memahami karakteristik organisasi dan manfaat ilmu manajemen. (C2)

### **A. Pendahuluan.**

Klasifikasi merupakan penyusunan bersistem atau berkelompok menurut standar yang telah ditentukan, misalnya

berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, usia dan lain-lain.

Klasifikasi sangat penting dilakukan dalam segala kegiatan guna mengolah data untuk mengetahui penyusunan standar-standar yang diinginkan. Klasifikasi karyawan, manajerial dan non manajerial dilakukan untuk mengetahui kelompok dan standar masing-masing klasifikasi yang dibutuhkan, misalnya klasifikasi status pekerjaan, ciri-ciri dan tanggung jawab karyawan. Klasifikasi manajerial seperti *top manajerial*, *middle manajerial*, *low manajerial*. Klasifikasi non manajerial seperti karyawan dan operator.

Manajemen dilihat dari konsentrasi manajerial efisiensi, “*doing things right*”-melakukan pekerjaan dengan benar dan mendapatkan *output* yang banyak dari input yang sedikit. Manajemen dilihat dari efektifitas, “*doing the right things*” melakukan pekerjaan yang benar dan mencapai tujuan organisasi.

Fungsi manajemen sangat penting untuk membantu dan memudahkan para manajer dalam melaksanakan tugas dalam pencapaian tujuan. Empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Actuating*) dan pengendalian (*Controlling*).

Ada enam unsur manajemen (6 M) sebagai alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Yaitu : *Man*, *Money*,

*Method, Materials, Machines and Market*. Konsep manajemen adalah manajemen sebagai ilmu, seni, profesi dan sebagai proses. Manajer sebagai pelaksana yang menyelesaikan urusan-urusan melalui orang lain. Manajer membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan dari orang lain dalam mencapai tujuan. Manajer mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang lain dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan. Manajer sebagai perencana, penggerak, pengawas jalannya roda organisasi untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajer melakukan : *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Peran manajer adalah sebagai peran interpersonal, informasi dan keputusan. Keterampilan manajer adalah keterampilan teknis, sosial dan konseptual.

Karakteristik umum organisasi memiliki tujuan yang jelas (*goal*), terdiri dari beberapa orang dan memiliki suatu struktur. Manfaat ilmu manajemen yaitu manajemen sangat diperlukan pada semua organisasi, realita kerja bagi pekerja, tantangan dan kesempatan untuk menerima penghargaan atas kreatifitas.

## **B. Klasifikasi Karyawan, Manajerial dan Non Manajerial.**

### **1. Klasifikasi Karyawan.**

Klasifikasi merupakan kata serapan dari bahasa Belanda, *classificatie*, yang berasal dari bahasa Prancis *classification*. Klasifikasi merujuk pada sebuah

metode untuk menyusun data secara sistematis atau menurut beberapa aturan atau kaidah yang telah ditetapkan.

Dalam KBBI klasifikasi adalah penyusunan bersistem dalam kelompok/ golongan menurut kaidah atau standar yang ditetapkan.

Dapat disimpulkan klasifikasi yaitu penyusunan bersistem atau berkelompok menurut standar yang telah ditentukan, misalnya berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, usia, dan lain-lain.

Klasifikasi karyawan adalah pengelompokan karyawan yang sudah tersusun berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Berikut ini adalah pengelompokan klasifikasi karyawan yang sudah tersusun berdasarkan :

a) Jenis-jenis Status Pekerjaan.

- Karyawan Tidak Tetap atau Perjanjian Kerja Waktu Tetap (PKWT), status karyawan PKWT adalah status karyawan yang jenis pekerjaannya bersifat sementara atau pekerjaan musiman. Istilah lainnya adalah karyawan kontrak. Karyawan dengan status pekerjaan PWKT tidak bisa difungsikan untuk pekerjaan bersifat tetap. Pemerintah sendiri telah membuat peraturan bahwa PKWT memiliki batasan waktu kontrak dengan masa paling lama 3 tahun.

Ketika masa kontrak karyawan sudah habis, maka hubungan antara karyawan dan perusahaan juga akan berakhir. PKWT untuk karyawan wajib dibuat secara tertulis dan tidak boleh ada masa percobaan di dalamnya. Ketika kontrak karyawan berakhir, maka karyawan tidak akan mendapatkan uang pesangon.

Kemudian ketika salah satu pihak mengakhiri masa kontrak, maka baik perusahaan atau karyawan wajib membayar ganti rugi, yakni sebesar sisa nominal dari masa kontraknya. Misalnya jika masih tersisa 3 bulan lagi, maka karyawan atau perusahaan harus membayar sebesar 3 bulan gaji.

Meskipun memiliki banyak perbedaan, karyawan PKWT tetap mendapatkan hak yang sama dengan karyawan tetap, salah satunya adalah cuti melahirkan dan cuti menikah karyawan kontrak yang diatur dalam UU Ketenagakerjaan.

Ada beberapa klasifikasi karyawan tidak tetap atau PKWT ; Pekerja *part time* atau paruh waktu, definisi status pekerjaan part time merupakan karyawan yang bekerja kurang dari 8 jam kerja dalam sehari atau kurang dari 35-40 jam dalam satu minggu.

Biasanya, para pekerja *part time* adalah orang yang masih berada di bangku kuliah yang mencari kerja untuk menambah penghasilan atau sekadar cari pengalaman ; Pekerja sementara, biasanya pekerja sementara ini merupakan karyawan yang status pekerjaannya dikontrak oleh perusahaan pihak ketiga di bidang tertentu. Adanya keterlibatan pihak ketiga membuat perusahaan baru akan merekrut pekerja sementara jika memang membutuhkan keahlian atau kemampuan tertentu ; Pekerja musiman, biasanya pekerja musiman akan dikontrak berdasarkan waktu dan direkrut untuk menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi.

Bedanya pekerja musiman dengan pekerja sementara atau *part time* adalah dokumen yang harus ditandatangani oleh karyawan itu sendiri. Ia dikontrak langsung oleh perusahaan dan memiliki jam kerja yang tidak menentu ; Pekerja lepas atau *freelance*, merupakan seseorang yang bekerja di suatu perusahaan tidak memiliki ikatan kerja yang kuat karena jenis pekerjaannya yang lebih fleksibel. Umumnya ia dibayar sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diminta padanya, misalnya *content writer* yang dibayar per artikel ; *Pekerja Outsource*,



pekerja *outsource* juga merupakan salah satu status pekerjaan yang menggunakan PKWT dan untuk merekrutnya, perusahaan membutuhkan pihak ketiga yang menyediakan tenaga *outsource*. Hubungan kerja antara pihak ketiga dan perusahaan nantinya akan dilakukan lewat PKWT. Contoh pekerja *outsource* yang umumnya dipakai perusahaan misalnya *cleaning service*.

- Karyawan Tetap atau Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tetap (PKWTT), status karyawan PKWTT adalah karyawan yang status karyawan tetap di sebuah perusahaan. Kemudian, perjanjian kerja yang tidak dibatasi oleh jangka waktu. Hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan hanya bisa berakhir ketika karyawan memasuki usia pensiun, meninggal dunia, sakit atau cacat permanen yang menyebabkan tidak dapat bekerja, atau kondisi-kondisi lainnya. Namun ketika perusahaan melakukan PHK karyawan tersebut di kemudian hari karena alasan-alasan tertentu, karyawan akan mendapatkan uang pesangon dari perusahaan.
- b) Klasifikasi karyawan berdasarkan tipe-tipe karyawan :
- *Worker*, tipe karyawan yang bekerja dengan serius dan benar-benar ingin memberikan kontribusi yang besar dan penting bagi perusahaan. Tipe pekerja

worker biasanya pekerja yang sangat jujur, disiplin, bertanggung jawab sehingga dapat dijadikan sebagai contoh terhadap karyawan pekerja lainnya.

- *Entrepreneur*. Tipe karyawan yang mengejar tujuan yang lebih tinggi, motivasi utama mereka melebihi kebutuhan akan uang dan mereka memiliki visi dan misi yang jelas dan terarah serta selalu melakukan yang terbaik.
- *Freeloader*, tipe karyawan yang mencari penghasilan dan tidak peduli dengan pekerjaan. Pekerja jenis ini biasanya sangat antusias dan menarik pada awal pekerjaan mereka. Namun seiring waktu, mereka perlahan-lahan menampakkan sifat aslinya yang selalu menghindari pekerjaan dan bahkan menunjukkan kualitas kerja yang sangat kecil.

c) Klasifikasi karyawan berdasarkan tanggung jawab karyawan :

- Mematuhi peraturan kerja, setiap perusahaan mempunyai peraturan kerja tersendiri yang telah dibuat untuk dipatuhi oleh semua karyawan. Misalnya, datang tepat waktu, memakai pakaian kerja yang sopan dan rapi atau memakai seragam kerja bagi perusahaan atau kantor menerapkan atau mengadakan seragam kerja.

- Menjaga nama baik perusahaan. Seorang karyawan wajib menjaga nama baik perusahaan, bagaimanapun keadaan dari suatu perusahaan dimana mereka berkerja, kinerjanya atau sikap pemimpin atau rekan kerja lebih baiknya tidak membeberkan hal ini.
  - Menghormati banyak orang, rasa hormat pada sesama rekan kerja merupakan bentuk apresiasi bahwa mereka adalah rekan yang dapat di ajak bekerja sama dengan baik.
  - Menjaga dan menjalin komunikasi, komunikasi yang sangat baik dapat dilakukan oleh setiap karyawan baik komunikasi internal maupun eksternal, yang bertujuan untuk mempererat hubungan dan silaturahmi demi keberlangsungan perusahaan dan juga memperluas relasi hubungan kerja bagi karyawan itu sendiri.
  - Menjaga stabilitas kerja, menjaga kinerja stabilitas pekerjaan merupakan sebuah tantangan, penurunan dan peningkatan dari produktivitas kerja adalah fase yang pasti sehingga ada dan akan terus terjadi.
- d) Klasifikasi karyawan berdasarkan karakteristik atau ciri karyawan :
- Jujur, salah satu sikap dan karakter baik yang harus dimiliki oleh karyawan adalah jujur. Jujur sangat

banyak disukai oleh pihak internal perusahaan seperti pimpinan dan rekan kerja. Tidak hanya disukai oleh perusahaan, orang jujur juga akan disukai oleh orang lain yang berhubungan dengannya. Karyawan yang jujur biasanya juga akan selalu mendapatkan kepercayaan yang lebih dari perusahaan untuk menerima tanggung jawab yang lebih. Karena karyawan yang jujur biasanya lebih bisa diandalkan dan dinilai tidak akan mengambil langkah yang merugikan perusahaan.

- Disiplin, disiplin karakter yang harus dimiliki oleh karyawan dan menjadi salah satu karakter yang sangat disukai oleh pimpinan. Karyawan yang disiplin memiliki kecenderungan untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu tanpa ada *delay*, tidak suka menunda pekerjaan dan menyelesaikan tanggung jawab dengan baik. Pimpinan pun akan mengapresiasi karyawan yang selalu disiplin dan tidak malas-malasan.
- Kerja keras, karakter lain yang menjadi ciri karyawan yang baik dan disukai oleh pimpinan adalah kerja keras. Kegigihan seorang karyawan ditunjukkan dari bagaimana sikapnya dalam bekerja. Kerja keras dalam diri karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan.

- Sopan, karyawan yang baik harus memiliki etika yang baik di depan rekan kerja, atasan, maupun klien. Sikap sopan santun menjadi nilai tambah pada seorang karyawan. Karyawan yang sopan biasanya akan mudah untuk mengikuti kebijakan dan aturan yang berlaku di perusahaan.

## 2. Manajerial.

Manajemen dilihat dari konsentrasi manajerial : efisiensi “ *doing things right*” melakukan pekerjaan dengan benar dan mendapatkan output yang banyak dari input yang sedikit. Manajemen dilihat dari efektifitas “ *doing the right things* “ melakukan pekerjaan yang benar dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli, manajemen didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2010:9). Menurut Terry dalam Nawawi (2011:11) manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain. Senada dengan Terry dan Nawawi, manajemen menurut Nitisemito (2012:11) adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Handoko (2012:8) menyatakan

proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Definisi lain mengatakan bahwa manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen, atau dapat diartikan sebagai individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang dijalankan bersama para anggota dari organisasi atau perusahaan tersebut. “Jadi manajer seorang yang mengkoordinasikan dan bertanggung jawab penuh serta mengawasi pekerjaan orang lain atau karyawan dalam segala kegiatan sesuai dengan fungsi – fungsi manajemen sehingga tujuan organisasi dengan mudah dapat dicapai.”

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tadi, dapat disimpulkan manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan-kegiatan orang lain atau karyawan guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Manajerial diklasifikasi atas :

- a) Manajer Puncak (*Top Manager*) : individu yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta mempengaruhi seluruh organisasi dalam mencapai tujuan. Manajer puncak dikenal dengan istilah

*executive officer*, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah *CEO (Chief Executive Officer)*, *CIO (Chief Information Officer)*, dan *CFO (Chief Financial Officer)*. Tanggung jawab dari manajer puncak adalah keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan. Manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lain dan pemerintah.

- b) Manajer Menengah (*Middle Manager*) : individu yang bertanggung jawab dan mengelolah pekerjaan manajer lini pertama. Manajer menengah (*middle manager*) mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Manajer menengah dikenal dengan istilah manajer departemen/divisi atau kepala bagian, kepala pengawas atau manajer proyek. Manajer ini bertugas mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer puncak.
- c) Manajer Lini Pertama (*First Line Manager*) : individu yang mengelolah pekerjaan karyawan atau non manajerial. Manajer tingkat bawah tingkat manajer

paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga karyawan, operasional dan tidak membawahi manajer yang lain. Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik. Manajer lini pertama dikenal dengan istilah mandor, supervisor, pengawas yang memiliki andil dan turut serta dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Klasifikasi Manajerial

Fungsi Manajemen :

- a) Fungsi Perencanaan (*Planning*) : adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.



- b) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) : merupakan pengumpulan kegiatan yang diperlukan, yaitu menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.
- c) Fungsi Pengarahan (*Actuating*) : usaha menggerakkan anggota-anggota organisasi atau perusahaan sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal.
- d) Fungsi Pengendalian (*Controlling*) : dapat diartikan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, pengukuran, dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

### 3. Unsur-unsur manajemen.

- a) *Man* (manusia), dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

- b) *Money* (uang) : uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan yang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang dicapai dari suatu organisasi.
- c) *Materials* (bahan-bahan). Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
- d) *Machines* (mesin) : dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

- e) *Methods* (metode) : dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.
- f) *Market* (pasar) : memasarkan produk barang sudah tentu sangat penting, sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti menyebar hasil produksi merupakan faktor penentu didalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

#### 4. Konsep-konsep manajemen.

- a) Manajemen Sebagai Ilmu adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistem untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat kerjasama yang bermanfaat bagi kemanusiaan.
- b) Manajemen Sebagai Seni adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal, demikian untuk mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan bagi pimpinan maupun pekerja yang memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.
- c) Manajemen Sebagai Profesi adalah suatu bidang pekerjaan yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai kader, pemimpin atau manajer pada suatu organisasi.
- d) Manajemen Sebagai Proses adalah proses yang terdiri dari khas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pelaksanaan dimana masing-masing bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan dan keahlian yang di ikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan.

### **C. Non-Manajerial (*Non Manager*).**

Non Managerial adalah bagian dari sebuah perusahaan atau instansi yang tidak masuk dalam struktur manajemen, tingkatan ini bertugas menjalankan perintah-

perintah yang sudah dibuat oleh para manajer. Non manajerial dikenal dengan istilah karyawan yang terdapat didalam perusahaan seperti karyawan produksi, karyawan operator pabrik.

#### **D. Fungsi, Peranan, Keahlian Dan Tugas Manajer.**

Manajer sebagai pelaksana yang menyelesaikan urusan-urusan melalui orang lain. Manajer membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan dari orang lain dalam mencapai tujuan. Manajer mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang lain dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan. Manajer sebagai perencana, penggerak, pengawas jalanya roda organisasi untuk mencapai tujuan.

1. Fungsi Manajer.
  - a. Planning (Perencanaan).
  - b. Organizing (Pengorganisasian).
  - c. Actuating (Pengarahan).
  - d. Controlling (Pengawasan).
  
2. Peran Manajer :
  - a. Peran interpersonal.
  - b. Peran informasi.
  - c. Peran keputusan.

3. Keterampilan Manajer :
  - a. Keterampilan teknis.
  - b. Keterampilan sosial.
  - c. Keterampilan konseptual.

## **E. Karakteristik Organisasi.**

1. Definisi organisasi.  
 adalah suatu persekutuan atau perkumpulan yang didalamnya terdapat beberapa orang yang bekerja dan saling berhubungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Karakteristik umum organisasi.
  - a. Memiliki tujuan yang jelas (goal).
  - b. Terdiri beberapa orang.
  - c. Memiliki suatu struktur.
3. Perubahan Organisasi.

### **Tradisional Organisasi :**

### **Contemporary Organization :**

- |                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| • Stable                          | * Dinamic  |
| • Inflexible                      | * Flexible |
| • Job focused<br>focused          | * Skills   |
| • Individual oriented<br>oriented | * Team     |

- Hierarchical relationships \* Lateral and networkedrelationships
- Rule oriented \* Customer oriented

## F. Rangkuman.

Klasifikasi dapat didefinisikan secara singkat yaitu penyusunan bersistem atau berkelompok menurut standar yang telah ditentukan, misalnya berdasarkan tingkat pendidikan, berdasarkan pengalaman, berdasarkan usia, dan lain-lain.

Klasifikasi karyawan adalah pengelompokan karyawan yang sudah tersusun berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Klasifikasi karyawan ada yang berdasarkan jenis-jenis status pekerjaan karyawan, yaitu :

Karyawan Tidak Tetap atau Perjanjian Kerja Waktu Tetap (PKWT), karyawan ini juga terbagi atas beberapa klasifikasi lagi, antara lain : pekerja *part time* atau paruh waktu, pekerja sementara, pekerja musiman, pekerja lepas atau *freelance* dan pekerja *outsorce*.

Karyawan Tetap atau Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tetap ( PKWTT ) Status karyawan tetap (PKWTT) adalah karyawan yang status karyawan tetap di sebuah perusahaan. Hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan hanya bisa berakhir ketika karyawan memasuki usia pensiun, meninggal dunia,

sakit atau cacat permanen yang menyebabkan tidak dapat bekerja, atau kondisi-kondisi lainnya.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan-kegiatan orang lain atau karyawan guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Manajer pun diklasifikasikan atas beberapa : manajer puncak (top manager), manajer menengah (middle manager), manajer lini pertama (first line manager) dan non manajerial (non manager).

#### **G. Soal Latihan.**

1. Jelaskan klasifikasi karyawan, Manajerial, dan Nonmanajerial ?
2. Jelaskan pengertian manajemen, fungsi manajemen, peranan manajer, serta tugas dan keahlian manajer dalam manajemen ?
3. Sebutkan pengertian budaya organisasi ?
4. Jelaskan karakteristik serta perubahan budaya organisasi ?
5. Sebutkan dan Jelaskan manfaat ilmu manajemen terhadap realita pekerjaan, dan rewards terhadap seorang manajer ?



## **BAB 2**

### **SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputusan dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen strategis, konsep pembuatan struktur dan desain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim. (C2)

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mengetahui latar belakang historis ilmu manajemen : pendekatan klasik, kuantitatif, kontemporer dan perkembangan teori ilmu manajemen dari masa ke masa. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah

ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrikan sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan dua puluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan

kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik.” Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

## **B. Latar Belakang Historis Ilmu Manajemen.**

Ada beberapa aliran pembagian teori manajemen berdasarkan latar belakang historis :

### **a. Aliran Klasik:**

Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi fungsi tersebut.

### **b. Aliran Perilaku:**

Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.

c. Aliran Manajemen Ilmiah:

Aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.

d. Aliran Analisis Sistem:

Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.

e. Aliran Manajemen Berdasarkan Hasil:

Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.

f. Aliran Manajemen Mutu:

Memfokuskan pemikiran pada usaha usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

1. Pemikiran Awal Manajemen.

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen : Peristiwa pertama terjadi pada

tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labour*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas dan menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua, yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah revolusi industri di Inggris. Revolusi industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik.”

## 2. Pendekatan Klasik.

Teori manajemen klasik yang mencakup atas : teori manajemen ilmiah., era ini ditandai dengan perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey dan Harrington Emerson. Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry

Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (industrious) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Teori organisasi/administrasi klasik, era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan 5 fungsi utama manajemen: Merancang, Mengorganisasi, Memerintah, Mengoordinasi, Mengendalikan.

### 3. Pendekatan Kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif untuk manajemen mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu, Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk tim riset operasi (research operation) yang dipimpin oleh P.M.S. Blackett. Tim tersebut terdiri atas ahli matematika, fisika

dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari tim tersebut.

Amerika Serikat kemudian meniru dan membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris. Komputer digunakan untuk menghitung model-model matematika yang dikembangkan. Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke industri. Industri juga mengalami perkembangan pesat dengan persoalan-persoalan yang semakin kompleks.

#### 4. Pendekatan Kontemporer.

Sebagian besar teori terdahulu ini berfokus pada urusan-urusan manajer didalam organisasi. Dimulai pada era 1960 an para peneliti ilmu manajemen mulai mengalihkan perhatiannya ke hal-hal yang terjadi dilingkungan di luar batas-batas organisai. Dua teori pendekatan kontemporer yaitu : kesisteman dan situasional, adalah salah satu teori dasar di dalam ilmu fisika, yang di masa lampau belum pernah diterapkan dalam organisasi-organisasi manusia. Teori sistem ini tebagi dua, yaitu : sistem tertutup, sebuah sistem yang tidak dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya dan sistem terbuka, sistem yang dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya

Pendekatan situasional adalah cara bagi sebuah organisasi untuk menghadapi atau mengantisipasi situasi-situasi yang berbeda yang membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda pula. Variabel variable situasional yang populer menurut Stephen P. Robbins: ukuran organisasi, teknologi untuk pekerjaan pekerjaan rutin, ketidakpastian lingkungan, perbedaan-perbedaan individu.

### **C. Perkembangan Teori Ilmu Manajemen Dari Masa Ke Masa.**

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu :

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran nlenjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.



4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersitat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

#### **D. Rangkuman.**

Sebelum abad ke-20 terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen :terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, dalam bukunya: *The Wealth of Nation*. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) Meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) Menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas dan (3) Menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja dan penting kedua revolusi industri di Inggris. Revolusi industri ini menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik.”

### **E. Soal Latihan.**

1. Sebutkan sejarah ilmu manajemen.
2. Sebutkan teori ilmu manajemen berdasarkan :
  - a. Pendekatan klasik.
  - b. Pendekatan kontemporer.
  - c. Pendekatan kuantitatif.
3. Jelaskan teori kesisteman manajemen pendekatan kontemporer.
4. Jelaskan teori situasional manajemen pendekatan kontemporer.
5. Jelaskan perkembangan manajemen dari masa ke masa

## **BAB 3**

### **BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen strategik,

konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu membedakan perbuatan dan tindakan manajemen, karakteristik dan fungsi budaya organisasi. isu-isu budaya organisasi terkini dan fitur-fitur lingkungan bisnis. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Dalam ilmu manajemen menjelaskan pentingnya lingkungan dan budaya organisas yang merupakan sala satu cara cara manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemennya untuk mencapai tujuannya dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Akibat perubanan- perubahan lingkungan yang menimbulkan ketidak pastian bagi para manajer.

Para Manajer menyadari betapa pentingnya budaya organisasi bagi perusahaan. Budaya organisasi yang baik akan membuat para karyawan nyaman dan senang berada di tengah – tengah rekannya. Namun, para manajer juga menyadari akan tantangan yang dihadapi dalam mengelola budaya perusahaan.

Pada praktiknya perusahaan barangkali perlu memikirkan untuk merekrut tenaga kerja dengan memprioritaskan masyarakat di sekitar perusahaan tersebut beroperasi. Selain

sebagai tanggung jawab sosial juga sebagai upaya untuk meningkatkan daya beli masyarakat. Organisasi tidak dapat mengabaikan mereka karena mereka merupakan bagian dari lingkungan.

## **B. Perbuatan Dan Tindakan Manajemen.**

Membedakan perbuatan dan tindakan manajemen dari sudut pandang mumpuni serta simbolis :

### a. Pandangan mumpuni (*Omnipotent*).

Pandangan bahwa para manajer bertanggung jawab langsung atas keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

### b. Pandangan simbolis

Pandangan bahwa hal yang berperan paling besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah faktor-faktor di luar kekuasaan para manajer.

## **C. Karakteristik Budaya Organisasi.**

Budaya organisasi adalah suatu nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Tujuh dimensi budaya organisasi adalah perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, serta inovasi dan pengambilan resiko. Budaya yang kuat adalah budaya organisasi yang nilai-nilai dasarnya tertanam secara kokoh dan diterima secara luas oleh para anggota organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat mempengaruhi

bagaimana para manajer merencanakan, menata, memimpin, dan mengendalikan. Sumber utama sebuah budaya organisasi umumnya adalah dari visi, para sang pendiri organisasi.

Karakteristik dan arti penting budaya organisasi :

a. Inovasi dan pengambilan risiko.

Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.

b. Stabilitas dan keamanan.

Untuk mengantisipasi kejadian yang dapat disangka sebelumnya. Penghargaan kepada orang.

c. Orientasi hasil.

Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.

d. Orientasi tim dan kolaborasi.

Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.

e. Keagresifan dan perjuangan.

Dengan mengambil tindakan tegas untuk menghadapi para pesaing.

f. Perhatian pada hal-hal detail.

Dimana pekerjaan dielemenkan menunjukkan ketepatan, melakukan analisis, dan perhatian pada hal-hal rinci.

Arti penting budaya organisasi secara umum : meningkatkan loyalitas karyawan pada suatu perusahaan, sebagai alat untuk mengorganisir anggota, sebagai alat untuk

memperkuat nilai-nilai organisasi, sebagai mekanisme yang mengontrol perilaku di lingkungan kerja sehingga dapat mendorong semua struktur untuk meningkatkan kinerja baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, mendapatkan berbagai informasi.

Fungsi organisasi tidak hanya sebagai wadah bagi anggota dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan, namun fungsi organisasi juga dapat digunakan sebagai tempat mendapatkan informasi. Dengan fungsi organisasi kemudian akan mendapatkan berbagai hal penting yang mendukung kelangsungan bisnis.

Fungsi organisasi dalam sebuah bisnis diantaranya memudahkan dalam mem-break down pekerjaan yang dilakukan dalam rencana kegiatan, dan organisasi kemudian akan dikelompokkan menjadi satu grup sesuai masing-masing jabatannya. Setelah di kelompokkan, akan dibuat menjadi sebuah struktur dengan memberikan tugas masing-masing dalam grup organisasi, tujuan organisasi ini agar dapat mencapai sebuah target yang ingin dicapai.

Mengembangkan keahlian public speaking, public speaking merupakan suatu hal yang paling penting dalam berkomunikasi dengan banyak orang bahkan pebisnis lainnya. Kemudian dapat memulai diri dengan melatih berbicara kepada organisasi, seperti seorang karyawan, maupun organisasi lainnya serta menyampaikan pendapat, berpidato.

Berawal dari berbicara di depan sesama anggota organisasi, kemampuan public speaking ini diharapkan akan terus berkembang ke lingkungan yang lebih luas.

Melatih jiwa kepemimpinan sangat diperlukan, tidak harus memandang tinggi rendahnya jabatan seseorang, setiap manusia juga harus memiliki jiwa kepemimpinan, baik bagi dirinya maupun bagi orang lain.

Fungsi organisasi sangat mempengaruhi jiwa kepemimpinan dan menjadi seorang pemimpin di perusahaan diharapkan memiliki karakter pemimpin yang dapat membawa organisasi dan bisnis lebih maju dan berkembang.

Memudahkan dalam Penentuan Tugas Karyawan dalam membagikan tugas para karyawan. Sehingga tugas yang di karyawan tidak tumpang tindih. Adanya fungsi organisasi membuat karyawan lebih maksimal dalam bekerja di setiap bidangnya masing-masing.

Meningkatkan semangat kerja sama dengan karyawan lainnya, yang sesuai dengan job description yang diberikan. Dan dengan adanya sebuah organisasi tersebut, maka akan timbul hubungan yang solid antara karyawan dalam perusahaan.

#### **D. Isu-Isu Terkait Budaya Organisasi.**

Menciptakan budaya beretika :

1. Memberikan tauladan secara nyata.

- a. Mengkomunikasikan keinginan – keinginan tentang etika kerja secara jelas.
  - b. Mengadakan sesi – sesi pelatihan dan pembelajaran etika.
  - c. Memberikan imbalan bagi tindakan yang etis serta hukuman bagi tindakan yang tidak etis.
  - d. Membuat bentuk mekanisme perlindungan bagi para karyawan agar mereka dapat menyuarakan keprihatinannya tentang masalah – masalah etika secara bebas dan melaporkan tindakan – tindakan pelanggaran etika tanpa rasa takut.
2. Menciptakan Budaya Inovatif.
- a. Tantangan dan Keterlibatan.
  - b. Kebebasan.
  - c. Kepercayaan dan Keterbukaan.
  - d. Waktu bagi Gagasan.
  - e. Keceriaan / Humor.
  - f. Penyelesaian Konflik.
  - g. Silang Pendapat.
  - h. Pengambilan Resiko.
3. Menciptakan Budaya Berorientasi Pelanggan.
- a. Tipe Karyawan.
  - b. Tipe Lingkungan Kerja.



- c. Pemberdayaan.
  - d. Kejelasan Peran.
  - e. Keinginan yang tak pernah padam untuk memberikan kepuasan dan kesenangan kepada para pelanggan.
4. Menciptakan Budaya yang Mendukung Kebhinekaan.

Organisasi masa kini oleh kebinekaan tenaga kerja dicirikan dengan memperkejakan orang – orang dengan latar belakang heterogen (ras,etnik,usia, jenis kelamin). Para manajer harus merenungkan dalam – dalam apakah budaya organisasinya benar – benar dapat mengayomi keberanekaragaman pandangan, ketimbang hanya terpaku pada gagasan homogen saja.

5. Spiritualitas dan Budaya Organisasi.

Sebuah fitur budaya organisasi yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan kesadaran akan makna hidup dengan menjalankan pekerjaan yang bermanfaat bagi komunitas. Organisasi yang diawali dengan spiritual mengakui bahwa setiap orang memiliki pikiran dan jiwa, berusaha menemukan makna dan tujuan dari pekerjaan yang ia lakukan, serta berkeinginan untuk menjalin hubungan dengan manusia lainnya dan menjadi bagian dari masyarakat.

## **E. Fitur-Fitur Lingkungan Bisnis Bersifat Umum Dan Khusus.**

1. Mengidentifikasi fitur-fitur lingkungan bisnis yang bersifat umum dan khusus.

a. Fitur – Fitur Lingkungan Bisnis Bersifat Umum :

- Komponen ekonomi.

Komponen ekonomi terdiri dari faktor-faktor inflasi, pengangguran, biaya gaji, biaya pinjaman.

- Komponen teknologi.

Komponen teknologi terdiri dari semua kemajuan dalam permesinan dan teknologi baru. Teknologi baru membuat pekerjaan perusahaan lebih mudah, tetapi hanya jika digunakan dengan benar. Misalnya: saat ini sebagian besar perusahaan memiliki halaman web dan jejaring sosial yang memungkinkan mereka untuk berhubungan langsung dengan pelanggan dan mendekati populasi yang jauh lebih luas. Perusahaan yang tidak menggunakan teknologi jenis ini sangat dirugikan.

- Komponen lingkungan.

Mengacu pada kerusakan yang disebabkan manusia terhadap lingkungan. Sebagai akibatnya, perusahaan harus menyesuaikan sistem produksi sehingga terkontaminasi sesedikit mungkin.

- Komponen hukum.

Komponen ini mengacu pada seperangkat hukum yang mengatur kinerja suatu perusahaan.

b. Fitur – Fitur Lingkungan Bisnis Bersifat Khusus :

- Klien.

Pelanggan adalah mereka yang menerima barang, layanan atau produk yang mereka bayar. Pelanggan bisa menjadi perusahaan lain atau mereka bisa menjadi konsumen akhir. Pertumbuhan perusahaan akan tergantung pada klien, karena ini adalah yang membawa keuntungan padanya.

- Pemasok dan pemasok.

Perusahaan memerlukan barang dagangan dan layanan tertentu untuk melakukan kegiatan usaha, untuk itu perusahaan mempekerjakan perusahaan lain atau orang lain (pemasok) yang memasok barang yang diperlukan untuk dapat melakukan proses produksi.

- Pesaing.

Komponen ini mengacu pada perusahaan pesaing dengan perusahaan, yaitu mereka yang menawarkan produk yang sama atau yang serupa.

Penting bagi perusahaan untuk mengetahui siapa pesaing mereka, karena ini akan memungkinkan untuk meningkatkan produk dan menawarkan dengan harga yang lebih baik daripada perusahaan lain.

- Administrasi publik.  
Administrasi publik merujuk kepada Negara, komunitas otonom, gubernur dan walikota.  
Administrasi publik adalah komponen penting, karena perusahaan harus meminta izin tertentu untuk beroperasi. Perusahaan harus melakukan pembayaran pajak, jika tidak pihak pemerintah memberi sanksi.
- Entitas keuangan.  
Badan keuangan adalah komponen yang sangat diperlukan untuk pembiayaan perusahaan.

## **F. Rangkuman.**

Terdapat dua paham yang ada untuk mengetahui peran manajer dalam sukses dan tidaknya perusahaan yang mereka pimpin :

### a. Pandangan Mumpuni.

Perspektif mumpuni terhadap manajemen (*omnipotent view of management*) adalah pandangan bahwa para manajer bertanggung jawab secara langsung atas keberhasilan atau kegagalan organisasi yang mereka pimpin.

### b. Pandangan Simbolis.

Perspektif simbolis terhadap manajemen (*symbolic view of management*) adalah pandangan bahwa keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi ditentukan oleh faktor – faktor yang berada di luar kendali manajer. Pandangan ini

menyandang nama “simbolis” karena didasarkan pada keyakinan bahwa manajer hanya melambangkan kekuasaan dan kontrol.

Fungsi budaya organisasi secara umum : meningkatkan loyalitas karyawan pada suatu perusahaan, sebagai alat untuk mengorganisir anggota, sebagai alat untuk memperkuat nilai-nilai organisasi, sebagai mekanisme yang mengontrol perilaku di lingkungan kerja sehingga dapat mendorong semua struktur untuk meningkatkan kinerja baik untuk jangka pendek maupun jangka Panjang.

#### **G. Soal Latihan.**

1. Sukses tidaknya menejer memimpin perusahaan ada pada tindakan yang dilakukan. Jelaskan tindakan perbuatan manajer dalam memimpin perusahaan dari paham mumpuni dan simbolis.
2. Tuliskan cara menciptakan budaya beretika dan berinovatif.
3. Sebutkan Fitur-fitur lingkungan bisnis yang bersifat umum.
4. Sebutkan karakteristik budaya organisasi.
5. Jelaskan cara mengembangkan public speaking dalam budaya organisasi.

## **BAB 4**

### **PRAKTEK MANAJEMEN DI LINGKUNGAN GLOBAL**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami konsep teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2)

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu menjelaskan tanggung jawab sosial dan etika manajemen. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Lingkungan Global adalah elemen satu atau beberapa perusahaan beroperasi di luar negara yang potensial mempengaruhi kinerja perusahaan, baik berupa ancaman maupun peluang. Lingkungan Global terdiri dari interaksi internasional diluar kendali perusahaan, seperti: undang-

undang perdagangan yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengimpor bahan-bahan yang diperlukan atau mengekspor *output* nya ke luar negeri. Kebutuhan dasar atau pokok suatu negara yang tidak lagi tercukupi oleh negaranya akan berdampak pada dinamika ekspor dan impor.

Suatu budaya tertentu dan bahkan kebutuhan demi pemenuhan tuntutan budaya dan atau tren budaya tertentu akan secara otomatis berdampak pada dinamika bisnis global. Sebut saja tren lagu-lagu K-Pop yang mendunia, lagu-lagu campursari dan yang terkini dangdut koplo yang sangat digrandungi di beberapa negara luar, tren berpakaian yang mengikuti beberapa artis dunia, model potongan rambut yang mengikuti tren pemain sepak bola dunia serta serta banyak tren lainnya akan mempengaruhi dan berdampak pada bisnis di lingkungan global.

Secara umum, lingkungan global mencakup faktor-faktor seperti : politik, ekonomi, teknologi, sosial demografi, peraturan, yang sifatnya internasional. Sebagai contoh, meskipun kejadian perang antara Rusia dan Ukraina terjadi jauh dari Indonsia, nyatanya dampak perang tersebut sangat terasa dan berdampak juga di negara kita. Tidak hanya di negara kita bahkan seluruh dunia mengalami dampak buruk akibat perang kedua negara tersebut. Krisis pangan dan energi baik secara langsung maupun tidak langsung akan sangat dirasakan seluruh negara di dunia. Hal ini secara otomatis

memengaruhi kondisi perekonomian negara-negara dunia yang secara cepat atau lambat akan dan bahkan di beberapa negara telah berdampak pada resesi ekonomi.

Contoh lainnya adalah kehadiran ojek online juga tidak terlepas dari inovasi *Uber* yang diluncurkan di luar negeri atau hadirnya *eCommerce* di Indonesia juga sangat terkait dengan perkembangan teknologi di luar negeri. Dinamika ekonomi, perdagangan, teknologi digital, bencana alam yang menyebabkan krisis pangan serta kejadian-kejadian ekstrim yang terjadi dan dialami suatu negara dibelahan benua manapun akan berpengaruh dan berdampak, positif ataupun negatif bagi negara-negara lainnya.

## **B. Pandangan terhadap Manajemen Globalisasi.**

Suatu negara berurusan dengan ekonomi global melalui perdagangan internasional dan aliran modal. Perkembangan teknologi digital telah sangat berpengaruh secara signifikan terhadap aliran informasi dari satu negara ke negara lain, yang terjalin begitu cepat bahkan bisa spontan. Namun kadang kala keberadaan pemerintahan suatu negara membatasi gerakan globalisasi tersebut. Pemerintah disetiap negara memiliki kepentingan nasional yang berbeda. Mereka memberlakukan berbagai peraturan untuk membatasi aliran sumber daya, kekayaan (modal) dan informasi, baik dari negaranya ke luar atau sebaliknya dari luar ke negaranya. Mereka beralasan,



tidak semua aliran tersebut sejalan dengan kepentingan nasional.

Ketika sekat-sekat tersebut dikurangi baik secara alamiah maupun dengan berbagai rekayasa politik dan ekonomi, itulah yang kita sebut globalisasi. Gerakan antar negara menjadi lebih mudah diakses dan globalisasi telah meningkat seiring dengan pengurangan hambatan regulasi, teknologi yang lebih canggih, biaya transportasi rendah dan peningkatan saling ketergantungan antar negara.

Berikut ini beberapa alasan negara atau pemerintah suatu negara yang memperlambat bahkan menghalangi proses globalisasi :

1. Etnosentris :

Keyakinan terhadap pendekatan dan praktik kerja terbaik yang dimiliki oleh negara asal sendiri (*home country*). Pemerintah maupun beberapa oknum tokoh politik atau ekonomi suatu negara memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap stabilitas ekonomi dan suhu politik negaranya. Keyakinan bahwa mereka beserta rakyatnya memiliki kinerja yang tinggi, aliran modal yang cukup dari dalam negaranya serta keyakinan mampu berswasembada memenuhi bahan baku untuk kepentingan pangan dan industri negaranya.

2. Polisentris :

Keyakinan yang menganggap bahwa para manajer lebih mengetahui pendekatan dan praktek kerja terbaik bagi bisnis mereka. Secara sadar maupun tidak meyakini kinerja para manajer di perusahaan lokal nya mampu melakukan pendekatan persuasif sehingga kinerja karyawan dan atau rakyat sebagai pekerja meningkat dan tetap stabil.

3. Geosentris :

Keyakinan yang memiliki orientasi dunia dan berfokus memanfaatkan pendekatan dan individu terbaik dari seluruh dunia. Meyakini bahwa rakyatnya yang berada di negara lain sebagai pekerja di beberapa perusahaan sebagai bukti baiknya sumber daya manusia mereka.

### **C. Manajemen di Lingkungan Global.**

Secara umum ada dua jenis bisnis yang beroperasi di lingkungan global :

1. Perusahaan Multinasional (Multinational Corporation-MNC).

adalah perusahaan yang mengembangkan diri di pasar internasional, dengan mencoba hadir di berbagai kota penting di hampir seluruh penjuru dunia. Secara umum, perusahaan ini dikembangkan dengan status perseroan terbatas atau PT di berbagai negara. Saham dalamnya akan

dikendalikan oleh perusahaan induk. Saham perusahaan tidak akan terdaftar di bursa saham lokal.

Perusahaan multinasional memiliki peranan penting dalam ekspor dan impor, transaksi internasional, sampai pada penanaman modal asing di beberapa negara tujuan tertentu.

## 2. Perusahaan Multidomenstik.

Perusahaan Multidomestik sama dengan bisnis internasional yang artinya usaha yang kegiatannya melintasi batas negara. Definisi ini tidak hanya mencakup perdagangan internasional dan manufaktur di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan grosir dan komunikasi massa.

Perusahaan multidomestik adalah organisasi yang memiliki cabang di banyak negara, merumuskan taktik bisnisnya sendiri sesuai dengan perbedaan mendasar yang dipahami.

## **D. Aliansi Global.**

Ekonomi global adalah ekonomi dimana kekayaan dan sumber daya bergerak melintasi batas negara. Gerakan ini juga mencakup barang, jasa, orang, keterampilan dan ide. Ada banyak organisasi aliansi global di dunia ini, yang proses terbentuknya tidak dapat dihindari karena menjadi

“kebutuhan” bersama masyarakat global. Munculnya berbagai aliansi global dunia membuktikan bahwa globalisasi menjadi kebutuhan rakyat berbagai negara. Arus globalisasi tidak dapat dibendung karena begitu banyak dan kompleksnya kepentingan dan kebutuhan berbagai orang dan kebutuhan diberbagai belahan dunia.

Secara umum, arus globalisasi menjadi momen kebangkitan peradaban manusia serta ekonomi global. Munculnya kesadaran berbagai negara dan atau golongan di dunia global untuk membentuk dan mendirikan berbagai aliansi global, baik aliansi yang bernuansa politis, bisnis, sosial budaya, aliansi pekerja atau profesi, kerja sama keamanan serta banyak lagi aliansi-aliansi global. Berikut ini ditampilkan dan diuraikan beberapa aliansi global yang cukup dikenal diberbagai kalangan dari berbagai negara.

1. World Bank (Bank Dunia).



## **WORLD BANK**

Bank Dunia (bahasa Inggris: World Bank) merupakan sebuah lembaga keuangan internasional yang menyediakan pinjaman kepada negara berkembang untuk program pemberian modal. Tujuan resmi Bank Dunia adalah pengurangan kemiskinan. Menurut Articles of

Agreement Bank Dunia (sebagaimana telah diubah, efektif sejak 16 Februari 1989) seluruh keputusannya harus diarahkan oleh sebuah komitmen untuk mempromosikan investasi luar negeri, perdagangan internasional, dan memfasilitasi investasi modal.

2. IMF (International Monetary Fund).



IMF adalah badan yang dibentuk untuk mendorong kerja sama moneter global, mengamankan stabilitas keuangan, memfasilitasi perdagangan internasional, meningkatkan lapangan kerja yang tinggi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan serta mengurangi kemiskinan di seluruh dunia. Pada dasarnya, peran organisasi IMF adalah organisasi yang berada di tengah sistem moneter internasional seluruh dunia. Sistem tersebut diantaranya pembayaran dan juga nilai tukar mata uang. Serta, menjadi sumber dana untuk permasalahan neraca negara dengan memberikan pinjaman dana kepada negara-negara anggota yang membutuhkan bantuan.

### 3. WTO (World Trade Organization).



WTO adalah organisasi antar pemerintah dengan tujuan untuk membuat perdagangan antar negara semakin terbuka dengan penurunan bahkan peniadaan hambatan tarif maupun non tarif. Pembentukan organisasi perdagangan dunia dilatarbelakangi dengan berakhirnya Perang Dunia II. Perekonomian dunia yang hancur pada waktu itu, karena perang melibatkan negara-negara besar dunia seperti Amerika Serikat, negara-negara Eropa dan negara-negara dikawasan Asia seperti Jepang. Untuk menata kembali perekonomian dunia maka beberapa negara sepakat untuk membentuk lembaga perdagangan yang menjadi wadah yang berfungsi untuk mengatur perdagangan dunia yang menjadi penyokong bagi perekonomian dunia.

### 4. ASEAN (Association of Southeast Asian Nations).



Dikenal juga dengan nama Perhimpunan Bangsa-Bangsa Asia Tenggara, ASEAN merupakan sebuah organisasi dengan tujuan mensejahterakan dan memajukan negara di Asia Tenggara. ASEAN adalah organisasi geopolitik dan ekonomi yang anggotanya adalah negara dari kawasan Asia Tenggara. Lebih jauh dijelaskan bahwa organisasi ini dibentuk karena adanya keinginan kuat dari para pendiri ASEAN untuk menciptakan kawasan Asia Tenggara yang damai, aman, stabil, dan sejahtera.

#### 5. EU (European Union).



Dalam Bahasa Indonesia UE (Uni Eropa) berdiri pada tahun 1992 adalah organisasi antarpemerintahan dan supranasional yang beranggotakan negara-negara Eropa.

Seiring berjalannya waktu banyak negara lain di kawasan Eropa ikut bergabung. Sejak 31 Januari 2020, Uni Eropa beranggotakan 27 negara. Persatuan ini didirikan atas nama tersebut di bawah Perjanjian Uni Eropa (yang lebih dikenal dengan Perjanjian Maastricht) pada 1992. Tujuan dibentuknya Uni Eropa adalah untuk memastikan perdamaian, perekonomian yang kuat, kelayakan hidup hingga keadilan yang merata di Eropa.

#### 6. NAFTA (North American Free Trade Area).



NAFTA merupakan perjanjian perdagangan bebas yang dibentuk oleh tiga negara di kawasan Amerika Utara. Negara tersebut adalah Amerika Serikat, Kanada dan Meksiko. Berdirinya NAFTA dilatarbelakangi oleh American Summit di Chili pada April 1988 yang membahas tentang peningkatan kerja sama di bidang perdagangan, budaya, perjalanan, hingga *cyberspace* dengan cara menghilangkan atau mengurangi hambatan-hambatan di bidang perdagangan, baik dalam bentuk hambatan tarif maupun nontarif.



## E. Praktek Manajemen di Lingkungan Global.

Sekarang ini ekonomi dunia sudah lebih terhubung. Hanya batas teritorial saja yang membatasi gerak dan interaksi sosial masyarakat global. Relasi, komunikasi dan transaksi bisnis nyaris tidak ada lagi sekat-sekatnya karena arus informasi dan teknologi sudah serba digital.

Hal ini tidak hanya mengubah arus perekonomian semata, namun juga secara otomatis mengubah praktek pola dan gaya hidup manusia. Salah satunya yang paling kentara perbedaannya adalah pola transaksi terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari yang mengalami pergeseran. Tren membeli makanan dengan sistem antar yang cukup pesan melalui *market place* seperti : *gofood*, *grabfood* dan bahkan layanan jual beli dan antar jemput makanan *online – market place* lokal saat ini orang tidak perlu lagi harus pergi ke warung atau restoran yang diinginkan untuk membeli makanan tersebut.

Perubahan pola bisnis ini menciptakan peluang sekaligus tantangan baru yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Pada tahun 2020 perubahan ini mungkin masih dini dan akan terus berkembang dan mengubah pola bisnis di lingkungan global kedepannya.

Berdasarkan riset GLOBE mengindikasikan ada 9 dimensi untuk mengetahui budaya suatu negara : jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, asertivitas, orientasi

kemanusiaan, orientasi masa depan, kolektivisme institusional, diferensiasi gender, kolektivisme dalam kelompok dan orientasi kinerja.

Berikut ini beberapa bentuk praktek manajemen di lingkungan global :

1. *Exsport Vs Import* : *Export* adalah kegiatan menjual barang atau jasa ke luar negeri. Seseorang atau lembaga yang melakukan ekspor disebut dengan eksportir.  
*Import* adalah merupakan kegiatan memasukkan barang ke dalam daerah pabean. Pemasukan barang atau jasa dari luar negeri atau daerah pabean bertujuan untuk diedarkan ke dalam negeri atau daerah lalu lintas bebas.
2. *Licensing* : Lisensi adalah pemberian izin atau penyerahan hak atau sesuatu dari satu pihak ke pihak lainnya untuk melakukan produksi atas suatu produk atau jasa tertentu yang sebelumnya telah dipatenkan oleh yang menciptakannya pertama kali. Hak tersebut bisa berupa atas barang, cipta atau karya, pembuatan produksi, dan masih banyak lainnya. Dalam lisensi terdapat istilah perjanjian lisensi, yaitu perjanjian antara dua pihak atau lebih dimana satu pihak memberikan lisensi sebagai pemilik kepada pihak yang menerima lisensi dengan legal untuk memproduksi dan memasarkan produk/jasanya.

3. *Franchising* : bentuk kerja sama usaha antara pemilik merk dagang, produk, atau sistem operasional. Kerja sama ini didelegasikan kepada pihak kedua yang berhak mendapatkan izin untuk pemakaian merek, produk, serta sistem operasional tersebut dalam menjalankan sebuah usaha. Di dalam model bisnisnya, bisnis franchise memiliki dua buah elemen tetap yaitu *Franchisor* (pemilik bisnis atau pemberi izin bisnis waralaba) dan *Franchisee* (pembeli izin bisnis waralaba).
  
4. *Strategic Alliances* : suatu hubungan antar beberapa kelompok yang mempunyai tujuan sama dan melibatkan beberapa bidang bisnis lainnya. Dalam hal ini, pihak yang melakukan kegiatan aliansi tidak menjadi kompetitor secara langsung walaupun memang memiliki produk yang sama dan target pasar yang sama. Dengan melakukan strategic alliance, maka perusahaan yang terlibat di dalamnya bisa mengharapkan adanya keuntungan yang lebih banyak dan juga meningkatkan brand awareness perusahaannya.
  
5. *Joint Venture* : usaha gabungan antara dua atau beberapa perusahaan untuk menjalin bisnis bersama dalam bentuk kebersamaan dalam suatu perusahaan, baik perusahaan yang sudah ada atau perusahaan yang akan didirikan. Singkatnya, perusahaan joint venture adalah perusahaan patungan.

Dalam menjalankan praktek manajemen di lingkungan global, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain :

1. Lingkungan hukum dan politik.

Setiap pemerintahan nasional di dunia ini mengatur perdagangan serta perniagaan dengan negara lain dan mencoba mengendalikan akses dari perusahaan asing terhadap sumber daya nasional. Setiap negara memiliki keunikan sistem hukum serta regulasi sendiri yang mempengaruhi operasi dan aktifitas perusahaan dunia, termasuk kemampuan pemasar global untuk mengenali peluang pasar yang ada. Hukum serta regulasi memaksa perpindahan produk, jasa, orang, uang dan keahlian melintasi batas-batas negara. Pemasar global harus mencoba untuk menelusuri rangkaian hambatan nasional ini dan dalam beberapa hal untuk suatu kawasan.

2. Lingkungan ekonomi.

Dalam globalisasi ekonomi bisnis memandang dunia sebagai satu kesatuan. Pada sisi bisnis atau perdagangan, investasi bergerak menuju liberalisasi perdagangan dan investasi dunia secara keseluruhan. Globalisasi ekonomi sangat erat kaitannya dengan bisnis bebas (Free Trade). Bisnis atau perdagangan bebas berusaha menciptakan kawasan bisnis yang lebih luas dan menghilangkan

hambatan-hambatan yang mengakibatkan tidak lancarnya perdagangan internasional.

### 3. Lingkungan Budaya.

Pemahaman tentang budaya negara tuan rumah betapapun irasional dan tidak objektif sangat penting. Pengabaian perbedaan atau keragaman budaya bisa menjadi batu sandungan bagi perusahaan multinasional untuk tampil di pasar luar negeri.

Banyak perusahaan dan karyawan telah melakukan tindakan yang merusak sehubungan dengan ketidaktahuan atau ketidakpekaan terhadap budaya orang lain.

## **F. Rangkuman.**

Lingkungan Global adalah elemen satu atau beberapa perusahaan beroperasi di luar negara yang potensial mempengaruhi kinerja perusahaan, baik berupa ancaman maupun peluang. Secara umum, lingkungan global mencakup faktor-faktor seperti : politik, ekonomi, teknologi, sosial demografi, peraturan, yang sifatnya internasional.

Perkembangan teknologi digital telah sangat berpengaruh secara signifikan terhadap aliran informasi dari satu negara ke negara lain, yang terjalin begitu cepat bahkan bisa spontan. Namun kadang kala keberadaan pemerintahan suatu negara membatasi gerakan globalisasi tersebut. Pemerintah disetiap negara memiliki kepentingan nasional yang berbeda.

Munculnya kesadaran berbagai negara dan atau golongan di dunia global untuk membentuk dan mendirikan berbagai aliansi global, baik aliansi yang bernuansa politis, bisnis, sosial budaya, aliansi pekerja atau profesi, kerja sama keamanan serta banyak lagi aliansi-aliansi global.

Sekarang ini ekonomi dunia sudah lebih terhubung. Hanya batas teritorial saja yang membatasi gerak dan interaksi sosial masyarakat global. Relasi, komunikasi dan transaksi bisnis nyaris tidak ada lagi sekat-sekatnya karena arus informasi dan teknologi sudah serba digital. Hal ini tidak hanya mengubah arus perekonomian semata, namun juga secara otomatis mengubah praktek pola dan gaya hidup manusia.

### **G. Soal Latihan.**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Lingkungan Global.
2. Apa yang dimaksud dengan Etnosentris ?
3. Sebutkan 2 saja organisasi Aliansi Global yang Anda ketahui dan uraikan secara singkat tentang organisasi tersebut.
4. Apa yang dimaksud dengan Perusahaan Multinasional ? Jelaskan.

## **BAB 5**

### **TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA MANAJEMEN**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu menjelaskan pengertian, tipe-tipe, situasi, dasar-dasar dan proses pembuatan keputusan.

#### **A. Pendahuluan.**

Suatu perusahaan yang beroperasi di Indonesia, baik perusahaan multi nasiona maupun perusahaan nasional memiliki tanggung jawab sosial yang sudah diatur oleh undang-undang. Secara umum ada berbagai tanggung jawab

yang harus dipenuhi oleh perusahaan, baik kepada pemodal, karyawan, konsumen, lingkungan dan lain-lain.

Selain tanggung jawab sosial, yang setara dengan hal ini adalah etika manajemen. Etika manajemen ini tidak secara hukum diatur dalam undang-undang, namun jika etika diabaikan dalam berusaha maka akan sangat terasa dampaknya terhadap keberlangsungan suatu usaha. Karena etika ini sangat erat kaitannya dengan norma, “rasa”, suka dan tidak suka. Akan sangat fatal jika etika manajemen ini tidak menjadi perhatian serius, apalagi jika diabaikan.

Tanggung jawab sosial dan etika manajemen ini hal yang berbeda prinsip, penerapan dan pertanggungjawabannya namun sama pentingnya dalam menjalankan suatu usaha. Kita akan melihat dan mempelajari secara lengkap berbagai tanggung jawab sosial perusahaan serta etika manajemen pada materi pembelajaran ini.

## **B. Taggung Jawab Sosial.**

Tanggung jawab sosial mengasumsikan bahwa suatu bisnis sudah mematuhi hukum dan peduli untuk para pemegang sahamnya, tetapi menambahkan etika untuk melakukan hal-hal yang membuat masyarakat lebih baik dan tidak melakukan hal-hal yang membuatnya lebih buruk.

Sebuah organisasi yang bertanggung jawab secara sosial melakukan apa yang benar karena merasa memiliki tanggung



jawab etika untuk melakukannya. Selain memberi manfaat bagi masyarakat dan bisnis kita sendiri, agenda-agenda *Corporate Social Responsibility (CSR)*. juga bisa memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawan beserta budaya kerja.

Sebagai contoh, hasil penelitian : Peranan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sebagai Upaya Pencegahan Kesulitan Air Bersih Di Kota Solo, mengindikasikan bahwa budaya perusahaan dalam upaya preventif pencegahan kesulitan air bersih di kota Surakarta sangat dibutuhkan dengan cara membantu mengkampanyekan gerakan merubah perilaku karyawan untuk lebih fokus meningkatkan kepedulian yang tinggi pada lingkungan hidup, memberikan motivasi yang kuat untuk mengimplementasikan sistem manajemen lingkungan karyawan.

Agar memudahkan memahami apa-apa saja tanggung sosial perusahaan kepada masyarakat, maka ditampilkan gambar seperti dibawah ini :



**Gambar 2 : Corporate Social Responsibility**

Berikut ini penjelasan dari masing-masing tanggung jawab tersebut :

1. Tanggung jawab kepada Pelanggan.

Tanggung Jawab kepada pelanggan jauh lebih luas dari pada hanya menyediakan barang atau jasa. Perusahaan mempunyai tanggung jawab ketika memproduksi dan menjual produk. Dalam praktek tanggung jawab yang dimaksud meliputi : tanggung jawab produksi, produk harus diproduksi dengan keyakinan menjaga keselamatan pelanggan. Label peringatan harus ada guna mencegah kecelakaan karena salah dalam penggunaan dan adanya efek samping. Tanggung jawab penjualan : perusahaan tidak melakukan strategi penjualan yang terlalu agresif atau iklan yang menyesatkan.

Adapun beberapa cara teknis menjamin tanggung jawab sosial kepada pelanggan dapat dilakukan dengan tahapan:

- a. Ciptakan kode etik, berisi serangkaian petunjuk untuk kualitas produk sekaligus sebagai petunjuk bagaimana karyawan, pelanggan dan pemilik seharusnya dipelihara.
- b. Memantau semua keluhan, hubungi pelanggan apabila mereka mempunyai keluhan mengenai kualitas produk atau lainnya. Cari sumber keluhan dan yakinkan bahwa problem tersebut tidak akan timbul lagi.
- c. Umpan balik pelanggan, meminta pelanggan untuk memberi umpan balik atas barang atau jasa yang mereka beli walaupun selama ini tidak ada keluhan antara lain dengan mengirim kuesioner.

Selain tanggung jawab sosial langsung perusahaan kepada masyarakat, pemerintah juga membuat intervensi yang sangat baik melalui regulasi. Cara pemerintah menjamin tanggung jawab sosial perusahaan adalah : pemerintah cenderung menjamin tanggung jawab kepada pelanggan dengan berbagai hukum atas keamanan produk, iklan dan kompetisi industri.

Berikut ini beberapa Peraturan Pemerintah (PP) yang dibuat : a). PP tentang Keamanan Produk, pemerintah melindungi konsumen dengan memberikan peraturan atas beberapa produk perusahaan; b). PP tentang periklanan, pemerintah menciptakan hukum yang melarang iklan yang

menyesatkan; c). PP tentang Kompetisi Industri, pemerintah mempromosikan persaingan diseluruh industri karena persaingan dapat menghindari penggunaan taktik penjualan yang menyesatkan serta praktek monopoli.

2. Tanggung jawab kepada karyawan.

a. Rasa aman para karyawan : meyakinkan tempat kerja yang aman bagi karyawan dengan selalu mengecek peralatan kerja supaya selalu dalam kondisi layak dan tidak berbahaya.

- Perlakuan layak oleh karyawan lain : perusahaan bertanggung jawab untuk meyakinkan bahwa para karyawan diperlakukan layak oleh karyawan lain. Issue yang timbul biasanya masalah diversitas (kelainan, perbedaan) karyawan dan pelecehan seksual.
- Kesempatan yang sama : karyawan yang melamar untuk suatu posisi tidak seharusnya ditolak karena diskriminasi masalah SARA.

Cara perusahaan meyakinkan tanggung jawab kepada karyawan adalah dengan cara meyakinkan bahwa karyawan menerima perlakuan yang layak, beberapa perusahaan menciptakan prosedur keluhan untuk karyawan yang merasa mereka tidak diberi kesempatan yang sama dan keluhan ditangani oleh seseorang atau departemen/bagian yang ditunjuk perusahaan. Adanya masukan berusaha

memecahkan dan memperbaiki prosedurnya untuk menghindari keluhan karyawan selanjutnya.

3. Tanggung jawab kepada pemegang saham (*Owner*).

Perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pemegang saham. Cara perusahaan meyakinkan tanggung jawab : manajer perusahaan memonitor keputusan perusahaan untuk meyakinkan bahwa mereka membuatnya untuk kepentingan pemilik dan gaji karyawan dikaitkan dengan kinerja perusahaan, dalam hal ini karyawan tinggal memfokuskan pada memaksimalkan nilai perusahaan. Sebaliknya, pemegang saham (*owner*) juga mempunyai tanggung jawab.

Cara pemegang saham (*owner*) meyakinkan tanggung jawabnya adalah pemegang saham aktif dalam mempengaruhi kebijakan manajemen perusahaan, terlebih ketika mereka tidak puas dengan gaji para eksekutif perusahaan atau kebijakan lain.

Pemegang saham yang sangat aktif umumnya investor institusi yang memiliki sejumlah besar saham. Mereka akan meminta pertanggungjawaban eksekutif perusahaan atas ketidak puasannya. Konflik dengan kompensasi eksekutif yang berlebihan adalah salah satu perhatian utama pemegang saham adalah gaji yang diberikan kepada para eksekutif perusahaan (CEO) dan eksekutif lainnya .

Isu ini timbul manakala perusahaan membayar gaji tinggi kepada para eksekutif, dilain fihak imbalan yang diterima oleh para pemegang atas investasinya tidak memuaskan.

4. Tanggung jawab kepada kreditor.

Jika perusahaan mengalami masalah keuangan dan tidak dapat memenuhi kewajibannya, harus memberi tahu para kreditor. Biasanya kreditor bersedia memperpanjang jatuh tempo pembayaran serta memberi advis dalam mengatasi masalah keuangan.

5. Tanggung jawab kepada Lingkungan.

Proses produksi yang digunakan perusahaan juga produksi yang dihasilkan dapat mencemari atau merusak lingkungan misalnya polusi udara (CO<sub>2</sub>) yang berbahaya bagi masyarakat dan polusi tanah akibat sampah/limbah. Tanggung jawab kepada masyarakat akibat beracun yang mengakibatkan tanah tidak atraktif dan tidak berguna untuk keperluan lain seperti pertanian.

6. Tanggung jawab kepada Pemerintah.

Apabila perusahaan membangun suatu basis komunitas, mereka menjadi bagian dari komunitas. Perusahaan menunjukkan kepeduliannya kepada komunitas dengan

mensponsori *event* lokal atau memberi donasi kepada kelompok sosial lokal. Misal suatu bank memberi kredit lunak kepada masyarakat sekitarnya yang berpenghasilan rendah dan kepada komunitas minoritas.

Hal lain yang bisa dilakukan perusahaan misalnya menjadi bapak angkat beberapa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) setempat untuk mengembangkan karya dan usaha masyarakat sekitar. Baik berupa bantuan modal, melatih keterampilan agar karya UMKM layak jual serta berkualitas dan membantu memasarkan produk jadi UMKM tersebut.

#### 7. Tanggung jawab kepada Komuitas.

Biaya untuk memenuhi tanggung jawab sosial komunitas kepada : a). Pelanggan, menciptakan program menerima dan memecahkan keluhan, melakukan survey untuk mengetahui kepuasan pelanggan dan gugatan hukum oleh pelanggan, b) karyawan, menciptakan program menerima dan memecahkan keluhan, melakukan survey untuk mengetahui kepuasan karyawan, gugatan hukum oleh karyawan karena diskriminasi atau tuduhan tanpa bukti, c). pemegang saham, mengumumkan informasi keuangan secara periodik, gugatan hukum atas tuduhan bahwa manajer perusahaan tidak memenuhi tanggung jawabnya kepada para pemegang saham, d). Lingkungan, memenuhi

regulasi pemerintah akan lingkungan, memenuhi janji akan petunjuk lingkungan yang dibuat perusahaan.

### C. Etika Manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajemen :



Gambar 3 : Faktor yang Mempengaruhi Etika

1. Faktor individu yang memengaruhi perilaku etika adalah : pengetahuan individu tentang sebuah isu, nilai-nilai pribadi, tujuan pribadi.
2. Faktor-faktor sosial yang memengaruhi etika adalah : norma-norma budaya, rekan kerja, orang lain yang berpengaruh, penggunaan internet.
3. Faktor “peluang” yang memengaruhi etika adalah : adanya peluang, kode etik, penegakan.

### D. Mendorong Perilaku Beretika.



Ditengah masyarakat yang majemuk dengan berbagai latar belakang status sosial dan budaya yang berbeda sarat dengan rendahnya perilaku beretika karena semuanya saling menjaga, takut dan tidak enakan. Terlebih dalam suatu komunitas dan atau perusahaan ada seseorang yang dianggap berpengaruh atau tokoh yang menerapkan perilaku seenaknya dan merasa berkuasa dan semua harus tunduk pada aturannya.

Oleh karena itu perlu ada peran dari berbagai pihak melahirkan suatu aturan, normaataupun regulasi yang dapat mengikat semua anggota yang akan dan harus disepakati bersama. Beberapa pihak yang berperan antara lain seperti : peran pemerintah dalam mendorong perilaku etika dan memperketan regulasi, peran Asosiasi Perdagangan dalam mendorong perilaku beretika serta peran perusahaan swasta dalam mendorong etika berupa kode etik dan *whistle-blowing*.

#### **E. Rangkuman.**

Tanggung jawab sosial mengasumsikan bahwa suatu bisnis sudah mematuhi hukum dan peduli untuk para pemegang sahamnya, tetapi menambahkan etika untuk melakukan hal-hal yang membuat masyarakat lebih baik dan tidak melakukan hal-hal yang membuatnya lebih buruk.

Sebuah organisasi yang bertanggung jawab secara sosial melakukan apa yang benar karena merasa memiliki tanggung jawab etika untuk melakukannya. Selain memberi manfaat

bagi masyarakat dan bisnis kita sendiri, agenda-agenda *Corporate Social Responsibility (CSR)*. juga bisa memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawan beserta budaya kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajemen :

1. Faktor individu yang memengaruhi perilaku etika adalah : pengetahuan individu tentang sebuah isu, nilai-nilai pribadi, tujuan pribadi.
2. Faktor-faktor sosial yang memengaruhi etika adalah : norma-norma budaya, rekan kerja, orang lain yang berpengaruh, penggunaan internet.
3. Faktor “peluang” yang memengaruhi etika adalah : adanya peluang, kode etik, penegakan.

#### **F. Soal Latihan.**

1. Apa itu tanggung jawab sosial ? Jelaskan.
2. Perusahaan bertanggung jawab sosial paling tidak kepada 7 unsur atau komunitas. Sebutkan 2 saja dan jelaskan.
3. Ada 4 faktor sosial yang mempengaruhi etika. Sebutkan 2 saja dan jelaskan.
4. Apa peran pemerintah dalam memperkuat perilaku etika ?

## **BAB 6**

### **MANAJEMEN SEBAGAI PEMBUATAN KEPUTUSAN**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK):** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu menjelaskan defenisi, proses, alasan penting dan tipe-tipe perencanaan. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Seorang manajer memiliki peran yang kompleks. Manajemen sebagai penentu maju atau tidaknya suatu perusahaan, baik melalui unit terkecil hingga posisi pucuk pimpinan. Ada banyak peran dan tanggung jawab manajemen yang menentukan keberhasilannya dalam memimpin dan mengelola perusahaan yang dipercayakan kepadanya. Salah

satu peran penting seorang manajer dalam mengelola dan menjalankan suatu usaha adalah pembuatan keputusan.

Semua anggota memandang dan menanti keputusan yang dibuat oleh seorang manajer, meskipun dalam prosesnya semuanya terlibat, mulai dari pribadi hingga unit dari yang terkecil hingga divisi utama. Keputusan yang dibuat manajer dapat dikatakan sebagai pedoman dan atau patron dalam menjalankan peran masing-masing dan arah perusahaan. Itu sebabnya sangat penting peran manajemen dalam pembuatan keputusan dalam suatu usaha dan perusahaan. Ada banyak hal yang perlu diketahui dan dipahami dalam materi pembuatan keputusan manajemen ini. Karena ini nantinya akan menjadi dasar dalam melakukan dan menjalankan peran seorang manajer dalam suatu perusahaan di posisi manapun akan ditempatkan.

## **B. Pengertian Pembuatan Keputusan.**

Menurut Baron dan Byrne (2008) : suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Menurut Simon (1993) : suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik. Menurut Terry (2003) : pemilihan alternatif perilaku dari dua

alternatif atau lebih tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan definisi Pembuatan Keputusan adalah : suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif hasil kombinasi pemikiran individu atau kelompok yang dipilih melalui mekanisme tertentu untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.

### **C. Tipe-tipe Pembuatan Keputusan.**

Dalam pembuatan keputusan, ada beberapa tipe pembuatan keputusan. Adapun beberapa tipe pembuatan keputusan tersebut adalah :

#### **1. Pembuatan keputusan terstruktur.**

Jenis pembuatan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pembuatan keputusan jenis ini.

#### **2. Pembuatan keputusan setengah terstruktur.**

adalah keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan tipe ini seringkali bersifat rumit

dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci.

3. Pembuatan keputusan tidak erstruktur.

Pembuatan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pembuatan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik.

**D. Situasi Pembuatan Keputusan.**

Dalam situasi pembuatan keputusan ada beberapa langkah dalam pembuatan keputusan :

1. Tahap identifikasi.

Tahap ini adalah tahap pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Sebab tingkat diagnosis tergantung dari kompleksitas masalah yang dihadapi.

2. Tahap pengembangan.

Tahap ini merupakan aktivitas pencarian prosedur atau solusi standar yang ada atau mendesain solusi yang baru. Proses desain ini merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.

3. Tahap seleksi.

Tahap ini pilihan solusi dibuat dengan tiga cara pembentukan seleksi yakni berdasarkan : pengalaman atau intuisi, bukan analisis/dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan. Kemudian keputusan diterima secara formal dan otorisasi dilakukan.

### **E. Dasar-dasar Pembuatan Keputusan.**

Menurut Terry pada umumnya pembuatan keputusan seseorang memiliki dasar antara lain yaitu:

#### **1. Intuisi.**

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu : pembuatan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan dan keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan. Pembuatan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas.

Pada umumnya pembuatan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pembuatan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini

diakibatkan pembuatan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

## 2. Pengalaman.

Sering kali terjadi bahwa sebelum membuat keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pembuatan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam pemecahan masalah.

## 3. Fakta.

Istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data.

Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pembuatan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta,



data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid. Namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4. Wewenang (*authority*).

Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk membuat keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan, antara lain banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik) dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanen sifatnya.

5. Rasional.

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

## **F. Proses Pembuatan Keputusan.**

Menurut W.H. Newman pembuatan keputusan ini menyangkut 4 tahap pokok : Menentukan diagnosa dari masalah yang sebenarnya, pikirkan satu atau lebih pemecahan yang baik, proyeksikan dan bandingkan konsekuensi alternatif, berilah penilaian perbedaan dari sejumlah konsekuensi itu dan pilihlah langkah tindakannya. Menurut Herbert A. Simon, proses pembuatan keputusan pada hakekatnya terdiri atas 3 langkah utama, yaitu: kegiatan intelijen menyangkut pencarian berbagai kondisi lingkungan yang diperlukan bagi keputusan, kegiatan desain menyangkut pembuatan pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan, kegiatan pemilihan, pemilihan serangkaian kegiatan tertentu dari alternatif yang tersedia.

Menurut Elbing ada 5 langkah dalam proses pembuatan keputusan, identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisis data yang relevan, pengembangan dan evaluasi alternatif, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan dan evaluasi terhadap hasil-hasil.

Proses pembuatan keputusan Kotler menjelaskan proses pembuatan keputusan dilakukan dengan melakukan :

1. Identifikasi masalah, dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.

2. Pengumpulan dan penganalisis data, pembuat 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.
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.
5. Pelaksanaan keputusan, dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pembuat keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif.
6. Pemantauan dan mengevaluasi hasil pelaksanaan setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

### **G. Rangkuman.**

Pembuatan Keputusan adalah : suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif hasil kombinasi pemikiran individu atau kelompok yang dipilih melalui mekanisme tertentu untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.

Ada 3 langkah dalam pembuatan keputusan : tahap identifikasi : pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan

diagnosis dibuat ; tahap pengembangan : merupakan aktivitas pencarian prosedur atau solusi standar yang ada atau mendesain solusi yang baru ; tahap seleksi : tahap ini pilihan solusi dibuat dengan tiga cara pembentukan seleksi yakni berdasarkan pengalaman atau intuisi, analisis/dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis dengan tawar-menawar.

#### **H. Soal Latihan.**

1. Uraikan defenisi pembuatan keputusan dari pendapat beberapa ahli menurut pemahaman Anda.
2. Apa yang dimaksud dengan pembuatan keputusan tidak terstruktur ?
3. Ada 3 langkah dalam pembuatan keputusan. Sebutkan dan uraikan secara singkat dan jelas.
4. Apa yang dimaksud dengan intusi sebagai dasar pembuatan keputusan. Apa bedanya dengan rasional ? Jelaskan.

## **BAB 7**

### **DASAR-DASAR PERENCANAAN**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa mampu memahami defenisi manajemen, memahami unsur dan alasan penting perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep tipe-tipe, jenis dan proses perencanaan. Mahasiswa mampu memahami tingkatan dan jenis-jenis masalah manajemen stratejik.

#### **A. Pendahuluan.**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat mendasar dan penting. Sebagaimana pernyataan

manajemen klasik yang masih tetap relevan kapan pun jika membicarakan tentang perencanaan. Demikian pernyataannya : “Orang yang gagal membuat perencanaan, maka dia sedang merencanakan kegagalan.” Perencanaan ini kerja diawal-awal sebelum menjalankan kegiatan atau program termasuk didalamnya kegiatan membuat atau memulai usaha, baik usaha baru ataupun dalam rangka pengembangan usaha.

Perencanaan ini sangat-sangat penting dan mendasar. Oleh karena itu segala idealisme, obsesi, impian, pemikiran dan berbagai pertimbangan serta informasi – baik tentang kegiatan atau jenis usaha yang akan dijalankan, situasi dan kondisi tempat usaha akan dijalankan serta sumber pendanaan idealnya sudah terkumpul dan terdokumentasikan secara lengkap. Hal ini nantinya akan menjadi sumber rujukan yang penting dalam membuat perencanaan kegiatan usaha yang realitis tanpa kehilangan idealisme dan visi besar dalam usaha yang akan dijalankan.

## **B. Defenisi Perencanaan.**

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*. Prinsip yang sama dikemukakan oleh Bintoro Tjokroaminoto dalam Taufiqurokhman (2008)

menyebutkan, perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan, Becker (2000). Sedangkan menurut Alder (1999) menyatakan bahwa : Perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Perencanaan adalah proses dasar, dimana manajemen menentukan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Rencana mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, tugas dan tindakan yang harus dilakukan serta jadwal yang harus diikuti.

Malayu S.P.Hasibuan dalam Badrudin (2015) menguraikan betapa pentingnya perencanaan itu. Karena jika tanpa perencanaan sebelum membangun suatu usaha maka dengan tegas disebutkan :

1. Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
2. Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosoan.
3. Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.

4. Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Perencanaan yang matang menolong kita meminimalisir risiko yang kemungkinan besar akan terjadi ketika usaha kita jalankan. Dalam perencanaan kita membuat analisis terkait dengan konsekuensi ketika usaha tersebut kita jalankan. Perencanaan yang dipikirkan dan disusun dengan baik akan membantu dan memperlengkapi manajer berpandangan visioner dalam menjalankan kegiatan usaha dan menekankan setiap tindakan sesuai dengan tujuan organisasi/usaha.

Namun, ada sisi ekstrim juga perlu disadari sedari awal dan diuraikan disini agar perencanaan ini nantinya tidak berbalik menjadi boomerang bagi seseorang yang akan merencanakan membuat usahanya. Perencanaan itu harus realistis, dapat dilaksanakan oleh setiap anggota dengan yakin dan sukarela.

Perlu dipertimbangkan kesesuaian antara idealisme obsesi dengan realita di lapangan. Karena dalam membuat perencanaan, disadari maupun tidak, pada umumnya berpikir dan berbicara hal yang idealis dan langsung membayangkan besarnya keuntungan yang akan diperoleh jika rencana usaha dijalankan.

Seorang manajer harus mampu menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat dapat tercapai dengan efektif.



### C. Unsur Perencanaan.

Suatu perencanaan yang lengkap dan sempurna harus memuat enam unsur, yang meliputi lima pertanyaan konsep dan kajian ilmu perencanaan 5 W + 1 H, yaitu :

1. *What* - tindakan apa yang harus dikerjakan?

dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut supaya tujuan dapat tercapai.

2. *Why* - apakah sebabnya tindakan itu dikerjakan?

disini diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.

3. *Where* - di manakah tindakan itu akan dilaksanakan?

dalam *planning* harus memuat di mana lokasi pekerjaan itu akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan pekerjaan itu.

4. *When* - kapankah tindakan tersebut dilaksanakan?

diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya pekerjaan sampai berakhirnya pekerjaan itu.

5. *Who* - siapakah yang akan mengerjakan itu?

dalam perencanaan tersebut harus dimuat tentang para pekerja yang mengerjakan pekerjaan itu. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para perugas.

6. *How* - bagaimana cara melaksanakan pekerjaan itu?

dalam planning harus dijelaskan tehnik, metode dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

Unsur-unsur perencanaan menurut Sarwoto (1978) agar dapat diperoleh jaminan sebesar-besarnya tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai sebaik-baiknya, suatu perencanaan sebaiknya juga mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Unsur tujuan, yaitu perumusan yang lebih jelas dan lebih terperinci mengenai tujuan yang telah diterapkan untuk mencapai.
- b. Unsur *policy* (kebijaksanaan), yaitu metode atau cara/jalan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Yang termasuk sub b ini hanya garis-garis besarnya saja.
- c. Unsur *procedure* (prosedur), ini meliputi pembagian tugas serta hubungannya (*vertical dan horizontal*) antara masing-masing anggota kelompok secara terperinci.
- d. Unsur *progress* (kemajuan), dalam perencanaan ditentukan standar-standar mengenai kemajuan dari tahapan perencanaan tersebut.

#### **D. Alasan Pentingnya Perencanaan.**

Perencanaan adalah hal utama dan sangat penting dilakukan sebelum suatu kegiatan atau usaha dijalankan. Terlebih hal ini sangat penting bagi seorang pelaku usaha pemula. Hal ini penting agar terhindar dari kegagalan telak dan total yang tidak terprediksi, memunculkan perasaan tauma

berkepanjangan karena kehabisan modal secara cepat dan banyak, usaha yang tidak disetujui atau didemon masyarakat sekitar karena tidak diperhitungkan sejak awal serta berbagai kemungkinan-kemungkinan lain yang perlu diketahui, dijajaki dan diprediksi sejak awal membuat perencanaan.

Berikut ini paling tidak ada 2 alasan dasar pentingnya perencanaan :

1. Mencapai “*protective benefits*” yaitu “keberuntungan” dalam artian terhindar dari “kerugian” karena sudah membuat perencanaan yang matang dari awal dan berkurangnya kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Mencapai “*positive benefits*” yaitu : peluang keberhasilan – suksesnya usaha yang direncanakan meningkat pencapaiannya karena sudah direncanakan secara matang sedari awal.

Selain alasan penting tersebut diatas, ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan membuat perencanaan sebelum memulai suatu kegiatan usaha :

1. Membantu manajemen dan atau pengusaha dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
2. Memungkinkan manajer dan atau pengusaha memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.

3. Membantu menemukan inti dan sinergi persesuaian dalam masalah-masalah utama dalam kegiatan usaha.
4. Membantu penempatan tanggung jawab anggota/karyawan lebih tepat.
5. Menolong manajemen dan atau pengusaha dalam memberi perintah/arahan agar beroperasi secara tepat.
6. Memudahkan koordinasi antar berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami.
8. Meminimalisir pekerjaan yang tidak pasti.
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Sebagaimana sudah diingatkan dipengantar awal, bahwa dalam membuat perencanaan ada sisi ekstrim lain yang perlu diantisipasi yaitu kecenderungan terlalu tingginya hayalan dalam membayangkan keuntungan besar yang akan diperoleh dari usaha yang baru akan direncanakan atau katakanlah baru dalam bentuk ide/konsep. Atau sebaliknya, terlalu rigid/kakunya perencanaan yang dibuat sehingga usaha yang sudah direncanakan berminggu-minggu bahkan mungkin berbulan-bulan lamanya dibatalkan begitu saja.

Harus disadari bahwa ternyata ada kelemahan dari perencanaan, seperti :

1. Terkesan cenderung menunda kegiatan.

2. Ada kemungkinan terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi sesuai dengan imajinasi dan pengalamannya.
3. Terkadang hasil terbaik justru diperoleh dari penyelesaian individual dan penanganan masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
4. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.
5. Ada perencanaan yang hanya disusun saja, namun prakteknya tidak diimplementasikan.



Gambar 4 : Perencanaan dan Fungsi Manajemen

## **E. Tipe-tipe Perencanaan.**

Perencanaan dibagi menjadi tiga jenjang, yaitu sebagai berikut:

### **1. Perencanaan Jenjang Atas (*Top Level*).**

Di jenjang ini, perencanaan lebih bersifat strategis, yaitu memberi petunjuk umum, merumuskan tujuan, mengambil keputusan, dan memberi petunjuk pola penyelesaian, dan bersifat menyeluruh. Perencanaan jenjang atas lebih menekankan pada tujuan jangka panjang dari perusahaan. Perencanaan ini menjadi tanggungjawab manajemen puncak.

### **2. Perencanaan Jenjang Menengah (*Middle Level*).**

Di jenjang ini, perencanaan lebih bersifat administratif menyangkut cara menempuh dan bagaimana tujuan dari perencanaan tersebut agar dapat dilaksanakan. Perencanaan jenjang menengah menjadi tanggung jawab manajemen menengah (madya).

### **3. Perencanaan Jenjang Bawah (*Low Level*).**

Pada jenjang ini, perencanaan lebih memfokuskan untuk menghasilkan sehingga perencanaan mengarah pada pelaksanaan atau operasional. Perencanaan jenjang bawah menjadi tanggungjawab manajemen pelaksana. Bidang fungsional, misal: rencana produksi, pemasaran, keuangan

dan personalia ; tingkatan organisasi, misal: rencana tingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional ; karakteristik (sifat), misal: rencana kuantitatif vs kualitatif, terbuka vs rahasia, kompleks vs sederhana ; jangka waktu, misal: rencana jangka pendek, menengah dan panjang.

## **F. Jenis Perencanaan.**

Perencanaan mencakup banyak variasi antara lain:

### **1. Misi atau Maksud (*Mission atau Purpose*).**

Di dalam masyarakat, setiap entitas mempunyai peran sendiri. Peranan tersebut kemudian menentukan misi atau maksud dari keberadaan mereka dalam masyarakat tersebut. Kalau mereka tidak mempunyai misi atau maksud keberadaan, maka entitas tersebut tidak akan mempunyai eksistensi dalam suatu masyarakat. Misi entitas bisnis biasanya memproduksi dan/atau mendistribusikan barang atau jasa ekonomis.

### **2. Tujuan.**

Tujuan merupakan hasil akhir dimana aktivitas atau kegiatan organisasi diarahkan atau ditujukan. Tujuan merupakan rencana organisasi yang paling dasar. Suatu organisasi secara keseluruhan mempunyai suatu tujuan, kemudian bagian-bagian dalam organisasi tersebut juga

mempunyai tujuan masing-masing, akan tetapi tujuan dari masing-masing bagian tersebut harus menyumbang atau mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

### 3. Strategi.

Strategi merupakan rencana umum/pokok untuk mencapai tujuan organisasi melalui alternatif pemilihan tindakan yang diperlukan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

### 4. Kebijakan.

Kebijakan juga merupakan rencana karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan, khususna cara berfikirnya bukan aksinya. Seringkali kebijakan merupakan pernyataan tidak tertulis.

### 5. Prosedur.

Prosedur juga merupakan rencana karena menetapkan cara penanganan suatu aktivitas di masa mendatang. Prosedur lebih mengarahkan tindakan, bukannya mengarahkan cara berpikir. Prosedur menjelaskan secara detail bagaimana suatu aktivitas harus dilakukan.

### 6. Aturan.



Aturan merupakan rencana yang dipilih dari beberapa alternatif, dan harus dilakukan, atau tidak dilakukan. Aturan mengharuskan tindakan tertentu yang spesifik dikerjakan, atau tidak dikerjakan, tergantung situasi yang dihadapi. Aturan berkaitan dengan prosedur karena aturan mengarahkan tindakan, tetapi tidak menyebutkan urutan waktu.

#### 7. Program.

Program merupakan jaringan yang kompleks yang terdiri dari tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, penugasan, langkah-langkah yang harus dilakukan, alokasi sumber daya dan elemen lain yang harus dilakukan berdasarkan alternatif tindakan yang dipilih. Biasanya modal dan anggaran dipakai untuk mendukung program.

#### 8. Anggaran.

Anggaran adalah merupakan rencana yang dinyatakan dalam angka-angka. Anggaran disamping merupakan alat perencanaan, juga merupakan alat pengendalian.

### **G. Proses Perencanaan.**

Menurut Wilson, perencanaan memiliki bagian lain, yaitu proses mengubah suatu keadaan untuk mencapai maksud yang dituju oleh yang merencanakan atau oleh orang/badan yang

diwakili oleh perencanaan itu. Perencanaan itu meliputi : Analisis, kebijakan dan rancangan. Ciri-ciri pokok dari perencanaan umum mencakup serangkaian tindakan berurutan yang ditujukan pada pemecahan persoalan-persoalan pada masa mendatang dan semua perencanaan mencakup suatu proses yang berurutan yang dapat di wujudkan sebagai konsep dalam sejumlah tahapan.

Ada tahapan-tahapan yang perlu dilalui dalam proses membuat perencanaan. Paling tidak ada 5 langkah umum/dasar yang harus dilalui dalam proses pembuatan rencana :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.

Merupakan hal paling mendasar yang perlu ditentukan dalam proses perencanaan. Misalnya, menginginkan membuat usaha warung/toko kah atau khusus menjualkan/memasarkan jenis barang/produk tertentu atau usaha produksi seperti beternak, bekebun, pengelolaan/memasak serta jenis usaha produksi lainnya.

2. Merumuskan keadaan saat ini.

Kondisi riil saat membuat perencanaan perlu dicatatkan, misal riil saat membuat perencanaan perlu dicatatkan, misal : usaha ini baru akan dimulai atau pengembangan, berapa modal : usaha ini baru akan dimulai atau pengembangan, berapa modal yang ada dan darimana sumbernya serta kemungkinan tambahan dana lainnya, lokasi tempat usaha,

sumber pasokan – baik untuk usaha produksi maupun penjualan yang telah disurvei serta hal-hal teknis lainnya.

3. Mengidentifikasi berbagai hal yang sifatnya kemudahan atau peluang dan hambatan.

Sebaiknya dicatatkan juga ide awal membuat usaha karena ini penting terkait dengan rekam jejak usaha, sumber dana yang sudah ada atau akan direncanakan baik berupa pinjaman maupun kerja sama dengan sistem bagi hasil.

4. Mengembangkan rencana yang sudah mulai ada gambaran awalnya atau serangkaian kegiatan awal untuk mencapai tujuan.

Hal ini bisa juga dengan melakukan uji coba usaha dalam jangka waktu pendek, misalnya dalam waktu enam bulan atau setahun awal. Hal ini baik juga terlebih untuk jenis usaha awal dan dijalankan oleh pemula.

5. Mengimplemantasikan rencana dan mengevaluasi hasilnya.

Setelah serangkaian perencanaan dan sumber pendanaan matang dicatatkan bahkan mungkin telah dirangkai dengan uji coba tahap awal – karena pengusaha pemula, maka mulailah jalankan usaha tersebut dengan penuh keyakinan dan semangat. Evaluasi yang merupan

bagian dari rangkaian usaha sudah mulai harus dilakukan, baik internal maupun eksternal.

Apakah evaluasi yang sifatnya triwulan, semester hingga per tahun. Terlebih untuk usaha yang baru dirintis, evaluasi ketat ini sangat penting dan berguna untuk membuat keputusan-keputusan penting terkait keberlanjutan usaha atau dihentikan karena tidak layak atau tidak menjanjikan setelah dijalankan secara utuh semua hal yang sudah direncanakan diawal. Karena syarat suatu perencanaan yang baik adalah : logis – masuk akal, realistis – nyata, sederhana, sistematis dan ilmiah, obyektif, fleksibel, bermanfaat serta optimasi dan efisiensi.

Ada beberapa faktor dasar yang perlu menjadi bahan pertimbangan didalam proses perencanaan :

- a. Sumber daya (alam, manusia, modal, teknologi).
- b. Idiologi dan falsafah.
- c. Sasaran dari tujuan pembangunan.
- d. Dasar kebijakan.
- e. Data dan metode.
- f. Kondisi lingkungan, sosial, politik dan budaya.

## **H. Rangkuman.**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat mendasar dan penting. Sebagaimana pernyataan manajemen klasik yang masih tetap relevan kapan pun jika

membicarakan tentang perencanaan. Demikian pernyataannya :  
“Orang yang gagal membuat perencanaan, maka dia sedang merencanakan kegagalan.”

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*.

Malayu S.P.Hasibuan dalam Badrudin (2015) menguraikan betapa pentingnya perencanaan itu. Karena jika tanpa perencanaan sebelum membangun suatu usaha maka dengan tegas disebutkan :

1. Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
2. Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosoan.
3. Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.
4. Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Namun, ada sisi ekstrim juga perlu disadari sedari awal dan diuraikan disini agar perencanaan ini nantinya tidak berbalik menjadi boomerang bagi seseorang yang akan merencanakan membuat usahanya. Perencanaan itu harus realistis, dapat dilaksanakan oleh setiap anggota dengan yakin dan sukarela.

Perlu dipertimbangkan kesesuaian antara idealisme obsesi dengan realita di lapangan. Karena dalam membuat perencanaan, disadari maupun tidak, pada umumnya berpikir dan berbicara hal yang idealis dan langsung membayangkan besarnya keuntungan yang akan diperoleh jika rencana usaha dijalankan.

Ada beberapa faktor dasar yang perlu menjadi bahan pertimbangan didalam proses perencanaan :

- a. Sumber daya (alam, manusia, modal, teknologi).
- b. Idiologi dan falsafah.
- c. Sasaran dari tujuan pembangunan.
- d. Dasar kebijakan.
- e. Data dan metode.
- f. Kondisi lingkungan, sosial, politik dan budaya.

### **I. Soal Latihan.**

1. Uraikan defenisi perencana. Jelaskan berdasarkan teori/pendapat ahli siapa ?
2. Apa alasan pentingnya membuat perencanaan ?
3. Apa faktor dasar yang perlu menjadi bahan pertimbangan didalam proses perencanaan ? Sebutkan 4 sa

## **BAB 8**

### **MANAJEM STRATEGIK**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim. (C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Mahasiswa mampu memahami defenisi manajemen, alasan penting, tipe-tipe, jenis dan proses perencanaan, tingkatan serta jenis manajemen stratejik. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Dengan terjadinya suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya

perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategik ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

Bagian ilmu Manajemen Strategik ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik. Manajemen Strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya.

Dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi di sini hanya perlu



dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar seperti paparan berikut ini.

## **B. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik.**

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan.

Berikut ini pengertian Manajemen Strategi menurut beberapa ahli :

1. Menurut Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
2. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan- keputusan startegis antara fungsi

yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

3. Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
4. Wheelan dan Hunger Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

### **C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik.**

1. Tujuan manajemen stratejik.
  - a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
  - b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
  - c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
  - d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
  - e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

## 2. Manfaat manajemen strategik.

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.

### **D. Proses Manajemen Strategik.**

Proses manajemen strategik biasanya terdiri dari lima tahap yaitu 1) analisis lingkungan; 2) penetapan misi dan tujuan; 3) perumusan strategik; 4) pilihan dan penerapan strategi; dan 5) evaluasi atau pengendalian strategi. Masing-masing bagian dalam proses manajemen strategik memiliki ketergantungan satu sama lainnya

#### 1. Analisis Lingkungan.

Tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (*threats*) yang perlu di antisipasi.

Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan usaha, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel pokok yang mempengaruhi kinerja dari

suatu perusahaan. Hal itu berarti perusahaan hanya berusaha untuk mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (*relevant*), dan tidak sampai terjerumus untuk berusaha menganalisis sebanyak mungkin variabel (*infinite*).

Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari dua komponen pokok, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Jenis lingkungan eksternal perusahaan meliputi: lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Sedangkan yang termasuk dalam lingkungan internal adalah sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti.

Dengan melakukan analisis terhadap lingkungan perusahaan diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

## 2. Penetapan misi dan tujuan.

Suatu organisasi yang besar maupun kecil sekalipun pasti memiliki misi. Misi menurut pengertiannya adalah suatu tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Di dalam suatu pernyataan misi biasanya menguraikan hal-hal seperti

karakteristik produk, pasar yang dimasuki, dan teknologi yang digunakan. Misi suatu perusahaan pada dasarnya mencerminkan alasan mengapa perusahaan itu ada. Dengan adanya suatu misi, maka perusahaan akan dapat memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien.

3. Sama halnya dengan misi, tujuan suatu perusahaan juga penting untuk diperhatikan.

Tujuan (objective) adalah landasan utama untuk menggariskan kebijakan yang ditempuh dan arah tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dengan kata lain tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai. Dengan demikian, setiap perusahaan perlu merumuskan misi maupun tujuan secara jelas.

4. Beberapa alasan yang mendasari organisasi perlu menetapkan misinya yaitu : memastikan kesamaan tujuan (*purpose*) dalam organisasi. Pihak manajemen puncak, manajemen lini, dan anggota organisasi memiliki tujuan-tujuan yang berbeda. Dengan adanya misi perbedaan tujuan itu dapat disatukan.

5. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi. Keberagaman sumber daya yang dimiliki

oleh organisasi menuntut manajemen untuk dapat mengelola secara optimal dan efisien terhadap penggunaannya.

6. Mengembangkan landasan atau standar untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
7. Menetapkan warna umum iklim organisasi, misalnya mengisvaratkan operasi yang bersifat bisnis (*businesslike operation*).
8. Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yang sepakat dengan tujuan umum (purpose) dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.
9. Berfungsi untuk memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
10. Menegaskan tujuan umum (*purpose*) organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum ini menjadi tujuan

yang lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan.



Gambar 5 : Visi dan Misi Bisnis

### 1) Perumusan Strategi.

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, perusahaan harus menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

### 2) Pilihan dan Penerapan Strategi.

Implementasi strategi adalah sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. Implementasi strategi yang berhasil sangat tergantung pada keahlian dan kemampuan serta keterampilan manajer.

### 3) Evaluasi Atau Pengendalian Strategi.

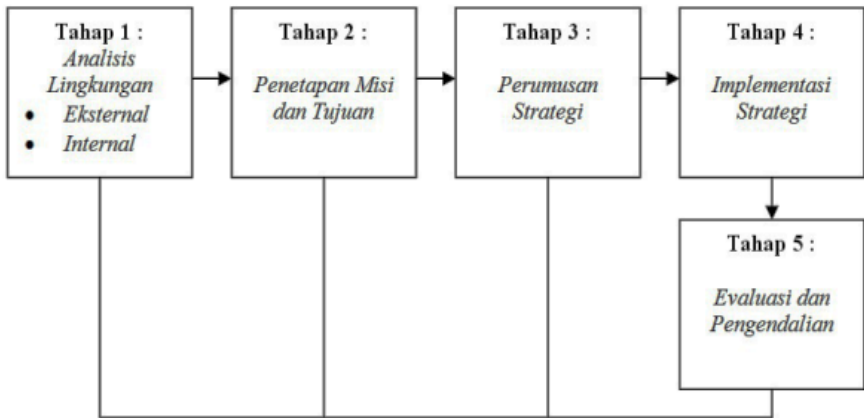


Bagian terakhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi merupakan suatu tahap di mana manajer mencoba menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi, evaluasi strategi adalah proses di mana manajer membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan.

Secara umum evaluasi mencakup empat hal utama, yaitu:

- Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
- Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut maka perlu diambil tindakan perbaikan.
- Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
- Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu atau layak.

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.



Gambar 6 : Proses Manajemen Strategik

### E. Tingkatan Stratejik.

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*) – Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
  
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*) - Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (Strategy Business Unit-SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*) – Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

#### **F. Jenis-Jenis Stratejik Korporasi.**

Strategi korporasi bekerja dengan menetapkan nilai keseluruhan dalam perusahaan, menetapkan tujuan strategis, dan memotivasi karyawan untuk mencapainya. Hal ini merupakan proses berkelanjutan yang harus disesuaikan dengan berhati-hati sehingga dapat direspon dengan tepat dan dapat merubah kondisi pasar.

Proses penyusunan strategi ini diawali dengan analisis strategis eksternal dan internal, formulasi tujuan, sasaran, dan strategi, serta implementasi. Strategi yang sukses adalah strategi yang realistis, sesuai dengan kemampuan perusahaan, selaras dengan kondisi persaingan, menjawab masalah persaingan, dan dijalankan dengan penuh kehati-hatian

Adapun jenis-jenis Strategi Korporasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi pertumbuhan atau *growth strategy* adalah strategi yang digunakan ketika perusahaan memperluas target pasar ataupun menaikkan jumlah produk. Strategi ini dilakukan baik melibatkan bisnis yang sudah ada maupun membuat bisnis baru. Penerapan *growth strategy* akan menyebabkan peningkatan pendapatan perusahaan, jumlah karyawan karena produktivitas perusahaan semakin tinggi, dan perolehan *market share*. *Growth strategy* dapat diterapkan dengan empat cara, yaitu:

a. Konsentrasi.

Strategi pertumbuhan perusahaan dilakukan dengan cara berkonsentrasi pada bisnis utama yang sudah ada. Perusahaan perlu meningkatkan jumlah produk yang ditawarkan dan memperluas cakupan target pasar bisnis utama tersebut. Contoh: perusahaan asal Amerika Serikat, Bose Corporation, yang berfokus pada pengembangan produk audio yang inovatif. Saat ini, Bose Corporation adalah salah satu produsen yang memimpin pasar perangkat audio untuk otomotif, *home entertainment*, dan lain-lain.

b. Integrasi Vertikal.

Ada dua jenis integrasi vertikal, yakni maju dan mundur. Perusahaan dapat menerapkan salah satu ataupun

menggabungkan keduanya : integrasi vertikal mundur: perusahaan mengendalikan *input* dengan menjadi pemasok sendiri menggantikan pemasok dari luar. Contoh: Indomaret memproduksi air kemasan sendiri untuk dijual di minimarket ; integrasi vertikal maju: perusahaan mengendalikan *output* dengan menjadi distributor sendiri. Contoh: Apple membangun *official store* untuk mendistribusikan produknya.

c. Integrasi Horizontal.

Integrasi horizontal adalah strategi menumbuhkan perusahaan dengan cara mengakuisisi ataupun merger dengan kompetitor. Contoh: merger antara Tri Indonesia dan Indosat Ooredoo yang pada awalnya saling berkompetisi.

d. Diversifikasi.

Ada dua jenis diversifikasi, yaitu: diversifikasi yang berkaitan: suatu perusahaan mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan lain yang masih dalam satu industri atau industri yang berkaitan. Contoh: Facebook yang mengakuisisi Instagram dan Whatsapp, di mana ketiga perusahaan tersebut adalah perusahaan penyedia layanan komunikasi *online* ; Diversifikasi yang tidak berkaitan: suatu perusahaan mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan lain yang bergerak di industri berbeda atau tidak berkaitan. Contoh: Coca-Cola (produsen minuman

kemasan) mengakuisisi Columbia Picture (produsen film).

2. Strategi kestabilan atau *stability strategy* adalah strategi perusahaan untuk mempertahankan bisnis yang sedang dijalankan. Dengan kata lain, perusahaan tidak tumbuh dan tidak juga surut. Misalkan, pelayanan yang sama, market share yang dipertahankan, dan operasionalisasi bisnis yang sama pula. Contoh: The Boeing Company yang tetap menjalankan bisnis produksi pesawat terbang dan komponen-komponennya.
3. Strategi penciutan usaha atau *retrenchment strategy* adalah strategi yang biasanya diterapkan ketika perusahaan sedang dilanda masalah dan perlu untuk bangkit atau memutarbalikkan situasi.

Terdapat dua jenis *renewal strategy*, yaitu:

- a. *Retrenchment Strategy*.

Strategi penghematan atau *retrenchment strategy* adalah strategi jangka pendek yang umum diterapkan untuk mengatasi masalah yang relatif kecil. *Retrenchment strategy* berguna untuk menstabilkan operasi, merevitalisasi kapabilitas dan sumber daya perusahaan, serta bersiap untuk berkompetisi kembali. Contoh: Biogen mengurangi tenaga kerja hingga 11% untuk

memangkas biaya. Pemangkasan biaya tersebut dialokasikan untuk meningkatkan anggaran riset dan pengembangan obat multi-sklerosis yang memiliki profitabilitas tinggi.

b. *Turnaround Strategy*.

Strategi putar balik atau *turnaround strategy* adalah strategi yang diterapkan ketika perusahaan sedang mengalami masalah yang relatif lebih serius. Pada strategi ini, dilakukan penghematan biaya dan restrukturisasi yang lebih dalam dan drastis. Dapat dikatakan bahwa *turnaround strategy* adalah versi ekstrim dari *rentrenchment strategy*. Contoh: perusahaan finansial CIT Group memangkas biaya hingga 125 juta dolar akibat penurunan profit. CIT Group menjual unit bisnis keuangan pesawatnya agar dapat lebih fokus pada bisnis peminjaman komersial.

## **G. Keunggulan Kompetitif Dan Strategi Organisasi.**

Setiap perusahaan harus memiliki setidaknya satu keunggulan untuk berhasil bersaing di pasar. Jika sebuah perusahaan tidak dapat mengidentifikasi satu atau tidak memiliki, maka perusahaan tersebut akan kalah bersaing dengan perusahaan lain.

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah suatu kondisi di mana

perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan berhasil menerapkan strategi penciptaan nilai. Dan, pesaing tidak dapat atau terlalu mahal untuk menduplikasi keunggulan ini. Misalnya saja Google, yang merupakan mesin pencari yang lebih memiliki kualitas dengan membandingkan mesin pencari lainnya. Hal inilah yang menjadikan Google memiliki keunggulan yang kompetitif dalam bentuk pelayanan dan inovasi yang terbaik.

Ada banyak cara untuk memperoleh keunggulan, tapi secara dasar hanya ada 2 tipe yaitu keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Sebuah perusahaan yang mampu mencapai keunggulan dalam biaya atau diferensiasi mampu menawarkan konsumen sebuah produk dengan biaya lebih rendah atau dengan tingkat diferensiasi yang lebih tinggi dan yang terpenting, mampu bersaing dengan pesaingnya. Sebuah organisasi yang mampu mengungguli kompetitornya dalam jangka waktu lama memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Bagaimana suatu perusahaan menghasilkan keunggulan kompetitif. Dua pemikiran itu adalah :

- Strategi generik oleh Michael Porter
- Pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view*) diprakarsai oleh Jay Barney.
-



## **H. Strategi Generik Porter.**

Porter mengidentifikasi dua sumber keunggulan kompetitif: keuntungan biaya melalui kepemimpinan biaya dan keuntungan harga melalui diferensiasi. Perusahaan menciptakan nilai ketika mereka dapat memuaskan pelanggan dengan cara yang sama seperti pesaing, tetapi lebih efisien. Dengan kata lain, perusahaan menawarkan produk dan layanan yang relatif standar. Mereka tidak berbeda dengan produk pesaing. Namun, untuk menghasilkan produk dan layanan ini, perusahaan memiliki struktur biaya yang lebih rendah daripada pesaing rata-rata. Itulah yang disebut Porter sebagai kepemimpinan biaya.

Sisi sebaliknya adalah penawaran yang unik dan berbeda. Perusahaan menawarkan produk dan layanan yang bersedia dibayar lebih tinggi oleh pelanggan. Pelanggan sangat menginginkannya. Dan dalam beberapa kasus, semakin tinggi harga, semakin tinggi nilai dan kepuasan yang didapat pelanggan. Dalam ilmu ekonomi, produk semacam itu dikenal sebagai barang Veblen. Konsumen menjadi sangat loyal dan bahkan rela mengantri untuk membeli versi terbaru.

Diferensiasi bukan berarti hanya fokus pada produk dan layanan saja. Perusahaan menawarkan nilai lebih kepada konsumen melalui layanan terkait. Misalnya, perusahaan menyediakan layanan purna jual yang lebih baik. Layanan

seperti itu membenarkan harga yang lebih tinggi. Selain itu, *branding* dan iklan juga berkontribusi terhadap diferensiasi.

Selanjutnya, perusahaan dapat menerapkan strategi ini untuk dua jenis pasar sasaran yang berbeda: pasar luas dan

**PORTER'S GENERIC STRATEGY**

		<b>SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE</b>	
		Cost	Differentiation
<b>MARKET SCOPE</b>	Broad	Cost leadership	Differentiation leadership
	Narrow	Cost focus	Differentiation focus

pasar sempit (ceruk). Lebih khusus, untuk ceruk pasar, Porter menamakannya strategi fokus. Berikut ini adalah dua contoh perusahaan yang menerapkan dua strategi ini :

1. Strategi kepemimpinan biaya: Walmart dan McDonald's
2. Diferensiasi: Apple, Louis Vuitton dan Tesla

Kepemimpinan biaya dan diferensiasi adalah sumber untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Dan untuk perusahaan, biaya yang lebih rendah atau harga yang lebih tinggi mencerminkan keuntungan yang lebih tinggi.

***Resources-based view***

Tabel 1.

Konsep ini memandang bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif, itu tergantung pada sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Ketika berhasil memanfaatkan keduanya, perusahaan dapat menghasilkan penciptaan nilai yang unggul.

Sumber daya adalah aset khusus perusahaan yang tidak atau sedikit dimiliki oleh pesaing. Perusahaan menggunakan aset-aset ini untuk menciptakan keunggulan biaya atau diferensiasi. Contoh sumber daya ini adalah paten, kekayaan intelektual, ekuitas merek, reputasi perusahaan, dan kontrol sumber bahan baku yang unik.

Kapabilitas adalah tentang kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif. Contoh dari kapabilitas ini adalah kepemimpinan inspirasional, kelincahan dan kecepatan, fokus pelanggan, dan inovasi.

Berbeda dengan sumber daya, kapabilitas sulit untuk ditiru. Itu tertanam dalam rutinitas organisasi dan tidak mudah didokumentasikan sebagai prosedur. Bersama dengan sumber daya, kemampuan membentuk kompetensi inti. Kompetensi inilah yang memungkinkan efisiensi, kualitas, dan daya tanggap pelanggan. Semua yang berkontribusi untuk menciptakan proposisi nilai unggul.

## **I. Masalah Manajemen Strategik.**

Menurut J. Kim Dedee, manajemen strategic menyebabkan manajer :

1. Gagal melakukan adopsi falsafah perencanaan jangka panjang.
2. Memisahkan perencanaan dari sandaran manajemen korporat.
3. Menjadi demikian memberi perhatian pada tanggung jawab perencanaan jangka panjang, sehingga manajer mengabaikan tugas-tugas manajemen saat sekarang.
4. Terus menggunakan pengambilan keputusan intuitif yang bertentangan secara strategic dengan keputusan-keputusan yang di desain.
5. Mendesain gaya manajemen yang kaku, tidak mempunyai toleransi, dan hanya didasarkan pada angka-angka.
6. Menjadi rabun (*myopic*) dan mengharapkan hasil yang tidak realistis dari manajer bawahan.
7. Kehilangan fleksibilitas dalam lingkungan yang berubah cepat.
8. Tidak dapat menangani kejutan yang besar dalam kondisi yang bergejolak.
9. Menjadi kelebihan muatan dengan data yang berlebihan untuk pengambilan keputusan manajemen yang efektif.

10. Memperoleh rencana-rencana tanpa mendapatkan alat-alat untuk mengimplementasi dan melaksanakan rencana-rencana.

## **J. Rangkuman.**

Konsep strategi sangat bervariasi. Akan tetapi, semuanya mengarah pada bagaimana menggunakan strategi oleh perusahaan atau organisasi untuk meraih keuntungan. Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi.

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategik, batasbatas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya

manajemen strategi. Menopang manajemen strategik tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan terbaik.

Manajemen strategik adalah cara terbaik untuk mencapai banyak sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut tergantung kriteria yang digunakan.

#### **K. Soal Latihan.**

1. Jelaskan proses Manajemen Strategi?
2. Jelaskan model dalam Manajemen Strategi?
3. Jelaskan keunggulan kompetitif dalam proses Manajemen Strategi?

## **BAB 9**

### **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim. (C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa akan mampu memahami defenisi dan disain, elemen dan faktor penentu struktur organisasi. Mahasiswa memahami konsep macam-macam disain organisasi. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Organisasi merupakan kumpulan beberapa individu yang menggerakkan organisasi dalam bentuk melakukan berbagai macam pekerjaan dan ditunjang dengan sistem serta elemen

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuannya maka suatu organisasi perlu merancang desain organisasi. Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dari berbagai macam pekerjaan yang ada dalam organisasi. Setelah mendesain organisasi maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menetapkan struktur organisasi. Struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap anggota dalam organisasi.

Desain organisasi dan struktur organisasi adalah dua hal yang berbeda meskipun banyak orang salah kaprah dengan menganggap struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Struktur organisasi tidak dapat hadir tanpa desain organisasi, begitupun sebaliknya sehingga semua elemen dalam desain organisasi pasti berkaitan dengan struktur organisasi.

## **B. Definisi Desain Dan Struktur Organisasi.**

Desain organisasi adalah : keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total (Griffin), sedangkan Mueller mengatakan desain organisasi adalah berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Desain organisasi berdampak bagi kemampuan organisasi dalam menghadapi kontinjensi, mencapai keunggulan



kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan sebagainya. Robbin dan Judge (2013), mengatakan terdapat tiga desain organisasi yang lebih umum yaitu : struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks.

#### 1. Struktur sederhana.

Struktur sederhana memiliki tingkat departementalisasi rendah, cakupan rentang kendali yang luas, wewenang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Merupakan organisasi datar (flat) yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, tubuh karyawan yang longgar, dan satu individu yang wewenang pengambilan keputusannya terpusat.

Struktur sederhana paling banyak diadopsi dalam usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah satu dan sama. Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitas jelas. Salah satu kelemahan utama adalah menjadi semakin tidak memadai saat sebuah organisasi berkembang karena rendahnya formalisasi dan sentralisasi yang tinggi cenderung menimbulkan kelebihan beban informasi di posisi puncak.

Seiring bertambahnya ukuran, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan akhirnya bisa terhenti saat eksekutif tunggal mencoba terus membuat semua keputusannya. Jika struktur tidak berubah dan dibuat lebih

rumit, perusahaan dapat kehilangan momentum dan akhirnya gagal. Kelemahan struktur sederhana lainnya adalah begitu berisiko-semuanya tergantung pada satu orang.

## 2. Birokrasi.

Standardisasi adalah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Birokrasi ditandai dengan tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Birokrasi memiliki kelebihan. Kekuatan utamanya adalah kemampuannya untuk melakukan aktivitas standar dengan cara yang sangat efisien. Operasi standar dan formalisasi yang tinggi memungkinkan pengambilan keputusan menjadi terpusat. Terdapat sedikit kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang inovatif dan berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior.

Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kekhawatiran obsesif dengan mengikuti peraturan. Bila kasus tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya selama karyawan

menghadapi masalah yang dihadapi dengan peraturan keputusan terprogram.

### 3. Struktur matriks.

Struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional menempatkan spesialis bersama-sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil membiarkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Kelemahan utamanya adalah sulitnya mengkoordinasikan tugas spesialis fungsional yang beragam tepat waktu dan sesuai anggaran.

Departementalisasi produk memiliki keuntungan dan kelemahan. Memfasilitasi koordinasi antar spesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Memberikan tanggung jawab yang jelas terhadap semua aktivitas yang berkaitan dengan suatu produk, namun dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks mencoba untuk mendapatkan kekuatan masing-masing sambil menghindari kelemahannya. Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah mematahkan konsep kesatuan-perintah.

Karyawan dalam matriks memiliki dua bos: manajer departemen fungsional dan manajer produk. Kekuatan

matriks adalah kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling ketergantungan. Kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks dapat menyebabkan informasi meresap kedalam organisasi dan lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya.

Kelemahan utama dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungan untuk mendorong perebutan kekuasaan, dan tekanan yang ditimbulkannya pada individu.

Desain organisasi harus bersifat fleksibel dan mampu beradaptasi dengan keadaan lingkungan yang berubah disertai dengan struktur yang baru. Ketika faktor internal maupun eksternal berubah, organisasi berkembang maka akan ada kesenjangan sumber daya, infrastruktur, peraturan pemerintah dan organisasi, dan sebagainya. Untuk menutupi kesenjangan terhadap berbagai perubahan tersebut maka dilakukan redesign organisasi. Redesain organisasi adalah suatu proses untuk mendesain ulang organisasi yang menyesuaikan dan menyelaraskan organisasi dengan tuntutan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Struktur adalah cara sesuatu disusun atau dibangun. Organisasi adalah suatu wadah berkumpulnya minimal dua orang untuk mencapai sebuah tujuan. Struktur organisasi

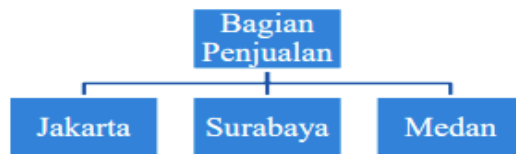
adalah : Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

### **C. Elemen Struktur Organisasi.**

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

1. Spesialisasi kerja (*work specialization*). Saat ini, istilah spesialisasi kerja atau pembagian kerja menggambarkan sejauh mana aktivitas dalam organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi pekerjaan menjadi beberapa langkah, masing-masing dilengkapi oleh individu yang terpisah. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan sebagian aktivitas daripada keseluruhannya.
2. Departementalisasi (*departmentalization*). Begitu pekerjaan telah dibagi melalui spesialisasi kerja, mereka harus dikelompokkan agar tugas yang umum dapat dikoordinasikan. Dasar pekerjaan yang dikelompokkan disebut departementalisasi. Untuk mendepartmentalisasi pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu : (1) fungsi yang dilakukan, misalnya, seorang manajer

manufaktur dapat mengorganisir sebuah pabrik ke departemen teknik, akuntansi, manufaktur, personalia, dan spesialis pasokan; (2) jenis produk atau layanan yang dihasilkan organisasi, misalnya, setiap produk utama ditempatkan di bawah eksekutif yang memiliki tanggung jawab menyeluruh untuk itu ; (3) geografis atau wilayah operasi, misalnya, fungsi penjualan mungkin memiliki wilayah barat, selatan, tengah, dan timur, masing-masing, pada dampaknya, sebuah departemen yang diorganisir di sekitar geografis ; (4) proses departementalisasi yang bekerja untuk memproses pelanggan dan juga produk, misalnya untuk mendapatkan SIM, seseorang mungkin melalui beberapa departemen sebelum menerima lisensi ; dan (5) jenis pelanggan tertentu yang ingin dicapai perusahaan, misalnya konsumen, perusahaan besar, pengembang perangkat lunak, dan usaha kecil.



Gambar 7 : Contoh Departementalisasi berdasarkan

3. Rantai komando (chain of command). Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari puncak organisasi ke eselon terendah dan

menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Rantai komando juga membahas wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkannya dipatuhi. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan setiap manajer diberi wewenang untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Dikatakan bahwa seseorang seharusnya memilikinya dan hanya satu superioritas yang seseorang bertanggung jawab langsung kepadanya. Jika kesatuan perintah dipatahkan, seorang karyawan mungkin harus mengatasi tuntutan atau prioritas yang bertentangan dari beberapa atasan.

4. Rentang kendali (span of control). Berapa banyak karyawan seorang manajer dapat arahkan secara efisien dan efektif? Pertanyaan tentang rentang kontrol penting karena sangat menentukan jumlah tingkat dan manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau lebih besar rentangnya, semakin efisien organisasi. Tren dalam beberapa tahun terakhir telah menuju pada rentang kontrol yang lebih luas. Konsisten dengan usaha perusahaan untuk mengurangi biaya, mengurangi biaya overhead, mempercepat pengambilan keputusan,

meningkatkan fleksibilitas, dekat kepada pelanggan, dan memberdayakan karyawan.



**Sempit** (*Narrow*)



**Lebar** (*Wide*)

5. Sentralisasi (centralization) dan desentralisasi (decentralization). Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat rendah hanya melaksanakan arahan mereka. Dalam organisasi yang ekstrem, keputusan terdesentralisasi didorong ke manajer yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Sebuah organisasi yang ditandai dengan sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan karyawan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka.



Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren terbaru terhadap pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh manajer tingkat rendah, yang lebih dekat terhadap tindakan dan yang biasanya memiliki pengetahuan lebih terperinci tentang masalah daripada manajer puncak.

6. Formalisasi (formalization). Formalisasi mengacu pada tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Jika pekerjaan sangat formal, pemegang jabatan memiliki jumlah minimum kebijaksanaan atas apa yang harus dilakukan dan kapan dan bagaimana melakukannya. Karyawan bisa diharapkan selalu menangani input yang sama dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan output yang konsisten dan seragam. Pada formalisasi yang tinggi terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dalam organisasi. Pada formalisasi rendah, perilaku kerja relatif belum terprogram dan karyawannya memiliki kebebasan untuk menjalankan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Standarisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternatif tapi bahkan menghilangkan kebutuhan para karyawan untuk mempertimbangkan

alternatif. Tingkat formalisasi dapat sangat bervariasi diantara dan didalam organisasi

#### **D. Faktor Penentu Struktur Organisasi.**

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan sebagian yang lain mengikuti karakteristik organik. Berikut adalah faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi :

##### **1. Strategi.**

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasaraannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi - inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi- dan pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi. Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang menjadi andalan. Strategi minimalisasi biaya adalah strategi yang menekankan pengendalian biaya secara ketat, menghindari

pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi adalah strategi yang mencoba masuk ke produk-produk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitas terbukti.

2. Ukuran organisasi.

Terdapat banyak bukti yang mendukung ide bahwa ukuran sebuah organisasi secara signifikan memengaruhi strukturnya. Sebagai contoh, organisasi-organisasi besar yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung memiliki banyak spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan ketentuan daripada organisasi kecil. Namun, hubungan itu tidak bersifat linier. Alih-alih, ukuran memengaruhi struktur dengan kadar yang semakin menurun. Dampak ukuran menjadi kurang penting saat organisasi meluas.

3. Teknologi.

Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa.

4. Lingkungan.

Lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya. Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis -tak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis -peraturan pemerintah cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

## **E. Macam-Macam Desain Organisasi.**

### **1. Desain Organisasi Tradisional.**

- Struktur yang simpel : departemensialisasi rendah.
- Struktur yang fungsional : pembagian departemen berdasarkan fungsi.
- Struktur yang divisional : terdiri dari beberapa divisi dengan terbatasnya otonomi dibawah koordinasi dan kontrol dari bagian atas perusahaan.

### **2. Desain Organisasi Kontemporer.**

- Tim Terstruktur : terdiri dari beberapa grup kerja dengan memberi wewenang kepada karyawan untuk memajemen diri sendiri
- Matriks dan Struktur Proyek : Para spesialis ditugaskan untuk mengerjakan proyek yang dipimpin oleh seorang project managers : Matrix and Project Participants mempunyai dua managers dan karyawan terus berkerja pada proyek, dan akan pindah setelah proyeknya selesai.
- Organisasi tanpa batas-batas organisasi yang jelas : desain organisasi yang fleksibel dan tidak terstruktur yang cenderung untuk tidak terdapat penghalang antara organisasi dengan para pelanggan dan supplier.
- Menghapus penghalang (horizontal)

- Menghapuskan batas-batas external, mendekat ke stakeholder.

## **F. Rangkuman.**

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dan pengendalian tugas-tugas dalam organisasi termasuk di dalamnya bagaimana seluruh anggota organisasi dimotivasi agar mengeluarkan segenap energy dan kemampuannya untuk memaksimalkan kemampuan dan sumber daya dalam memproses, menciptakan, menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi baik barang maupun jasa. Setelah mendesain organisasi termasuk pemilihan desain-desain yang akan diterapkan dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menetapkan struktur organisasi.

## **G. Soal Latihan.**

1. Jelaskan perbedaan yang mendasar antara struktur organisasi dengan desain organisasi.
2. Sebutkan dan jelaskan secara ringkas elemen-elemen dasar struktur organisasi.
3. Jelaskan maksud bahwa sebuah desain organisasi harus bersifat fleksibel dan mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berubah begitu cepat

## **BAB 10**

### **MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa akan mampu memahami konsep pengertian manajemen, prinsip-prinsip, Sumber Daya Manusia pada Organisasi Bisnis, tujuan, fungsi serta isu-isu kontemporer manajemen Sumber Daya manusia. (C2)

## **A. Pendahuluan.**

Sumber daya manusia merupakan kualitas karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Mengelola SDM menjadi faktor yang paling utama dalam menunjang kesuksesan sebuah organisasi. Karakteristik sumber daya manusia (SDM) ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Creating value (menciptakan nilai) adalah upaya penciptaan nilai melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis, dan mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan manajemen yang berfokus untuk memperhatikan potensi atau asset berupa sumber daya manusia sebagai modal utama dalam menjalankan suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, manajer SDM harus mampu memperhatikan berbagai potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Manajer harus pandai mengelola dan memanfaatkan potensi-potensi yang ada dengan maksimal agar dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang



atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

### **C. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pada Organisasi Bisnis.**

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer organisasi bisnis

Menurut Soetjipto (2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien yaitu :

1. Pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Soetjipto).

2. Pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan

lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial.

3. Pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko.

#### **D. Tujuan Manajemen SDM.**

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;

2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.(Becker et al., 1997);
4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
5. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
6. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
7. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;

9. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
10. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

#### **E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas.

##### **1. Perencanaan SDM.**

Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), perencanaan SDM merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Proses

perencanaan tersebut meliputi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasional dan pengembangan program, demi untuk memastikan bahwa jumlah dan tipe individu karyawan tersedia pada waktu dan tempat yang dibutuhkan. Dengan kata lain bidang pekerjaan perencanaan SDM ini meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM tersebut merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang tentu saja bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, misalnya, yang dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa mendatang.

Aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia meliputi :

- Penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi;
- Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya;
- Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

## 2. Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan.

Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah berikutnya adalah pengisian posisi/formasi. Kegiatan pengisian posisi/formasi ini meliputi perekrutan pelamar, screening dan seleksi terhadap pelamar, serta penempatan atau pengisian posisi pada level-level atas melalui promosi.

Proses pengisian posisi/formasi pada masa kini merupakan fungsi MSDM yang jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu (pada saat manajemen personalia masih bersifat tradisional), yaitu ketika manajer personalia hanya mengandalkan rekomendasi karyawan senior atau papan lowongan kerja yang sering kali dipasang di depan kantor perusahaan.

Munculnya berbagai peraturan perundangan yang memberi peluang sama bagi seluruh warga masyarakat (bahkan akhir-akhir ini, bagi seluruh warga dunia) untuk mendapatkan pekerjaan. Juga semakin meningkatnya kompleksitas posisi-posisi jabatan yang akan diisi, mengharuskan adanya prosedur yang lebih rumit untuk mengidentifikasi dan memilih calon karyawan yang potensial.

Aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah:

- Merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru).
- Menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

### 3. Pengupahan dan Pemberian Tunjangan.

Berbicara tentang pengupahan, maka sistem pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (fairness), yaitu suatu pandangan adanya : keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi, keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing, pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi.

Istilah kompensasi atau pengupahan pada dasarnya mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima individu karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996)



penghargaan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal berikut :

- Upah, yaitu uang yang diterima seorang karyawan untuk kinerja pekerjaannya.
- Tunjangan, yaitu tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok, termasuk tunjangan cuti, biaya perawatan sakit, tunjangan hari raya, dan asuransi kesehatan.
- Penghargaan nonfinansial, yaitu berbagai macam penghargaan nonfinansial seperti kepuasan menjalankan pekerjaan atau kenyamanan lingkungan kerja.

Dengan demikian, aktivitas utama pengupahan dan pemberian tunjangan mencakup : pendesainan dan implementasi sistem kompensasi bagi semua karyawan, memastikan/menjamin bahwa kompensasi adil dan wajar serta konsisten, pendesainan dan implementasi sistem tunjangan bagi semua karyawan.

#### 4. Penilaian Kinerja, Penghargaan, dan Pengembangan Karier.

Penilaian kinerja bukan merupakan aktivitas yang disenangi oleh banyak manajer, tetapi harus dilaksanakan agar manajer dapat menilai sejauhmana kinerja dan sasaran organisasi dapat dicapai.

Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan mata rantai yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penilaian digunakan sebagai alat pada saat

organisasi menilai seberapa baik karyawan berkinerja sehingga menentukan seberapa pantas penghargaan diberikan atau sebaliknya seberapa jauh tindakan perbaikan harus dilakukan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja harus dilaksanakan tepat pada waktunya dan diusahakan seakurat mungkin.

Hasil logis dari proses penilaian kinerja adalah penentuan karyawan yang paling berhak mendapatkan penghargaan. Pengalokasian penghargaan adalah suatu aktivitas yang kompleks dan khusus. Penghargaan meliputi kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung (program kesejahteraan).

Pengembangan karier juga merupakan salah satu aktivitas penting manajemen sumber daya manusia. Dari sudut organisasi, pengembangan karier dapat mengurangi biaya yang berkaitan dengan masalah perpindahan karyawan (*employee turnover*). Jika organisasi membantu karyawan dalam pengembangan program karier, program tersebut memungkinkan karyawan terikat erat dengan organisasi, sehingga karyawan berkurang keinginannya untuk keluar.

Memperhatikan karier karyawan juga dapat memperbaiki moral, memperkuat produktivitas, dan membantu organisasi untuk lebih efisien.

Aktivitas utama penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier mencakup :

- pendesainan sistem untuk penilaian kinerja karyawan secara individual;
- pendesainan dan implementasi sistem penghargaan bagi semua karyawan;
- pemberian bantuan kepada karyawan dalam pengembangan dan perencanaan karier.

#### 5. Pelatihan dan Pengembangan.

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hal yang unik, terletak pada potensinya untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, ketika karyawan memandang organisasi sebagai tempat bekerja, maka kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri menjadi penting bagi mereka. Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses, merupakan tugas dari organisasi agar tetap dapat berkompetisi.

Karyawan dapat dilatih dan dikembangkan melalui prosedur formal atau informal. Pelatihan formal sering

dikaitkan dengan pengenalan terhadap jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis atau secara prosedural. Pelatihan formal dapat dikoordinasi dan diajar oleh sumber daya manusia atau teknisi profesional dalam organisasi tersebut, atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan program-program yang ditawarkan oleh asosiasi-asosiasi profesional atau universitas. Pelatihan informal berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior atau sejawat. Departemen sumber daya manusia dapat memberikan kursus-kursus pelatihan bagi pelatih dan mengkoordinasikan peluang-peluang di tempat kerja dengan perencanaan karier karyawan dan kebutuhan sumber daya manusia yang telah di rencanakan oleh organisasi.

Dengan demikian pelatihan dan pengembangan meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti pendesainan dan pengimplementasian program-program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya.

#### 6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan, dan Produktivitas.

Keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap karyawan dari cedera yang diakibatkan oleh kecelakaan dalam bekerja. Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari penyakit baik jasmani maupun rohani.

Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) aspek keselamatan dan kesehatan kerja ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan badan yang prima akan lebih mungkin menghasilkan produktivitas yang tinggi dan memberikan keuntungan dalam jangka waktu lama kepada organisasi. Di samping menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja, untuk meningkatkan produktivitas organisasional perusahaan juga harus melakukan program integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi atau kecocokan yang memadai atas kepentingan-kepentingan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Adanya tumpang tindih kepentingan antara pihak-pihak di atas perusahaan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerapkan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi. Perusahaan harus menegakkan kepemimpinan yang adil, memberikan motivasi yang positif, dan turut serta dalam mengatasi berbagai konflik yang terjadi baik antar karyawan, karyawan dengan pengusaha, dan masyarakat dengan perusahaan

Akhir-akhir ini peningkatan produktivitas melalui peningkatan intervensi yang paling populer adalah memfokuskan pada pengembangan motivasi dan melibatkan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai

contoh, banyak korporasi di Amerika Serikat telah mengimplementasikan program siklus kualitas dan manajemen kualitas total. Dengan demikian fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti :

- Pendesainan dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja;
- Implementasi program-program motivasi karyawan;
- Penyusunan strategi mengatasi konflik organisasional;
- Penghitungan tingkat produktivitas organisasional

#### **F. Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya manusia.**

Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan oleh setiap perusahaan. Semakin berkembang perusahaan dan banyak sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan membutuhkan usaha lebih untuk mengaturnya. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen SDM perusahaan yang bisa menjaga keseimbangan dan memanfaatkannya secara maksimal untuk menunjang produktivitas perusahaan. Dalam manajemen SDM, ada beberapa isu HR yang umum terjadi, di antaranya adalah :

##### **1. Terbatasnya Sumber Daya Manusia dengan Skill Tertentu.**

Tak dipungkiri bahwa semakin hari jumlah sumber daya manusia semakin banyak. Namun, apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Tentu

saja tidak. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan *skill* dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang benar-benar mumpuni demi kemajuan bisnisnya, yang mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan SDM tersebut.

## 2. Retensi Sumber Daya Manusia.

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan SDM sesuai kriterianya, hal ini bukan berarti masalah selesai. Justru di sinilah tantangannya, bagaimana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya dengan tidak membuang atau menyia-nyiakannya. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tak hanya bisa membuat kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensi SDM secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detil dan juga memakan waktu agar pemanfaatan SDM perusahaan bisa tepat sasaran.

## 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Seiring dengan kemajuan zaman maupun untuk menjawab kebutuhan konsumen, perusahaan mau tidak mau

juga harus berkembang agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Manajemen SDM bisa dilakukan dengan meningkatkan *skill* tertentu atau membuat mereka mempelajari hal baru sehingga mampu menjadi pribadi multitalenta yang siap sedia kapan pun perusahaan memerlukannya. Misalnya, mewajibkan SDM untuk punya *soft skill* berkomunikasi dengan klien, *me-manage* waktu agar bisa bekerja sesuai *deadline*, dan lain sebagainya.

#### 4. Perkembangan Teknologi.

Perkembangan teknologi difungsikan untuk membuat kehidupan semakin praktis. Teknologi yang berkembang saat ini telah hampir menjangkau seluruh aspek kehidupan, misalnya dalam bidang manajemen HR. Seorang HRD wajib untuk bisa belajar dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk mendukung perkembangan SDM. Tidak sedikit aplikasi atau program *online* yang bisa dipakai untuk memudahkan HRD dalam kegiatan mengatur SDM sehari-hari, seperti Sleekr HR.

#### 5. Pengembangan Desain Organisasi Baru.

Sistem organisasi yang telah diterapkan selama bertahun-tahun belum tentu bisa efektif untuk diterapkan di



tahun berikutnya. Hal ini harus disesuaikan dengan keberagaman SDM perusahaan yang ada. Begitu pun juga dengan SDM. Generasi SDM dengan karakteristiknya yang khas, yang mana hal ini berubah dari tahun ke tahun, menjadi tantangan tersendiri bagi HR untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka. Keberagaman ini dipengaruhi oleh perkembangan zaman yang semakin modern. Oleh sebab itu, organisasi perusahaan yang diciptakan harus tepat dan mampu menjawab keberagaman SDM ini.

#### **G. Rangkuman.**

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja,

kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

#### **H. Soal Latihan.**

1. Sebutkan dan Jelaskan kegiatan inti dari Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Berikan penjelasan Saudara tentang Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Sebutkan tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia kedepan itu seperti apa
4. Tujuan MSDM bersifat situasional, artinya tergantung pada konteks organisasi tertentu. Mengapa demikian?

## **BAB 11**

### **MENGELOLA TIM**

**Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) :** Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu memahami teori-teori dasar manajemen, sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Mahasiswa mampu memahami konsep budaya lingkungan organisasi dan praktek manajemen di lingkungan global. Mahasiswa mampu memahami konsep tanggung jawab sosial dan etika manajemen. Mahasiswa mampu memahami peran manajer sebagai pembuat keputus dan dasar-dasar perencanaan. Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen stratejik, konsep pembuatan struktur dan disain organisasi, mengelola SDM serta mengelola tim.(C2).

**Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub CPMK) :** Setelah mengikuti topik bahasan ini, mahasiswa akan mampu memahami defenisi dan tahap perkembangan kelompok, defenisi tim kerja, kinerja dan kepuasan kelompok kerja/tim dan isu-isu kontemporer pengelolaan tim. (C2)

#### **A. Pendahuluan.**

Membentuk tim yang hebat adalah kunci keberhasilan tim. Adalah penting untuk memiliki visi yang jelas terhadap peranan dan tanggung jawab yang diperlukan guna membuat

fungsi tim berjalan efektif dan mengidentifikasi tipe-tipe kepribadian yang akan cocok dengan peranan itu. Penelitian menunjukkan bahwa memiliki setidaknya satu orang yang analitis dan berfokus pada proses di suatu tim itu sangat penting bagi keberhasilan tim. Manajer yang baik mampu mengenali orang per orang di timnya dan memahami bagaimana cara memotivasi mereka agar bekerja sama dengan efektif sehingga dapat menjalin hubungan kerja yang positif.

Manajer yang efektif menjaga komunikasi yang baik dengan timnya dalam menetapkan tujuan dan tenggat waktu yang jelas. Mereka memberikan cakupan untuk kreativitas dan pemikiran non-konvensional yang didukung dengan umpan balik yang penuh motivasi. Mereka suka mendengarkan dan mengajukan pertanyaan. Ini sangat penting apabila mengendalikan tim dari jarak jauh. Pemimpin yang baik mengenali bidang-bidang yang secara pribadi mereka usahakan untuk diperbaiki dan karenanya mereka mengembangkan lingkungan inovasi dan keunggulan dalam timnya.

Program membangun tim yang efektif merupakan bagian dari pengelolaan tim. Manajer harus menciptakan peluang bagi timnya untuk tertawa, bermain dan belajar bersama. Kegiatan membangun tim yang terpilih secara cermat dapat membantu anggota tim merasa dihargai dan selanjutnya mengembangkan hubungan positif dalam tim.

## **B. Defenisi Kelompok.**

Setiap organisasi dalam perkembangannya akan membentuk kelompok-kelompok tertentu, baik yang dilakukan oleh pihak manajemen maupun atas kesadaran bersama beberapa anggotanya. Kelompok yang pembentukannya diatur oleh pihak manajemen disebut dengan kelompok formal. Selain terbentuknya kelompok formal, ada juga kelompok yang atas inisiasi orang-orang tertentu karena kesamaan kepentingan atau karena persahabatan disebut dengan kelompok informal.

Menurut Gibson Kelompok adalah : sebagai kumpulan individu dimana perilaku dan/atau kinerja seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan/atau kinerja anggota lainnya

Menurut Robbins & Judge Kelompok adalah : Kelompok sebagai dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka sebuah kelompok harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Beranggotakan minimal 2 (dua) orang.
- 2) Mereka saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu sama lainnya.
- 3) Perilaku dan kinerja mereka saling mempengaruhi satu sama lainnya.

4) Ada tujuan tertentu yang ingin mereka capai.

### **C. Alasan Pembentukan Kelompok.**

Orang membentuk kelompok karena berbagai alasan. Gibson et al. (2012: 232) mengemukakan empat alasan orang membentuk kelompok sebagai berikut :

#### **1. Pemuasan Kebutuhan.**

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang harus dipuaskan. Namun demikian ada sejumlah kebutuhan yang tidak mampu dipuaskan diri sendiri, kecuali bergabung dalam kelompok. Hasrat untuk mendapatkan kepuasan atas apa yang menjadi kebutuhan merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok. Beberapa kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui kelompok :

##### **a) Keamanan.**

Individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman karena sendirian. Individu akan merasa lebih kuat, percaya diri, dan tahan terhadap ancaman.

##### **b) Sosial.**

Keinginan untuk termasuk dalam kelompok dan menjadi anggota kelompok serta berkontribusi di dalamnya menunjukkan kebutuhan sosial semua orang.

##### **c) Penghargaan**

Dalam lingkungan tertentu, suatu kelompok yang bergengsi tinggi atau bereputasi akan menarik orang untuk bergabung didalamnya.

2. Kedekatan dan Daya Tarik.

Kedekatan adalah jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan daya tarik menunjukkan ketertarikan orang yang satu dengan lainnya. Orang-orang yang melakukan aktivitas pekerjaan dengan berdekatan secara fisik akan memungkinkan mereka tertarik satu dengan lainnya dan membentuk kelompok karena mengerti sikap, pandangan dan kepribadian masing-masing.

3. Tujuan Kelompok.

Untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas dibutuhkan kerjasama beberapa orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Alasan Ekonomi.

Motif ekonomis menyebabkan terbentuknya kelompok, karena mereka menganggap akan memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar dari pekerjaan mereka, jika mereka membentuk kelompok.

Kelompok dibagi menjadi dua yaitu : Kelompok Formal dan Kelompok informal.

b. Kelompok Formal.

Kelompok kerja yang terbatas pada satu struktur organisasi dan memiliki rancangan penugasan kerja serta tugas tugas spesifik yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok formal terdiri dari kelompok perintah yang ditentukan oleh bagan organisasi dan terdiri dari individu yang melaporkan langsung kepada manajer bersangkutan ; kelompok tugas yang terdiri dari individu yang terhimpun bersama untuk menyelesaikan tugas tertentu. Keberadaan mereka seringkali bersifat temporer karena begitu tugasnya rampung, lalu kelompok ini pun bubar ; tim lintas fungsional adalah kelompok yang menghimpun wawasan dan kemampuan individu dari berbagai bidang kerja yang para anggotanya telah terlatih menjalankan tugas masing-masing ; tim swakelola yang pada dasarnya independen yang tugasnya mengemban tanggung jawab manajerial. Contohnya seperti perekrutan, perencanaan, penjadwalan, dan evaluasi kerja.

➤ Kelompok Informal.

Kelompok yang terbentuk ditempat kerja dan cenderung berdasarkan pertemanan dan minat yang sama.



#### **D. Tahap Perkembangan Kelompok.**

Luthans (2011: 342) dan Gibson et al. (2012: 234), mengemukakan model lima tahap dalam memahami perkembangan kelompok sebagai berikut :

1. Tahap pembentukan (*forming*).

Tahap awal ini ditandai ketidakpastian atas tujuan, struktur dan kepemimpinan. Anggota mempertimbangkan tipe perilaku apa yang cocok dan dapat diterima. Tahap ini selesai ketika anggota merasa menjadi bagian dari kelompok.

2. Tahap keributan (*storming*).

Seperti diindikasikan istilahnya (ribut), tahap ini ditandai oleh konflik dan konfrontasi diantara anggota. Mereka masih saling curiga satu sama lainnya karena belum begitu mengenal sifat dan tingkah laku masing-masingnya. Ketika tahap ini selesai terdapat kepastian struktur.

3. Tahap penormaan (*norming*).

Tahap ini struktur menjadi solid, kohesivitas tinggi, perbedaan menjadi kerjasama.

4. Tahap berkinerja (*performing*).

Tahap ini struktur sudah berfungsi dan fokus pada penyelesaian tugas. Untuk kelompok kerja permanen berkinerja adalah tahap akhir. Untuk tim, panitia, satgas dan sejenisnya terdapat tahap pembubaran.

5. Tahap pembubaran (*adjourning*).

Untuk proyek tim atau tugas dengan tujuan khusus, saat tujuan tercapai kelompok akan membubarkan diri atau memiliki komposisi baru dan tahapan dimulai dari awal.

#### **E. Defenisi Tim Kerja.**

Organisasi dalam melakukan pekerjaannya secara lebih baik sering membentuk kelompok kerja atau tim kerja. Kelompok kerja dan tim kerja merupakan dua konsep yang tidak sama. Para pakar memberikan definisi tim kerja adalah : tipe khusus dari kelompok kerja, terdiri dari dua atau lebih individu yang bertanggung jawab untuk pencapaian suatu tujuan. (Ivancevich). Robbins dan Judge mendefenisikan sebagai kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual.

Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tim kerja merupakan salah satu tipe khusus dari kelompok tugas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui upaya terkoordinasi. Upaya individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut.

Perbedaan Kelompok Kerja dan Tim Kerja :

<b>Dimensi</b>	<b>Kelompok kerja</b>	<b>Tim kerja</b>
Tujuan	Berbagi informasi	Kinerja kolektif
Sinergi	Netral (bisa negatif)	Positif

Akuntabilitas	Individual	Individual dan mutual
Keterampilan	Acak dan bervariasi	Saling melengkapi
Hasil kerja	Individual	Kolektif
Kepemimpinan	Kuat dan terfokus	Bersama

Tabel 2 : Perbedaan kelompok kerja dan tim kerja.

#### **F. Kinerja dan Kepuasan Kelompok Kerja/Tim.**

Faktor-faktor utama yang menentukan kinerja kepuasan kelompok, yaitu :

1. Kondisi eksternal yang dibebankan terhadap kelompok.

Suatu kelompok dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang dibebankan kepadanya, kondisi tersebut diantaranya adalah strategi organisasi, hubungan wewenang, regulasi dan aturan formal, ketersediaan sumber daya, kriteria pemilihan karyawan, budaya dan sistem manajemen kinerja, serta tata letak fisik tempat kerja kelompok tersebut.

2. Sumber daya anggota kelompok.

Potensi kinerja suatu kelompok bergantung pada sejumlah besar sumber daya yang disumbangkan setiap individu kepada kelompoknya. Sumberdaya ini mencakup pengetahuan, keahlian, kemampuan, serta kepribadian. Kepribadian juga mempengaruhi kinerja kelompok karena

sangat mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan anggota lain.

### 3. Struktur kelompok.

Tim kerja memiliki struktur internal yang membentuk perilaku para anggotanya dan mempengaruhi kinerja kelompok. Struktur ini menegaskan peran, norma, kesesuaian, sistem status, ukuran kelompok, kesatuan kelompok, dan kepemimpinan.

### 4. Proses kelompok.

Dalam proses ini terdapat dua proses kelompok yang penting, yaitu : pengambilan keputusan kelompok. Adapun keunggulan yang dimiliki keputusan kelompok terhadap keputusan individu yaitu : menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap, menghasilkan alternatif yang beragam, membuat solusi menjadi semakin diterima, meningkatkan legitimasi sebuah keputusan. Kekurangan pengambilan keputusan kelompok : memakan banyak waktu, dominasi suara minoritas, tekanan untuk *conform* dan tanggungjawab yang ambigu.

### 5. Tugas Kelompok.

Kompleksitas dan interdependensi tugas membutuhkan : komunikasi yang efektif pembicaraan antara anggota kelompok dan komunikasi yang terkontrol dalam interaksi diantara anggota kelompok.

Dalam proses pengambilan keputusan kelompok, tidak dapat dipungkiri dan dihindari adanya konflik. Konflik merupakan perbedaan yang tidak bisa diterima yang menghasilkan gangguan atau penolakan. Ada tiga pandangan yang berkembang terkait dengan konflik, yaitu :

- Konflik dari sudut pandang Tradisional.  
Menyatakan bahwa konflik manapun harus dihindari.
- Konflik dari sudut pandang hubungan manusia.  
Menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang alami yang tak terhindarkan dalam kelompok apapun serta tidak harus dipandang secara negatif, tetapi bisa berpotensi menjadi pendorong positif bagi kinerja kelompok.
- Konflik dari sudut pandang interaksionis.  
Menganggap bahwa konflik tidak hanya menjadi dorongan positif bagi kelompok, tetapi juga sebagian konflik justru harus terjadi dalam suatu kelompok agar bisa berkinerja efektif.

## **G. Isu-isu Kontemporer Pengelolaan/Tim.**

Seorang manajer harus bisa menghadapi tantangan masa kini dalam mengelola tim, terutama yang terkait dengan pengelolaan tim global dan pemahaman tentang jaringan sosial organisasi. Adapun isu-isu yang dihadapi dalam mengelola Kelompok/Tim adalah :

### **1. Mengelola Tim Global.**

Dua karakteristik yang jelas dari organisasi dewasa ini adalah bersifat global dan pekerjaannya semakin banyak dilakukan oleh tim. Ada beberapa manfaat dan kerugian penggunaan tim global. Manfaat tim global terdiri dari : ide-ide lebih beragam, pemikiran kelompok terbatas, bertambahnya atensi dalam memahami gagasan, sudut pandang, dan sebagainya dari orang lain. Sedangkan kerugiannya adalah :

- Tidak menyukai anggota tim.
- Tidak mempercayai anggota tim.
- Masalah komunikasi.
- Stres dan tekanan.

### **2. Memahami Jaringan Sosial.**

Pola hubungan informal di antara anggota kelompok adalah struktur jaringan sosial. Manajer harus memahami jaringan sosial dan hubungan sosial dari kelompok kerja. Hal ini dikarenakan hubungan sosial informal kelompok dapat

membantu atau menghambat efektivitasnya. Tinjauan lainnya yang dilakukan baru-baru ini atas studi tim menunjukkan bahwa tim dengan tingkat keterkonektivitas interpersonal yang tinggi mencapai tujuannya dengan lebih baik dan lebih berkomitmen untuk tetap bersatu. Organisasi mengakui manfaat praktis dari pemahaman jaringan sosial di dalam tim.

### 3. Perubahan Organisasi.

Perubahan organisasi merupakan pergantian orang, struktur, atau teknologi. Perubahan seringkali membutuhkan seseorang yang bertindak sebagai katalisator dan memikul tanggung jawab untuk mengelola proses perubahan dan orang tersebut dinamakan agen perubahan. Adapun jenis – jenis dari perubahan, yaitu :

- a. Perubahan struktur : perubahan dalam struktur organisasi.
- b. Perubahan teknologi : melibatkan pengenalan perlengkapan, peralatan atau metode baru.
- c. Perubahan personel : meliputi perubahan sikap, ekspektasi, persepsi dan perilaku.

### 4. Mengelola Tantangan Terhadap Perubahan.

Orang-orang menentang perubahan akibat adanya ketidakpastian, kebiasaan, cemas

akan kerugian pribadi dan kepercayaan bahwa perubahan ini tidak menjadi kepentingan terbaik organisasi serta adanya keharusan untuk melakukan hal-hal diluar kebiasaan.

Adapun teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengurangi adanya tentangan terhadap perubahan seperti melakukan mengedukasi dan berkomunikasi kepada karyawan tentang perlunya adanya perubahan, memungkinkan karyawan untuk ikut serta dalam proses perubahan dan memberikan fasilitas atau dukungan kepada karyawan untuk melakukan perubahan.

##### 5. Pengembangan Organisasi.

Pengembangan organisasi atau organization development adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perubahan metode yang berfokus pada manusia dan sifat serta kualitas hubungan kerja antar pribadi. Teknik pengembangan organisasi yang paling populer saat ini meliputi umpan baik survei, pelatihan kepekaan, pembinaan tim, konsultasi proses dan penembangan antar kelompok. Yang masing – masing bertujuan untuk menghasilkan perubahan dalam orang-orang yang terlibat dalam organisasi dan mendorong mereka agar agar bekerja sama



dengan lebih baik. Namun sebelum memilih teknik mana yang akan digunakan di suatu organisasi manajer harus mengetahui budaya dimana ia akan menerapkan teknik tersebut. Contohnya teknik umpan balik survei berhasil dipraktikkan di AS namun teknik tersebut tidak disambut baik di Taiwan karena adanya nilai budaya “nilai harga diri lebih berarti daripada nilai menerima umpan balik dari bawahan”

## **H. Rangkuman.**

Kelompok merupakan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Tahap pembentukan dan perkembangan kelompok terdiri atas dua fase: bergabung dengan kelompok dan mendefinisikan tujuan kelompok, struktur, dan kepemimpinan. Komponen – komponen utama yang menentukan kinerja dan kepuasan kelompok antara lain kondisi eksternal, sumber daya anggota kelompok, struktur kelompok, proses kelompok dan tugas kelompok. Tujuan bekerja dalam tim agar anggota memiliki visi dan misi yang sama dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara efisien dan efektif.

Tim kerja berbeda dari kelompok kerja dan memiliki sifat – sifat sendiri. Tantangan dalam mengelola tim global dapat dilihat dari sumber daya anggota kelompok, terutama karakteristik budayayang beragam: struktur kelompok, terutama kesesuaian, status, kemalasan siosial, dan kesatuan kelompok; proses kelompok, terutama komunikasi dan manajemen konflik; serta peran manaje rdalam menjalankan semua hal ini. Manajer harus memahami pola hubungan informal antara individu dalam suatu kelompok karena hubungan sosial informal bias membantu atau menghambat efektuivitas kelompok.

Kelompok merupakan kumpulan dari individu satu dengan yang lain yang saling berintraksi yang mana dari interaksi tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai. Antara kelompok dan Tim kita sering menganggap sama, padahal dari keduanya terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam kelompok, anggota masih ada yang mementingkan kepentingan pribadinya tetapi pada anggota Tim, para anggota Tim mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan. Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran.tim ini mempunyai suatu

komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya.

#### **I. Soal Latihan.**

1. Jelaskan menurut Saudara kenapa setiap individu cenderung untuk membentuk kelompok dan sebutkan manfaat berkelompok bagi setiap individu.
2. Jelaskan pengaruh kelompok terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
3. Mengapa seorang manager memerlukan kehadiran sebuah tim dalam organisasinya dan apa saja nilai yang dibangun oleh tim tersebut.
4. Bagaimana membentuk sebuah kelompok menjadi sebuah tim yang efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

Agung, A.E. (2022). *Analisis Lingkungan Politik, Hukum, dan Peraturan Dalam Pemasaran Global*. <https://www.kompasiana.com>

Arsyad (2012). *Ekonomi Manajerial Ekonomi Terapan untuk Manajemen Bisnis*. BPFE- Yogyakarta.

Badrudin (2014). *Dasar Dasar Manajemen*. Cetakan Kedua. Alfabeta, Bandung.

Handoko, Hani, T. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan & Malayu S.P. (2014). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2001). *Manajemen Strategik Daya Saing & Globalisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Ibnu (2022). *Strategic Alliance Adalah: Pengertian dan Cara Menerapkannya*. Bisnis & UKM|Tags: strategi bisnis, Accurate.

*Joint Venture: Pengertian, Ciri-Ciri, dan Dasar Hukumnya*. Hukum Online.com, Jakarta.

My Money - Tim Redaksi (2022). *Mengenal Apa Itu Ekspor Impor, Pengertian, Tujuan & Contohnya*. CNBC Indonesia, Jakarta.

Nangoi, R. (2021). *Lingkungan Budaya dalam Bisnis Internasional*. SWA Online.

Nawawi, I (2013). *Globalisasi Ekonomi Bisnis. Studi Arus Nalar Pemikiran Bisnis Kompetitif Islam Kontemporer*. Maliyah, Vol.03, No.02.

Rivai (2009). *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Rajagrafindo Persana, Jakarta.

PT. Bank CIMB Niaga, Jakarta. *Bisnis Franchise: Kenali Pengertian dan Keuntungannya*.

Robbins & Coulter (2010). *Manajemen. Edisi Kesepuluh*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Robbins & Judge (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sangkala (2007). *Knowledge Management*. PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Setiawan, P. (2021). *Pengertian Pengantar Manajemen – Struktur, Fungsi, Konsep, Prinsip, Bidang*.

Siahaan (2009). *Managing Competition*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Solihin (2012). *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Terry, George R dan Rue, Leslie W. (2015). *Dasar Dasar Manajemen* Cetakan ke 16. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Tokopedia kamus Keuangan (2009 – 2022). PT Tokopedia, Jakarta.

Torang, Syamsiar (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta, Bandung.

# GLOSARIUM

## A

Actuating	Menggerakkan atau mengarahkan karyawan.
Agresivitas	Perilaku individu.
Alliansi Global	Persekutuan atau bisnis sedunia atau sejagad.
Asertivitas	Ketegasan atau kualitas menjadi percaya diri.

## B

<i>Business Strategy</i>	: Sebuah rencana yang perusahaan rancang untuk mendukung kesuksesan proses bisnis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
Birokrasi	Organisasi rantai komando.
Branding	Merek dagang atau merek produk yg dihasilkan perusahaan.
Business Strategy	Strategi bisnis atau taktik yang dilakukan perusahaan.

## C

<i>Chain of command</i>	: Garis formal untuk menjabarkan otoritas, komunikasi, dan tanggung jawab antar posisi di dalam sebuah perusahaan.
<i>Centralization</i>	: Memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi.
<i>Classificatie</i>	Pembagian berdasarkan jenis sesuai standar

<i>Cleaning Service</i>	Layanan kebersihan
<i>Centralization</i>	Pemusatan
<i>CEO</i>	Chief Executive Officer atau pucuk pimpinan ( presiden direktur )
<i>CFO</i>	Chief Financial Officer atau pucuk pimpinan ( level pimpinan atas )
<i>Chain of Command</i>	Rantai komando
<i>CIO</i>	Chief Information Officer atau pucuk pimpinan
<i>Competitive Advantage</i>	Keunggulan kompetitif
<i>Content Writer</i>	Penulis konten
<i>Controlling</i>	Pengawasan atau Mengawasi karyawan dalam pekerjaan
<i>CSR</i>	Corporate Social Responsibility Tanggung jawab sosial perusahaan
<i>Customer Oriented</i>	Berorientasi pada pelanggan.
<b>D</b>	
<i>Departmentalization</i>	: Proses membagi tenaga kerja, fungsi, proses atau unit organisasi menjadi kelompok-kelompok yang terpisah.
<i>Decentralization</i>	Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab atau kekuasaan untuk menyelenggarakan sebagian atau seluruh fungsi manajemen dan administrasi pemerintahan dari pemerintah pusat dan lembaga-lembaganya

<i>Dead Line</i>	Tenggang waktu atau batas akhir
<i>Delay</i>	Menunda atau memperlambat
<i>Departmentalization</i>	Departementalisasi
<i>Desain Organisasi</i>	Desain atau bentuk organisasi
<i>Dinamic</i>	Dinamis
<i>Diverensiasi</i>	Proses atau cara membedakan
Divergensi	Penyebaran
<i>Diversitas</i>	Perbedaan atau kelainan
<i>Diversifikasi</i>	Melihat situasi dan kondisi
<b>E</b>	
Efektivitas	Berdaya guna
Efisiensi	Tepat guna atau tepat sasaran
<i>Employee Turnover</i>	Pergantian karyawan
<i>Etnosentris</i>	Penilaian terhadap kebudayaan
<i>Entrepreneur</i>	Usahawan atau pengusaha
<i>Executive Officer</i>	Pejabat eksekutif atau pucuk pimpinan
<b>F</b>	
Fase	Masa tahapan - tahapan
Fleksibel	Lentur atau mudah menyesuaikan diri
<i>Freelance</i>	Pekerja lepas
<i>Freeloader</i>	Tukang angkut



<i>Franchising</i>	Waralaba
<i>Functional Strategy</i>	Strategi fungsional
<i>Formalization</i>	Formalisasi
<i>Forming</i>	Membentuk atau penyusunan

## **G**

*Growth strategy* : Rencana strategis yang digunakan bisnis untuk meningkatkan penjualan produk dan layanan mereka, sehingga meningkatkan pangsa pasar mereka.

Global

Globalisasi

Meliputi beberapa negara  
Internasional

## **M**

*Market share* : Persentase dari total penjualan dalam industri yang dihasilkan oleh suatu perusahaan

## **O**

*Organization development*

:  
: Suatu perubahan yang terencana, yang mana perubahan tersebut akan terbentuk pada suatu pembaharuan dan juga modernisasi yang terjadi secara terus-menerus dalam suatu organisasi atau perusahaan

## **R**

*Retrenchment Strategy*

:  
: Suatu organisasi menyusun kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba

## **S**

*Strategic formulation*

:  
Proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan

strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang sebuah strategi untuk mencapai tujuan

*Stability strategy*

Strategi untuk menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan

Span of control

Jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan

**T**

:

*Turnaround strategy*

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembalikan perusahaan dari kondisi penurunan prestasi ke kondisi ber laba

## **A**

Actuating, 8, 11, 110  
Agresivitas, 110  
Alliansi Global, 110  
Asertivitas, 110

## **B**

Birokrasi, 76, 77, 110  
Branding, 110  
*Business Strategy*, 67, 110

## **C**

Centralization, 110  
*CEO*, 7, 41, 110  
*CFO*, 7, 110  
Chain of command, 110  
*Chain of Command*, 110  
*CIO*, 7, 110  
*Classificatie*, 110  
*Cleaning Service*, 110  
*Competitive Advantage*, 110  
*Content Writer*, 110  
*Controlling*, 8, 11, 110  
*Corporate Strategy*, 67  
CSR, 38, 43, 110  
*Customer Oriented*, 110

## **D**

*Dead Line*, 111  
Decentralization, 111  
*Delay*, 111  
*Departmentalization*, 111  
*Desain Organisasi*, 83, 94, 111  
*development*, 104  
*Dinamic*, 12, 111  
*Diverensiasi*, 111  
Divergensi, 18, 111  
*Diversifikasi*, 69, 111  
*Diversitas*, 111

## **E**

Efektivitas, 111  
Efisiensi, 111  
*Employee Turnover*, 111  
*Entrepreneur*, 4, 111  
*Etnosentris*, 29, 111

*Executive Officer*, 7, 111

## **F**

Fase, 112  
Fleksibel, 112  
*Formalization*, 112  
*Forming*, 112  
*Franchising*, 34, 112  
*Freelance*, 112  
*Freeloader*, 5, 112  
*Functional Strategy*, 67, 112

## **G**

Global, 27, 29, 30, 33, 36, 102, 112  
Globalisasi, 28, 35, 112  
Growth strategy, 68, 112

## **M**

Market share, 112

## **O**

*Organization*, 12, 31, 112  
*Organization development*, 112

## **R**

*Rentrenchment Strategy*, 69, 112

## **S**

Span of control, 113  
Stability strategy, 112  
*Strategic formulation*, 112

## **T**

*Turnaround strategy*, 113



# **Buku Ajar**

# **PENGANTAR MANAJEMEN**

PENULIS

**Nikson Sitindaon, S.Pd., MM.**

**Hermanto Hutagalung, SE., MM.**

**Frederick Rudy Sentosa Rajagukguk, S.Psi., M.Si**

**Pengantar Manajemen ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di dunia Ekonomi khususnya di dunia Ilmu Manajemen, baik di lingkungan STIE Bina Karya Tebing Tinggi serta insan kampus di Sumatera Utara hingga pelosok Indonesia**



**PUBLISHER BY**

***PT. Inovasi Pratama Internasional***

