



pena persada

Buku Ajar Pengantar Manajemen

Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra.Ec., MM

**BUKU AJAR
PENGANTAR MANAJEMEN**

Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra.Ec., MM



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

**BUKU AJAR
PENGANTAR MANAJEMEN**

Penulis:

Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra.Ec., MM

Editor:

Dr. Yudi Sutarso, S.E., M.Si

ISBN : 978-623-455-132-7

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout:

Nurul Layly Firdausi, SKM

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas

Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved

Cetakan Pertama : 2020

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga kami bisa menyelesaikan **Buku Ajar Pengantar Manajemen.**

Buku ini memberikan informasi secara lengkap terkait manajemen dan organisasi. Istilah manajemen identik dengan dunia perkantoran atau bisnis, dengan mempelajari ilmu manajemen dapat membentuk pribadi yang ulet dan teliti, sehingga seseorang mampu berkomunikasi dengan baik dan dapat meningkatkan kemampuan dalam menganalisis problem solving. Manajemen yang baik sangat penting karena dapat mengatur dan mengarahkan sekelompok atau sebuah organisasi. Semoga bermanfaat bagi para mahasiswa dan pihak-pihak yang memerlukan pengetahuan ilmu manajemen

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini. Kami juga sadar bahwa buku yang kami susun belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik dalam menulis sebuah buku.

Surabaya, Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Pengertian Manajemen..... | 1 |
| 1.2 Pengertian Organisasi | 4 |
| 1.3 Peran Manajemen Dalam Organisasi..... | 8 |
| Kesimpulan..... | 21 |
| Soal - Soal | 22 |
| Jawaban..... | 24 |
| Glosarium | 26 |
| BAB II MANAJEMEN DAN MANAJER..... | 30 |
| 2.1 Pengertian Manajemen..... | 30 |
| 2.2 Fungsi Manajemen..... | 34 |
| 2.3 Fungsi Operasional Manajemen | 35 |
| 2.4 Pengertian Manajer..... | 36 |
| 2.5 Teori Manajemen Ilmiah | 43 |
| Kesimpulan..... | 50 |
| Soal - Soal | 52 |
| Jawaban..... | 54 |
| Glosarium | 56 |
| BAB III MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL | |
| ORGANISASI PERENCANAAN STRATEGIS | 60 |
| 3.1 Pengertian Manajer..... | 60 |
| 3.2 Peranan Manajer | 65 |
| 3.3 Pengertian Lingkungan..... | 71 |
| 3.4 Organisasi dan Lingkungan | 76 |
| 3.5 Perencanaan Strategis..... | 82 |
| Kesimpulan..... | 88 |
| Soal-Soal | 89 |
| Jawaban..... | 91 |
| Glosarium | 94 |

| | |
|--|-----|
| BAB IV PENGORGANISASIAN DAN PELAKSANAAN | 98 |
| 4.1 Pengertian Organisasi..... | 98 |
| 4.2 Prinsip Organisasi Dan Perilaku | 99 |
| 4.3 Model Dimensi Wktu Bagi Efektivitas Organisasi | 101 |
| 4.4 Pembagian Waktu | 105 |
| 4.5 Pengertian Pelaksanaan..... | 111 |
| Kesimpulan | 115 |
| Soal-Soal | 116 |
| Jawaban | 118 |
| Glosarium..... | 120 |
| BAB V PENGAWASAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA | |
| MANUSIA | 122 |
| 5.1 Pengertian Pengawasan | 122 |
| 5.2 Pengertian Sumber Daya Manusia | 133 |
| Kesimpulan | 145 |
| Soal-Soal | 146 |
| Jawaban | 148 |
| Glosarium..... | 151 |
| BAB VI MANAJEMEN PEMASARAN DAN KEUANGAN | 153 |
| 6.1 Manajemen Pemasaran..... | 153 |
| 6.2 Manajemen Keuangan | 170 |
| Kesimpulan | 181 |
| Soal-Soal | 182 |
| Jawaban | 184 |
| Glosarium..... | 186 |
| BAB VII MANAJEMEN PRODUKSI DAN MANAJEMEN | |
| INFORMASI..... | 189 |
| 7.1 Manajemen Produksi | 189 |
| 7.2 Manajemen Informasi | 201 |
| Kesimpulan | 210 |
| Soal-Soal | 213 |
| Jawaban | 215 |
| Glorasium..... | 217 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 223 |
| BIODATA PENULIS..... | 225 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 1. Universal Manajemen | 3 |
| Gambar 2. Rentang Kendali | 106 |
| Gambar 3. Bagan Departementalisasi Berdasarkan Fungsi | 108 |
| Gambar 4. Bagan Depatementalisasi Lokasi | 109 |
| Gambar 5. Bagan Departementalisasi Produk | 109 |
| Gambar 6. Bagan Departementalisasi Konsumen..... | 110 |
| Gambar 7. Penilaian Image..... | 157 |
| Gambar 8. Tahapan Perencanaan | 160 |
| Gambar 9. Bauran Pemasaran | 163 |

BAB I

PENDAHULUAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Memahami pengertian manajemen
- Memahami pengertian organisasi
- Memahami peran manajemen dalam organisasi

1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin. Dengan demikian manajer ialah orang yang memimpin atau pemimpin. Manajemen menurut Stoner adalah 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.

Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam praktek istilah manajemen dipakai untuk organisasi yang lebih besar dan yang berdiri sendiri, serta dapat dibedakan dengan jelas dari organisasi lain. Apabila pengertian manajemen ini dihubungkan dengan pengertian administrasi adalah proses kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Maka kaitannya dengan manajemen adalah yang menyangkut dua orang atau lebih dan seterusnya itu dapat diartikan bahwa diantara dua orang atau lebih itu ada orang yang menyuruh/menggunakan orang atau orang-orang lain untuk mendapat hasil yang diinginkan, akan tetapi sebaliknya ada orang atau orang-orang yang disuruh atau digunakan dalam upaya pencapaian suatu tujuan tertentu. Jadi manajemen adalah suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

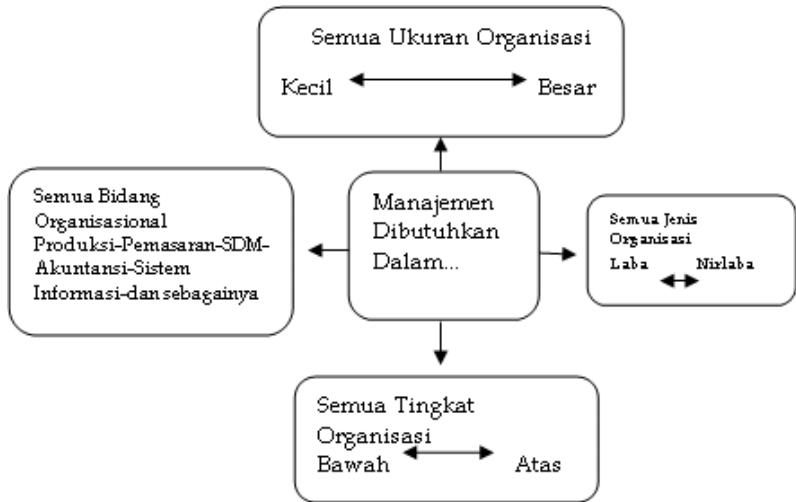
Manajemen adalah bidang yang sangat penting untuk dipelajari dan dikembangkan karena :

1. Tidak ada perusahaan yang dapat berhasil tanpa menerapkan manajemen secara baik.
2. Manajemen menetapkan tujuan, usaha untuk mencapai tujuan serta memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.
3. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan atau hasil secara teratur.
4. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
5. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.

Seberapa universalkah kebutuhan akan manajemen pada organisasi ? Kita dapat mengatakan dengan pasti bahwa manajemen diperlukan pada semua jenis dan ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasi, pada semua bidang kerja organisasi dan pada semua organisasi, tidak peduli dimana organisasi itu bergerak. Itu dikenal dengan keuniversalan manajemen.

Karena manajemen secara universal dibutuhkan pada semua organisasi, maka dari itu manajemen suatu hal yang sangat penting. Dan oleh sebab itu kita mempunyai alasan

untuk bisa membantu memperbaiki cara pengelolaan organisasi. Mengapa ? Kita berinteraksi dengan organisasi setiap hari dalam hidup kita. Apakah anda terganggu ketika tidak ada seorang pun tenaga penjualan di departement store yang tampak tertarik untuk membantu anda ? Apakah anda gusar ketika anda menghubungi perusahaan penerbangan lima kali dan tenaga penjualnya tidak merespon dengan cepat.



Sumber : Robbins & Coulter, (2005)

Gambar 1. Universal Manajemen

Itu semua adalah manajemen yang buruk. Organisasi yang dikelola dengan buruk akan mengalami penurunan basis konsumen dan pengurangan pendapatan. Dengan mempelajari manajemen akan mampu mengenali manajemen yang buruk dan bekerja untuk memperbaikinya. Selain itu akan mampu mengenali manajemen yang baik dan mengembangkannya, apakah itu dalam organisasi dimana anda sekedar berinteraksi atau dalam organisasi dimana anda dipekerjakan. Pekerjaan terpenting semua organisasi adalah menciptakan lingkungan kerja dimana anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan terbaik mereka dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Selain itu sebagai

manajer harus sering mempunyai peluang untuk berfikir secara kreatif dan menggunakan imajinasu. Akhirnya organisasi membutuhkan manajer yang baik, karena sesuatu yang hebat tidak terjadi dengan sendirinya. Hal itu dapat dicapai melalui upaya gabungan orang-orang yang termotivasi dan yang bekerja sama sehingga organisasi dapat menvcapai sasarannya. Sebagai manajer harus dapat memperoleh kepuasan karena akan mengetahui usaha, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan.

1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan sistem pengetahuan, dimana manusia dapat mengetahui struktur tata-pembagian kerja dan struktur tata-hubungan kerja sehingga mampu menerapkan sistem organisasi secara tepat.Oleh karena itu tujuan pokok ilmu organisasi adalah terselenggaranya suatu bentuk kerja sama dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan bersama itu dapat tercapai secara efektif dan efisien.

1. Ciri-ciri organisasi modern

Organisasi bertambah besar jumlah orang yang terlibat dalam organisasi cukup besar, jumlah dana yang diperlukan cukup besar, alat-alat dan sarana yang dipergunakan beraneka ragam, dengan teknologi modern. Semakin cepatnya pengolahan, penggunaan staf yang lebih intensif, semakin meningkatnya kesadaran para anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, adanya kecenderungan anggota organisasi untuk melakukan spesialisasi, mempunyai unsur organisasi yang lebih lengkap.

2. Tujuan masuk organisasi :

- a. Kelompok dapat memberikan perlindungan sehingga orang tersebut merasa aman.
- b. Kelompok dapat membantu mengatasi berbagai macam persoalan yang dihadapi oleh seseorang.
- c. Kelompok dapat memberikan martabat, status sosial dan pengakuan.

- d. Kelompok dapat membeikan dorongan dan semangat kepada seseorang.
 - e. Kelompok dapat memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka meningkatkan prestasi seseorang..
3. Beberapa pertimbangan dalam memilih organisasi
- a. Apa atau what ?
 Apa kegiatan di dalam organisasi tersebut ?
 Apakah organisasi tersebut legal atau ilegal ?
 Apakah tujuan terbentuknya organisasi tersebut ?
 - b. Dimana atau where ?
 Dimana tempat organisasi tersebut berada jauh atau dekat jarak tempat organisasi tersebut dari rumah ?
 - c. Mengapa atau why ?
 Mengapa memilih organisasi tersebut ?
 - d. Kapan atau when?
 Kapan mulai masuk organisasi tersebut ?
 - e. Siapa atau who ?
 Siapa saja anggota dari organisasi tersebut ?

Ruang lingkup manajemen sangatlah luas, bahwa manajemen memiliki kedekatan dalam aspek kehidupan manusia dan bisnis. Dalam konteks bisnis disini, manajemen dibagi menjadi 4 bagian utama, walaupun dalam bisnis tersebut bagian-bagian ini dapat berkembang sesuai dengan skala perusahaan dan strategi yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut.

Bidang-bidang manajemen tersebut adalah :

1. Bidang pemasaran (*marketing*)

Bidang pemasaran atau yang sering disebut sebagai manajemen pemasaran merupakan salah satu bidang yang terpenting dalam kegiatan bisnis. Bidang pemasaran seringkali menjadi ujung tombak bagi perusahaan atau bisnis di dalam memperoleh laba atau keuntungan. Oleh karena itu, efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemasaran bisnis akan menentukan posisi

sebuah bisnis tersebut dalam persaingan.4 aspek utama yang di bahas dalam manajemen pemasaran adalah perencanaan produksi, menetapkan harga, mengembangkan iklan, memelihara saluran distribusi. Kunci utama dalam keberhasilan kegiatan pemasaran adalah meningkatkan efektivitas perencanaan implementasi dan pengendalian terhadap aktivitas / produksi (*production and operational*).

2. Bidang keuangan (*finance*)

Tugas utama manajemen keuangan merencanakan modal awal bisnis diperoleh darimana. Disini, kebutuhan finansial dibagi menjadi 2 bagian yaitu kebutuhan modal kerja dan kebutuhan modal tetap.

3. Bidang sumber daya manusia (*human resource*)

Manajemen sumber daya manusia suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja perusahaan yang berbakat dan bersemangat. Disini manajemen sumber daya manusia harus bisa menyeleksi sumber daya manusia yang berkualitas, loyal terhadap perusahaan itu akan membuat perusahaan akan menjadi lebih baik atau berkembang dan akan menjadikan pesaing dari perusahaan-perusahaan lainnya.

4. Bidang operasional atau produksi

Bidang produksi adalah suatu bidang yang ada dalam perusahaan yang bertugas untuk mengatur kegiatan yang diperlukan bagi terselenggaranya proses produksi. Bidang produksi dalam menjalankan tugasnya tidaklah sendirian melainkan bekerja sama dengan bidang yang lain. Semisal bidang keuangan, pemasaran, dan sdm. (Amirullah & Haris Budiyono, 2004).

Anda sedang mempelajari manajemen dalam suatu waktu dan tempat, dimana banyak orang memikirkan ulang apa sebenarnya manajemen itu. Pendorong dari re-evaluasi

ini datang dari semakin cepatnya perubahan yang terjadi dalam organisasi maupun di dunia luas.

1. Perlunya Memiliki Visi

Dunia Semakin kecil, teknologi telekomunikasi baru terus memperluas jangkauan dan mempercepat komunikasi kita. Lagi pula, wajah dunia berubah, baik oleh teknologi seperti rekayasa genetika, produksi otomatis di pabrik dan Chip komputer maupun oleh berubahnya batas politik serta aliansi. Teknologi baru ini dan aliansi politik global berat bahwa manajer menghadapi kemungkinan baru untuk memperkuat hubungan yang akan membawa organisasi mereka ke masa depan

2. Perlunya Etika

Berbagai keputusan yang dibuat oleh manajer dalam organisasi mempunyai pengaruh yang luas didalam maupun diluar organisasi. Jadi manajer harus memikirkan berbagai nilai dan etika. Kepedulian kita terhadap polusi industri hanyalah salah satu pengingat bahwa tidak mungkin dihindari pasti ada pihak yang diuntungkan dan pihak yang dirugikan tidak peduli apapun yang dilakukan manajer atau gagal dilakukannya.

Misalnya, Nike Telah mengembangkan proses teknologi yang mampu mendaur ulang setiap tipe sepatu yang dibuat oleh pabrik tersebut kecuali model berpaku. Usaha daur ulang dari nike berasal dari gabungan tanggung jawab perusahaan dan memang tujuan dari perusahaan.

3. Perlunya Memiliki Kepekaan Untuk Menanggapi Keanekaragaman Budaya

Gabungan dari pendidikan, perjalanan, telekomunikasi, kebijakan imigrasi yang berubah akhir perang dingin dan beberapa dekade masa damai telah memecahkan hambatan yang antar budaya sampai sejauh yang belum pernah dilihat dimasa lalu. Hubungan baru yang menarik dan kemungkinan baru

sekarang tersedia. Lihatlah sekeliling ruang kelas di perguruan tinggi dan ruang makan, atau tempat kerja anda.

Tempat kerja seperti juga ruangkelas, amat berbeda dari keadaanan tuga puluh tahun yang lalu.tetapi bakat dan mungkin pendekatan yang berbeda pada hubungan. Manajer Organisasi kini harus siap untuk berhadapan dengan keanekaragaman dalam organisasidan memanfaatkan bakat dari semua karyawan yang ada, banyak manajer telah tenggelam dalam tantangan ini, manajer merasa perlu untuk mengkaji ulang kebijakan tradisional untuk mengakomodasikan berbagai kepentingan dan kebutuhan dari kelompok manusia yang beraneka ragam.

1.3 Peran Manajemen Dalam Organisasi

Mengapa manajemen diperlukan ? Agar tujuan dari organisasi dapat dicapai secara efektif dan efesien. Apa yang dimaksud dengan efektif dan efesien ? Efektif menurut Peter F.Drucker adalah "mengerjakan pekerjaan yang benar" (doing the right things). Sedangkan efesien menurutnya adalah "mengerjakan pekerjaan dengan benar" (doing things right). Efisiensi merupakan bagian yang terpenting dalam manajemen.efisiensi itu mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (output/input). Efektivitas dan efisien merupakan indikator utama sebuah organisasi dikatakan baik dan berhasil. Dalam bahasa yang lebih sederhana efisiensi itu menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. Setiap perusahaan akan berusaha mencapai tingkat output dan input yang seoptimal mungkin.

Sebaliknya, efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran

maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektifitas operasionalnya. Dengan demikian antara efektivitas dan efisien itu saling terkait. Organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien. Banyak organisasi yang bekerja secara efisien tapi belum tentu bisa efektif. Organisasi bisa saja melakukan tindakan-tindakan yang salah tapi dilakukan secara baik.

Dalam kegiatan bisnis, terkadang kita melakukan pekerjaan yang tidak efektif bahkan juga tidak efisien. Sebagai contoh, kita adalah seorang pebisnis telepon seluler. Kita mengetahui (mengasumsikan) bahwa di daerah A masyarakatnya tidak begitu memelurkan telepon seluler. Selain karena masyarakatnya tidak begitu memerlukan telepon seluler, juga dikarenakan budaya masyarakatnya cenderung menutup diri dari lingkungan luar. Karenaprioritas kebutuhan hidup mereka adalah untuk kebutuhan seperti sandang, pangan, dan papan. Informasi lain yang bisa kita peroleh ternyata sinyal di daerah A kurang bagus, sehingga sekiranya kita menggunakan telepon seluler di sana, maka sinyalnya tidak akan tertangkap jelas. Dari contoh ini, kita akan mengerjakan pekerjaan yang tidak efektif (tidak tepat) sekiranya kita memaksakan diri menjual produk telepon seluler ke masyarakat A.

Karena kita sudah dapat diprediksikan dari awal bahwa masyarakatnya tidak begitu tertarik dan membutuhkan telepon seluler, disamping prioritas kebutuhan mereka yang berbeda. Kita semakin tidak efektif sekaligus tidak efisien ketika memaksakan diri untuk menjual produk telepon seluler tersebut ke daerah A dengan alasan sinyal yang lemah dapat diperkuat dengan mendirikan pemancar di daerah A. Sinyal yang lemah bukan alasan yang tepat mengapa masyarakat A cenderung tidak menggunakan telepon seluler (paling tidak untuk jangka pendek). Sehingga, jika pun didirikan pemancar disana, maka hanya akan memboroskan biaya dari kegiatan

bisnis yang kita lakukan. Biaya semakin besar (tidak efisien) untuk keputusan bisnis yang tidak tepat (tidak efektif). Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai ilmu dan seni dapat diartikan sebagai upaya pencapaian tujuan manajemen dengan pendekatan (approach) menjelaskan fenomena-fenomena dan gejala-gejala manajemen serta mentransformasikan dan mengidentifikasi proses manajemen berdasar kaidah-kaidah ilmiah. Komponen kaidah ilmiah didalam proses pengambilan keputusan ialah kumpulan pengetahuan tertentu seperti dinyatakan oleh peraturan-peraturan atau statement umum yang telah dipertahankan oleh berbagai tingkatan ujian dan pembuktian serta penyidikan.

Manajemen sebagai suatu ilmu memiliki ciri-ciri sebagai berikut;

1. Prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari.
2. Decision making dapat didekati dengan kaidah-kaidah ilmiah.
3. Objek, dan sarana manajemen untuk mencapai tujuan sebagai adalah elemen-elemen yang bersifat materi.
4. Dalam penerapannya manajemen memerlukan pendekatan dari bidang ilmu yang lainnya seperti; ilmu ekonomi, statistic, akuntansi dan lain-lain.

Sedangkan manajemen sebagai suatu seni diartikan sebagai pendekatan pencapaian tujuan lebih banyak dipengaruhi oleh kekuatan pribadi, bakat dan karakter pelaku-pelaku manajemen terutama dari unsur manajer atau pimpinan. unsur seni dalam manajemen adalah pemakaian pengetahuan pada situasi tertentu yang dilakukan secara kreatif ditambah dengan skill tertentu. Manajemen sebagai suatu seni memiliki ciri-ciri sebagai berikut;

1. Kesuksesan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi dan didukung oleh sifat-sifat dan bakat para manajer.
2. Dalam proses pencapaian tujuan sering kali melibatkan unsur naluri, perasaan dan intelektual.
3. Dalam pelaksanaan kegiatan, faktor yang cukup untuk menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan kegiatan adalah kekuatan pribadi yang kreatif ditambah dengan skill.

Dari kedua ciri manajemen diatas dapatlah diambil suatu Kesimpulan bahwa proses manajemen itu tidak hanya berkaitan dengan masalah kebendaan (materi fisik) saja, namun juga berhubungan dengan manusia. Oleh karena itu proses pendekatan manajemen tidak hanya bersifat ilmiah, tetapi juga seni. Perpaduan antara manajemen ilmu dan seni merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh manajer (pimpinan) dalam suatu organisasi.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subjektif. Tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya misal: ilmu ekonomi, statistik, akuntansi dan lain sebagainya. Bidang-bidang ilmu ini dapat kita pelajari secara universal. Manajemen bukan hanya merupakan ilmu dan seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan

keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer.

Dilain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan artistik atau seni. (Sule dan Saefullah 2005)

Penekanan utama dalam penyebutan manajemen sebagai profesi adalah pada kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang atau manajer dengan menggunakan keahlian tertentu. Seseorang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu akan memperoleh status dan insentif manakala mereka terlibat dalam organisasi. Sehingga mereka yang bekerja dalam organisasi dengan menggunakan keahliannya dikelompokkan dalam kelompok manajemen profesional. Profesionalisme manajemen dikategorikan kedalam suatu profesi yang memang membutuhkan suatu keahlian tertentu dan diakui posisi dan keahliannya oleh masyarakat.

Banyak usaha telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan suatu sebagai profesi yang dapat di perinci berikut:

1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat di andalkan.
2. Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standart prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.
4. Adapun ciri-ciri profesional sebagai berikut :
 - a. Bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (full time).
 - b. Pilihan pekerjaan didasarkan pada motivasi yang kuat.

- c. Memiliki seperangkat pengetahuan, ilmu, dan keterampilan khusus yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
- d. Membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien.
- e. Pekerjaan berorientasi pada pelayanan, bukan untuk kepentingan pribadi.
- f. Pelayanan didasarkan pada kebutuhan objektif klien.
- g. Menjadi anggota organisasi profesi, sesudah memenuhi suatu persyaratan atau kriteria tertentu.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang menyolok program-program pelatihan manajemen di universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga manajemen swasta, dan bisa melalui pengembangan para eksekutif organisasi atau perusahaan.

Manajemen sebagai profesi dapat dilakukan oleh semua orang mulai dari perusahaan, organisasi, dan untuk diri sendiri. Jadi seseorang yang mempunyai profesi dia akan melakukan manajemen untuk keberhasilan yang diinginkan, sehingga agar tujuan dapat tercapai dalam suatu organisasi memerlukan orang-orang yang berkompeten serta memiliki pengetahuan dan keterampilan ilmu manajemen untuk mendukung organisasi mencapai tujuan kinerjanya.

Yang dimaksud dengan skill atau keterampilan adalah suatu kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan kedalam praktek sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Untuk menghadapi sifat kerja manajerial jelas diperlukan banyak sekali keterampilan. Keterampilan paling penting adalah keterampilan yang memungkinkan manajer bisa membantu orang lain sehingga menjadi lebih produktif ditempat kerja. Robert L. Katz menggolongkan keterampilan dasar manajer tersebut menjadi tiga kategori yaitu: keterampilan teknis, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan konseptual. walaupun ketiga keterampilan

tersebut penting bagi manajer, namun tingkat kepentingan relative masing-masing keterampilan tersebut cenderung berbeda-beda sesuai dengan tingkat tanggung jawab manajerial.

1. Keterampilan teknis (technical skill)

Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. seorang akuntan, insinyur, peneliti pasar dan ahli computer. Misalnya, adalah mereka yang memiliki keterampilan teknis. Keterampilan ini sangat dibutuhkan bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Semakin rendah tingkatan manajerial seseorang maka akan semakin besar tuntutan bekal keterampilan teknis yang dikuasai oleh nya hal ini adalah wajar karena pada tingkatan yang lebih rendah tentu saja mereka harus lebih bersifat sebagai pelaksana teknis yang harus menguasai unsur-unsur teknis tersebut.

2. Keterampilan kemanusiaan (human skill).

Kemampuan bekerja sama dengan orang lain disebut human skill. Ditempat kerja, keterampilan tersebut muncul dalam bentuk rasa percaya diri, antusias, keterlibatan secara tulus dalam hubungan interpersonal. Seseorang manajer yang memiliki human skill yang baik akan mempunyai tingkat kewaspadaan diri yang tinggi serta kemampuan untuk dapat memahami perasaan orang lain. Mengingat dalam kerja manajerial sifat hubungan antar manusia sangat dominan, maka keterampilan ini sangat penting bagi manajer.

3. Keterampilan konseptual (conceptual skill)

Pada akhirnya semua manajer harus mempunyai kemampuan untuk melihat situasi secara luas (comprehensive) serta mampu memecahkan persoalan yang akan memberikan manfaat bagi mereka yang perlu diperhatikan. Keterampilan tersebut mencakup kemampuan untuk merinci permasalahan menjadi beberapa bagian yang lebih spesifik sehingga dapat dilihat kaitan antar masing-

masing bagian tersebut, serta mengetahui dampak dari setiap permasalahan itu bagi orang lain. Semakin tinggi tingkatan tanggung jawab manajer dalam organisasi semakin banyak permasalahan rumit yang mempunyai implikasi jangka panjang yang akan mereka hadapi.

Keterampilan mana yang relatif penting tergantung pada tipe organisasi, tingkatan manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan. Setiap keterampilan harus dimiliki oleh seorang manajer, hanya untuk tingkatan manajemen yang berbeda akan berbeda pula proporsi masing-masing kebutuhan atas keterampilan tersebut.

Ada paling sedikit empat aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen. Istilah manajemen dapat di gunakan untuk hal-hal yang berhubungan dengan :

- a. Pengelompokan pekerjaan. Manajemen dapat berarti suatu kelompok orang yang melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial. Ini di gunakan untuk menyebut seluruh individu dalam kelompok tersebut secara kolektif.
- b. Seorang individu. Individu yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial atau bagian dari kelompok secara keseluruhan dapat di sebut bagian manajemen.
- c. Suatu disiplin akademik. Manajemen adalah suatu bidang spesialisasi akademik, atau suatu bidang studi.
- d. Suatu proses. Manajemen juga merupakan suatu proses, karena mencakup pelaksanaan suatu rangkaian tipe-tipe khusus kegiatan atau fungsi.

Setiap orang, kelompok atau organisasi yang menginginkan kemajuan usaha maka perlu menetapkan tujuannya. Organisasi agar dapat mencapai suatu tujuan memerlukan alat bantu dan biasanya disebut Manajemen. Alat bantu manajemen selain dapat digunakan untuk mencapai tujuan, juga dapat digunakan sebagai pengendalian agar semua pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.

Alasan organisasi membutuhkan alat bantu manajemen diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mencapai tujuan
- b. Untuk menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan tujuan yang saling bertentangan.
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Individu, Kelompok dan organisasi di dalam pelaksanaan tugas agar dapat mencapai tujuannya menggunakan alat ukur. Untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen biasanya menggunakan indikator efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Konsep efisiensi adalah penggunaan input dalam keterkaitan ini dapat berupa biaya, tenaga kerja, waktu dan lain lain. Namun hasil atau outputnya dapat berupa rupiah, barang, jasa atau ukuran lainnya sehingga diperoleh outcome yang sering disebut *performance* atau produktivitas kerja. Selain itu dapat pula digunakan konsep efektivitas yaitu kemampuan untuk memilih sasaran atau penggunaan dengan peralatan yang tepat di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Konsep Efektivitas di dasari dengan penggunaan metode / cara dan teknik yang tepat untuk mencapai tujuan dengan hasil maksimal.

Pengertian secara umum adalah sebagai mengkaji hakikat segala sesuatu untuk memperoleh kebenaran. Ilmu pengetahuan tentang hakikat menanyakan apa hakikat/sari/inti/esensi segala sesuatu. Dengan cara itu jawaban yang akan diberikan berupa kebenaran yang hakiki, yaitu sesuai dengan arti filsafat menurut kata-katanya. Filsafat memiliki:

- a. Tujuan tertentu
- b. Beberapa nilai yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, dan
- c. Keyakinan pada pihak para penganut bahwa nilai dan tujuan akhir bernilai untuk dikejar.

Filsafat manajemen adalah bagian yang terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan permasalahan manajerial. Filsafat manajemen memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer.

Faktor-Faktor Dasar Manajemen :

a. Kepentingan umum

Hal ini dimaksudkan bahwa dalam penyelenggara suatu organisasi harus terlihat adanya cerminan deskripsi berbagai kepentingan, baik kepentingan pemilik, manajer, para pahlawan.

b. Tujuan usaha

Tujuan usaha adalah pewujudan aktivitas yang spesifik dari organisasi.

c. Pimpinan Pelaksanaan

Individu yang diberi kepercayaan untuk memimpin suatu usaha dengan menggunakan otoritas yang telah diberikan kepadanya.

d. Kebijakan

Pernyataan atau ketentuan umum yang menuntun atau menyalurkan pemikiran menjadi pengambilan keputusan oleh bawahan.

e. Fungsi

Aktivitas yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai.

f. Faktor dasar

Meliputi faktor-faktor dasar seperti alam, tenaga kerja, serta pendukung lainnya. Menunjukkan hubungan kerja antara manajer dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan yang disertai dengan otoritas dan tanggung jawab.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin diwujudkan oleh seseorang. Dan penting untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Namun, harus mengetahui hal-hal yang patut dilakukan dan memastikan bahwa tugas yang

diselesaikan bergerak ke arah tujuan yang hendak dicapai. Menggunakan tujuan yang ditentukan sebagai salah satu teknik utama dari Manajemen Ilmiah (Scientific Management). Setiap bawahan diberi suatu tujuan yang menantang tetapi dapat dicapai dan didasarkan pada studi gerak dan waktu (Time and Motion Study).

Sifat Penetapan Tujuan Menurut Locke :

a. Spesifikasi tujuan (*goal spesificity*)

Suatu tujuan harus spesifik dan dapat diukur. Tujuan harus mampu menjawab apa, siapa, kapan, di mana, mengapa dan bagaimana ekspektasi atas tujuan tersebut. Semakin spesifik suatu tujuan, semakin eksplisit kinerja akan dipengaruhi

b. Kesukaran Tujuan (Goal Difficulty)

Tujuan telah terbukti menjadi taktik motivasi yang efektif apabila kesukaran dimasukkan sebagai bahan pertimbangan. Tujuan harus dibuat setinggi mungkin untuk meningkatkan kinerja tetapi cukup rendah untuk bisa diwujudkan.

c. Intesitas Tujuan (Goal Intensity)

Intensitas tujuan berkaitan dengan proses penyusunan tujuan atau cara mewujudkan tujuan tersebut yang dapat diukur dengan faktor-faktor seperti cakupan atas proses kognitif, tingkat usaha yang diperlukan, tingkat kepentingan tujuan dan konteks yang dibuat.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan suatu perusahaan atau organisasi dengan cara efisien dan efektif. Perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka harus didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen merupakan dasar-dasar kerja atau pendoman kerja yang bersifat pokok. Prinsip-prinsip manajemen tidak boleh diabaikan oleh setiap para manajer atau pimpinan. Karena, apabila prinsip-prinsip manajemen tidak dilaksanakan bahkan diabaikan

oleh setiap manajer atau pimpinan maka tujuan yang sudah ditetapkan oleh suatu perusahaan tersebut akan sulit dicapai.

a. Prinsip Manajemen menurut Henry Fayol

Adapun menurut Henry Fayol, Prinsip-Prinsip Manajemen dibagi empat belas macam, yaitu :

- 1) Pembagian kerja yang berimbang.
- 2) Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas.
- 3) Disiplin
- 4) Kesatuan perintah.
- 5) Kesatuan arah.
- 6) Mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi.
- 7) Penggajian.
- 8) Pemusatan Wewenang (Sentralisasi).
- 9) Jenjang jabatan (hirarki).
- 10)Tata Tertib.
- 11)Keadilan
- 12)Pemantapan Jabatan.
- 13)Prakarsa
- 14)Solidaritas atau rasa setia kawan.

Sebagai seorang manajer yang berpengalaman pasti sudah tahu bahwa prinsip-prinsip manajemen harus dijalankan secara luwes. Manajer yang berpengalaman tidak akan menjalankan prinsip-prinsip manajemen secara kaku. Hal ini karena, prinsip-prinsip manajemen dapat diubah sesuai kebutuhan suatu perusahaan atau organisasi.

Saya mengambil salah satu contoh prinsip - prinsip manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol yaitu pembagian kerja yang berimbang. Kita bisa menggambarkan prinsip tersebut apabila tidak dijalankan. Ada karyawan A dan karyawan B. kemudian pemimpin memberikan pekerjaan pada karyawan A

sedikit sedangkan karyawan B banyak hal ini dapat menjadi faktor perpecahan diantara karyawan karena pembagian kerja yang tidakimbang. Dalam prinsip-prinsip manajemen, terdapat prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (The Right Man in The Right Place). Prinsip ini dapat menjamin kelancaran, kestabilan, dan keefektifan kerja. (Stonner, 1996)

Kesimpulan

Manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi merupakan alat atau wadah atau tempat manager, karyawan atau sekelompok orang melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Hubungan antara administrasi organisasi dan manajemen yaitu: dalam melaksanakan administrasi, seorang administrator dibantu oleh orang-orang yang bekerjasama dalam menjalankan tugas-tugas dan tugas-tugas tersebut harus diselaraskan dan dipadukan agar mengarah pada tujuan yang ingin dicapai.

Soal - Soal

Multiple Choice

1. Kita dapat mengatakan dengan pasti bahwa manajemen diperlukan pada semua jenis dan ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasi, pada semua bidang kerja organisasi, dan pada semua organisasi, tidak peduli dimana organisasi itu bergerak. Itu dikenal dengan
 - a. Keaktifan manajemen
 - b. Keuniversalan manajemen
 - c. Keunggulan manajemen
 - d. Keutamaan manajemen
2. Agar perusahaan bisa berkembang dan sukses di masa depan apa yang harus dimiliki seorang manajer?
 - a. Uang yang banyak tapi nihil tujuan
 - b. Visi yang bagus
 - c. Sikap baik hati dan sopan santun
 - d. Beretika dengan baik
3. Apa yang dimaksud dengan manajer yang efisien ?
 - a. Manajer yang bisa mencapai output lebih tinggi dan meminimumkan biaya penggunaan sumber daya.
 - b. Manajer yang dapat memilih pekerjaan yang tepat untuk mencapai tujuan.
 - c. Manajer yang mampu mengembangkan pembuatan keputusan.
 - d. Manajer yang mampu mengoreksi adanya penyimpangan dalam pencapaian tujuan.
4. Yang bukan merupakan ciri manajer sebagai ilmu adalah
 - a. Prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari.
 - b. Decision making dapat didekati dengan kaidah kaidah ilmiah.
 - c. Objek, dan saran manajemen untuk mencapai tujuan sebagai adalah elemen-elemen yang bersifat materi.
 - d. Prinsip dan konsep manajemen yang tidak dapat dipelajari.

5. Yang bukan alasan organisasi membutuhkan alat bantu manajemen diantaranya adalah
 - a. Untuk mencapai tujuan
 - b. Untuk menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan tujuan yang saling bertentangan.
 - c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
 - d. Untuk sebagai penyedia jasa kesehatan perusahaan

Essay

1. Manajemen secara universal dibutuhkan pada semua organisasi, maka dari itu manajemen suatu hal yang sangat penting dan oleh sebab itu kita mempunyai alasan untuk bisa membantu memperbaiki cara pengelolaan organisasi. Apa yang dimaksud dengan keuniversalan manajemen?
2. Tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan atau laba. Dengan memproduksi barang dan jasa, produsen (orang yang memproduksi) berharap bisa menjualnya dan memperoleh laba sebanyak-banyaknya. Apa yang dimaksud dengan bidang produksi?
3. Jelaskan perbedaan efektif dan efisien manajer ?
4. Apa yang dimaksud dengan keterampilan teknis ?
5. Fungsi Manajemen, yaitu : Planning, Organizing, Actuating, Controlling, mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan. Jelaskan keterkaitan 3 unsur tersebut dalam memaksimalkan pencapaian tujuan ?

Jawaban

Multiple Choice

1. B. Keuniversalan Manajemen.
(Manajemen mencakup kegiatan kecil hingga kegiatan yang besar).
2. B. Visi yang bagus
(Visi yang bagus menentukan arah sebuah perusahaan).
3. A. Manajer yang bisa mencapai output lebih tinggi dan meminimumkan biaya penggunaan sumber daya.
(Salah satu cara paling efektif untuk meminimumkan biaya SDM yaitu dengan mengganti SDM dengan mesin, selain biaya yang dikeluarkan sedikit, hasil yang didapat pun dapat memenuhi target).
2. D. Prinsip dan konsep manajemen yang tidak dapat dipelajari.
3. D. Untuk sebagai penyedia jasa kesehatan perusahaan.

Essay

1. Manajemen diperlukan pada semua jenis dan ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasi, pada semua bidang kerja organisasi, dan pada semua organisasi, tidak peduli dimana organisasi itu bergerak. (Alasan) Dikarenakan manajemen bisa dipahami bahwa semua kegiatan dari hal kecil maupun kegiatan hal besar memerlukan sebuah sistem manajemen.
2. Bidang produksi adalah suatu bidang yang ada dalam perusahaan yang bertugas untuk mengatur kegiatan yang diperlukan bagi terselenggaranya proses produksi. (Alasan) Dikarenakan bidang produksi berkonsentrasi pada kegiatan dalam pembuatan produk dan sebagainya.
3. Efektif adalah mengerjakan pekerjaan yang benar sedangkan efisien adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar. Mengapa memilih jawaban tersebut karena sikap kerja efektif dan efisien lebih ditekankan pada aspek manajerial dalam mewujudkan strategi usaha, target pekerjaan taktik bisnis dalam mengelola usaha.

4. Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu .seorang akuntan, insinyur, peneliti pasar dan ahli computer. Misalnya, adalah mereka yang memiliki keterampilan teknis. Keterampilan ini sangat dibutuhkan bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Semakin rendah tingkatan manajerial seseorang maka akan semakin besar tuntutan bekal keterampilan teknis yang dikuasai oleh nya hal ini adalah wajar karena pada tingkatan yang lebih rendah tentu saja mereka harus lebih bersifat sebagai pelaksana teknis yang harus menguasai unsur-unsur teknis tersebut. Mengapa memilih jawaban tersebut karena keterampilan teknis harus dimiliki oleh seorang manajer itu supaya biasa membawa organisasi yang dipimpinnya menuju suatu keberhasilan seperti yang direncanakan sebelumnya
5. Pada umumnya ada 4 fungsi manajemen yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan controlling. Manajemen merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Penyelesaian suatu tujuan tersebut melibatkan 3 faktor, yaitu :
 - a. Adanya penggunaan sumber daya organisasi.
 - b. Adanya proses yang bertahap mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian dan pengawasan.
 - c. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

Glosarium

1. **Actuating** : Suatu tindakan untuk mengusahakan sesuatu.
2. **Administrasi** : Kegiatan penyusunan dan pencatatan data serta informasi dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain.
3. **Ahli** : Orang yang mahir, paham sekali dalam suatu ilmu.
4. **Aliansi** : Kumpulan perseorangan, kelompok atau organisasi yang memiliki sumber daya yang bersedia dan kemudian terlibat aktif mengambil peran atau menjalankan fungsi dan tugas tertentu dalam suatu rangkaian kegiatan.
5. **Basis** : Asas atau dasar.
6. **Definisi** : Kata atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan, atau ciri utama dari orang, benda, proses, atau aktivitas; batasan (arti).
7. **Dekade** : Unit waktu yang terdiri dari 10 tahun.
8. **Directing** : Directing atau commanding adalah fungsi manajemen.
9. **Efektif** : Sesuatu hal yang dapat berhasil dan tepat waktu sesuai dengan yang diharapkan.
10. **Efektifitas** : Ditugasi untuk memantau.
11. **Efisiensi** : Ketepatan cara (usaha, kerja).
12. **Efisien** : Suatu pencapaian tujuan atau target dengan menggunakan biaya dalam jumlah yang sama demi menghasilkan hasil lebih besar.
13. **Ekonomis** : Bersifat hati-hati dalam pengeluaran uang, penggunaan barang, bahasa, waktu; tidak boros; hemat.
14. **Elemen** : Zat sederhana (tunggal) yang dianggap sebagai komposisi bahan alam semesta.

15. **Esensi** : Adalah adanya kenyataan, yaitu hakikatnya.
16. **Etika** : Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak).
17. **Finansial** : Mengenai urusan keuangan.
18. **Forecasting** : Peramalan atau forecasting yaitu aktivitas.
19. **Formal** : Sesuai dengan peraturan yang sah.
20. **Genetika** : Cabang biologi yang menerangkan sifat turun-temurun.
21. **Global** : Secara umum dan keseluruhan; secara bulat; secara garis besar.
22. **Hirarki** : Alat yang paling mudah untuk memahami.
23. **Human** : Bersifat manusiawi.
24. **Identifikasi** : Tanda kenal diri; bukti diri
25. **Ilmiah** : Ilmu pengetahuan.
26. **Imigrasi** : Pengaturan pembagian atau pengaliran air menurut sistem tertentu untuk sawah dan sebagainya; pengairan.
27. **Intensif** : Secara sungguh-sungguh dan terus menerus dalam mengerjakan sesuatu hingga memperoleh hasil yang optimal.
28. **Intensif** : Secara sungguh-sungguh dan terus menerus dalam mengerjakan sesuatu hingga memperoleh hasil yang optimal.
29. **Interaksi** : Hal saling melakukan aksi, berhubungan, mempengaruhi; antar hubungan.
30. **Kecakapan** : Kepandaian atau kemahiran mengerjakan sesuatu.
31. **Klinik** : Rumah sakit atau lembaga kesehatan tempat orang berobat.
32. **Konseptual** : Berhubungan dengan (berciri spt) konsep.
33. **Konteks** : Bagian suatu uraian atau kalimat yang dapat mendukung atau menambah kejelasan makna.
34. **Kreatif** : Memiliki daya cipta.
35. **Laba** : Keuntungan.

36. **Loyal** : Patuh; setia.
37. **Mandor** : Orang yang mengepalari beberapa orang atau kelompok dan bertugas mengawasi pekerjaan mereka.
38. **Martabat** : Tingkat harkat kemanusiaan, harga diri.
39. **Materi** : Benda; bahan; segala sesuatu yang tampak.
40. **Mendaur ulang** : Memproses kembali bahan yang sudah terpakai.
41. **Model** : Pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.
42. **Nirlaba** : Sesuatu yang bertujuan sosial, kemasyarakatan atau lingkungan yang tidak semata-mata untuk mencari keuntungan materi (uang).
43. **Objek** : Hal, perkara, atau orang yang menjadi pokok pembicaraan.
44. **Operasional** : Berhubungan dengan operasi.
45. **Penyidik** : Pejabat polisi republik atau pejabat pegawai negeri sipil tertentu yang diberi kewenangan khusus oleh undang-undang untuk melakukan penyidikan.
46. **Posisi** : Kedudukan, jabatan.
47. **Prakarsa** : Upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan.
48. **Prestasi** : Hasil yang telah dicapai.
49. **Prinsip** : Asas kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir.
50. **Prioritas** : Yang didahulukan atau diutamakan.
51. **Produk** : Barang atau jasa yang dibuat dan ditambah gunanya atau nilainya proses produksi dan menjadi hasil akhir dari proses produksi itu.
52. **Profit** : Untung; keuntungan.
53. **Ragam** : Macam; jenis.
54. **Reevaluasi** : Pengujian kembali, penilaian ulang.

- 55. **Scope** : Kegiatan untuk mendokumentasikan semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.
- 56. **Sistematis** : Teratur menurut system.
- 57. **Sosio** : Berhubungan dengan masyarakat.
- 58. **Spesialisasi** : Pengahlian dalam suatu cabang ilmu, pekerjaan, kesenian, dan sebagainya.
- 59. **Spesifik** : Khusus.
- 60. **Strategi** : Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya (bangsa-bangsa) untuk melaksanakan kebijakan tertentu dalam perang dan damai.
- 61. **Supervisor** : Pengawas utama.
- 62. **Taktik** : Rencana atau tindakan yang bersistem untuk mencapai tujuan; pelaksanaan strategi; siasat.
- 63. **Teknis** : Bersifat atau mengenai (menurut) teknik.
- 64. **Terpadu** : Sudah dipadu (disatukan, dilebur menjadi satu).
- 65. **Universal** : Umum; bersifat (melingkupi).
- 66. **Unsur** : Kelompok kecil (dari kelompok yang lebih besar).

BAB II

MANAJEMEN DAN MANAJER

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk :

- Memahami pengertian manajemen
- Memahami fungsi manajemen
- Memahami fungsi operasional manajemen
- Memahami Pengertian manajer
- Memahami teori manajemen ilmiah

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris management dengan kata kerja to manage yang secara umum berarti mengurus. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin. Dengan demikian manajer ialah orang yang memimpin atau pemimpin Manajemen didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Sedangkan manajemen sebagai seni dalam berbagai aspek seperti kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan. Manajemen juga sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja sama dalam team. Dan manajemen memiliki berbagai macam sudut pandang dan persepsi.

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam praktek, istilah manajemen dipakai untuk organasasi yang lebih besar dan yang berdiri sendiri.

Serta dapat dibedakan dengan tajam dari organisasi lainnya. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan yang secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama. Dan untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan. Berikut beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Rois (2016;17)

Adalah seorang industrialis perancis, yang mengemukakan konsep tentang dasar-dasar fungsional dalam manajemen.

2. Chaster I. Barnard (1886-1961)

Menurutnya, fungsi- fungsi utama manajemen adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya manusia dan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Helmi (2016;16)

Seorang eksekutif yang berkerja di general motor. Ia mengkategorikan prinsip-prinsip dasar manajemen tertentu. Organisasi menurutnya dalah sekelompok dua atau lebih orang yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu.

UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

1. Man (Sumber daya Manusia)

Unsur manajemen yang paling vital adalah sumber daya manusia. Manusia yang membuat perencanaan dan mereka pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak ada proses kerja. Adapun kegiatan yang dipakai untuk mencapai tujuan dapat dilihat dari sudut pandang proses, planning, organizing, staffing, directing, controlling.

2. Money (uang)

Uang memiliki makna sebagai alat tukar, sebagai modal dan sebagai sistem nilai. Faktor money (uang) telah menempatkan posisi keduanya sebagai unsur yang penting untuk mencapai tujuan . Disamping faktor manusia yang menjadi unsur paling penting dan faktor-faktor lainnya.

3. Materials (bahan baku)

Ketersediaan bahan baku atau material sangat vital dalam proses produksi. Tanpa bahan baku perusahaan manufaktur tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber Daya Manusia dan bahan baku sangat berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.

4. Machines (Peralatan Mesin)

Untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja. Dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin efisien. Disamping efisien, tingkat kesalahan manusia atau human error dapat diminimalisir, namun dibutuhkan sumber daya yang handal dan bahan baku yang berkualitas.

5. Methods (metode)

Dalam menerapkan manajemen untuk mengelola sejumlah unsur-unsur diatas dibutuhkan suatu metode atau standard oprational prosedure yang baku. Setiap divisi di dalam perusahaan memiliki fungsi pokok tugas atau job desk tersendiri dan masing masing divisi tersebut saling berkaitan erat dalam menjalankan aktifitas perusahaan. Metode ini diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen yaitu dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

6. Market (pasar)

Konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting, tanpa permintaan maka proses produksi akan terhenti dan segala aktifitas perusahaan akan vakum. Agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal.

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada pula fungsi manajemen yang utama yaitu manajemen adminitratif dan

manajemen operatif. Pada tingkatan manajemen rendah, para manajer akan banyak melaksanakan fungsi manajer operatif. Semakin tinggi tingkatannya, mereka menjadi lebih terlibat dengan manajemen administratif. Tentu saja tidak ada posisi manajemen yang hanya melaksanakan salah satu, operatif atau administratif. Semua tingkatan mempunyai unsur tersebut. Dalam organisasi akan membagi organisasi manajer yang akan berbeda:

1. Manajemen lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga tenaga operasional, disebut manajemen lini/garis-pertama (first-line atau first-level) para manajer ini disebut dengan pimpinan (leader), mandor (foremen), sebagai contoh adalah mandor dalam pabrik, kepala seksi yang langsung membawahi tenaga pengetik dan pembukuan dalam kantor yang besar. Sebutan sebutan untuk manajer ini yaitu presiden direktur, wakil direktur, sekretaris, kepala perwakilan dan sebagainya.

2. Manajemen menengah

Manajemen menengah dapat meliputi suatu tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan para manajer yang lainnya dan kadang kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain dari manajemen menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas, dan sebagainya. Sebagai contoh kepala bagian yang membawahi membawa beberapa kepala seksi, atau kepala sub divisi perusahaan yang membawahi beberapa kepala bagian.

3. Manajemen puncak

Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya. (Handoko, 2009).

2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat didalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen terdiri dari:

1. Planning (Fungsi Perencanaan)

Planning merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan. Disamping itu, perencanaan memungkinkan:

- a. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Para anggota organisasi dengan mudah melaksanakan berbagai kegiatan secara konsisten dengan berbagai tujuan.
- c. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil apabila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

2. Organizing (Fungsi Pengorganisasian)

Setelah tujuan ditetapkan dan perencanaan untuk mencapai tujuan telah ada, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengelompokan tugas sehingga terbagi dan dapat diidentifikasi sehingga manajer perlu merancang, mengembangkan suatu organisasi dan dapat menunjuk orang yang bertanggung jawab untuk mencapainya.

3. Actuating (Mengarahkan)

Setelah fungsi pengorganisasian dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, maka langkah selanjutnya adalah menugaskan personalia (karyawan) tersebut untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan. Didalam manajemen fungsi pengarahan ini bersifat sangat kompleks. Karena sisamping menyangkut manusia, juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri.

4. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Dengan pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang dicapai cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya serta melakukan perbaikan-perbaikan bila terjadi penyimpangan. Pengawasan bisa bersifat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Sedangkan pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau tidak dibutuhkan tidak akan terjadi kembali. (Rois & Helmi, 2016)

2.3 Fungsi Operasional Manajemen

Fungsi operasional manajemen terdiri dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Manajemen Pemasaran, Manajemen Produksi dan Manajemen Keuangan. Dan berikut penjelasan masing-masing dari Fungsi Operasional Manajemen tersebut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan. Misalnya: jika kita berbisnis salon maka sumber daya manusia yang terbaik adalah mereka yang memiliki keahlian dalam bidang salon dengan cepat dan rapi.

2. Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Misalnya: cara pemasarannya adalah dengan cara membuat sebuah brosur, iklan dan banner dengan ini kita dapat mempromosikan salon kita dengan lebih mudah dikenal oleh masyarakat sekitar kita.

3. Manajemen Produksi

Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen. Misalnya: membuat sanggul dari hasil potongan rambut customer, membuat cream spa untuk lulur maupun treatment tubuh.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Misalnya: dalam penjualan jasa ini dengan membuka usaha salon kami memakai biaya pribadi untuk memproduksi barang kami dan mengembangkan usaha salon kami.

5. Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Misalnya: untuk SDM nya kami memberikan lowongan pekerjaan terhadap anak muda ataupun dewasa yang memiliki skill yang ahli dalam bidangnya. (Thomas, 2013)

2.4 Pengertian Manajer

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen dapat ditemukan disemua organisasi manusia, manajer ada dalam semua tipe organisasi. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu :

1. Manajer lini-pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/garis pertama (first-line atau first-level). Manajer dalam tingkatan ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (leader), mandor (foremen), dan supervisor.

2. Manajer Menengah

Manajemen menengah biasa disebut dengan Manajer departement. Manajemen dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan para karyawan operasional.

3. Manajer puncak

Klasifikasi tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan untuk manajer pada tingkatan ini adalah direktur, presiden dan kepala divisi. Sumber : (Handoko, 2009)

TUGAS MANAJER

Manajer adalah seorang mediator. Organisasi terdiri dari orang-orang, dan kadang-kadang mereka saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Bila hal itu terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka bisa menurunkan semangat kerja dan produktivitas, bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah). Sumber : (Handoko, 2009)

1. Manajer bekerja dengan melalui orang lain. Istilah “orang” mencakup tidak hanya para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi langganan, penyedia (supplier), konsumen atau langganan,

pengurus serikat karyawan, pejabat dan karyawan kantor-kantor pemerintah dan sebagainya.

2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya organisasi (manusia, material, atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya di evaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.
4. Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen-komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (feasible) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengkaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lain.

FUNGSI SEORANG MANAJER ADALAH:

1. Memahami visi dan misi perusahaan.
2. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan.
3. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai (membuat plan atau rencana).
4. Melakukan usaha untuk menyediakan resources dalam melaksanakan plan yang telah dibuat.

5. Memimpin pelaksanaan rencana agar para pegawai bekerja dapat dengan motivasi yang tinggi.
6. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta penggunaan resources agar rencana yang dibuat dapat berjalan sebagaimana mestinya.
7. Bersiap untuk menghadapi kontingensi (bersiap untuk menghadapi hal-hal yang diluar perkiraan).

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok.

1. Peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain. (Handoko, 2009).

PERMASALAHAN DARI TUGAS SEORANG MANAJER:

1. Para manajer selalu menghadapi ketidak pastian tentang masa depan.
2. Selalu menghadapi masalah keterbatasan sumber daya.

Untuk menghadapi problem tersebut, kita bisa menggunakan satu dari tiga pendekatan berikut :

1. Entrepreneur Approach (pendekatan kewirausahaan).
Ciri : intuitif dan agresif, hasilnya sangat tergantung pada ketepatan filingnya (resikonya lebih tinggi).

2. Adaptif Approach (pendekatan penyesuaian).
Ciri : konservatif dan menunggu situasi berkembang, hasil dari pendekatan ini adalah tanpa pola dan perusahaan selalu menjadi follower.
 3. Planning Approach (pendekatan perencanaan).
Ciri : menggunakan pendekatan yang struktur dan sistematis, hasil dari pendekatan ini adalah pertumbuhan yang terencana.
1. Problem Avoiders
Ketika mengabaikan informasi yang berkaitan dengan performa kerja yang menurun atau peluang yang bisa diambil. Tipe ini biasanya cenderung pasif dalam mencari tahu informasi dan tidak ingin membuat keputusan dalam menangani permasalahan.
 2. Problem Solvers
Ketika membuat keputusan dan memecahkan permasalahan saat situasi menuntut Anda untuk melakukannya. Anda cukup reaktif dan memantau permasalahan ketika sudah berlalu. Anda dapat menangani dengan baik permasalahan performa kerja namun kurang jeli dalam melihat peluang. Anda tidak ingin permasalahan berlarut sehingga mengganggu performa tim secara keseluruhan.
 3. Problem Seekers
Problem seekers di sini bukan berarti yang menjadi sumber masalahnya, namun aktif dalam mencari informasi dan permasalahan untuk dipecahkan. Biasanya proaktif dan visioner. Mampu untuk mengantisipasi permasalahan performa kerja sekaligus jeli dalam melihat peluang, mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang didapatkannya.

KEAHLIAN MANAJER

1. Menurut Robert L. Katz

Pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan konseptual (conceptional skills), adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
- b. Keterampilan kemanusiaan (human skills), adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
- c. Keterampilan administratif (administrative skills), adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dsb. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dari keterampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif dan kemanusiaan.

2. Henry Mintzberg

Mengemukakan keterampilan dasar yaitu: Keterampilan teknik (technical skills), adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan, dsb.

3. Ricky W. Griffin

Menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

a. Keterampilan manajemen waktu.

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Waktu yang dimiliki merupakan aset berharga, dan menyia-nyiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

b. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manajer).

Sumber : (Handoko, 2009)

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul Business:

a. Perilaku terhadap karyawan

Kategori ini meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.

b. Perilaku terhadap organisasi

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik

kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

c. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

2.5 Teori Manajemen Ilmiah

Gerakan manajemen ilmiah sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang harus diperhatikan dari manajemen ilmiah:

1. Pentingnya peran manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratan.
3. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
4. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Peran manajer dalam menentukan pilihan kebijaksanaan perusahaan adalah sangat penting. Manajer juga harus dianggap *reformis* dalam mempengaruhi persyaratan-persyaratan kerja, kondisi kerja, hari standar kerja, tanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan lain-lain. Teori ini memikirkan bagaimana membuat manusia bekerja sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan namun tetap

menggunakan tehnik yang terbaik sehingga tidak ada tenaga yang terbuang percuma.

1. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen ia menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena sebelumnya kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai. Dan Robert Owen ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktifitas kerja.

2. Charles Babbage (1792-1971)

Charles Babbage menerapkan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktifitas kerja, dapat menekan biaya-biaya dan setiap karyawan dididik dalam suatu ketrampilan khusus.

3. Frederick W. Taylor (1870 - 1930)

Taylor menekankan bahwa waktu penyelesaian pekerjaan dapat di korelasikan dengan upah yang diterima, semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan semakin tinggi upah yang diterimanya.

4. Frank B dan Lillian M Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972)

Frank B dan Lillian M Gilbreth adalah kedua tokoh penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja, dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerjaan itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal.

Teori Manajemen Klasik adalah bahwa setiap manusia berfikir secara logisrasional dan kerja merupakan sesuatu yang mereka harapkan. Manajemen Klasik muncul karna kebutuhan terhadap pedoman dalam mengelola sebuah organisasi yang cakup kompleks (pabrik).Manajemen Klasik tidak dilahirkan melainkan diajarkan asal prinsip dasar dan teori bisa diterapkan sepenuhnya.

1. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah industriawan Prancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen operasional mengembangkan manajemen sebagai yang dikemukakannya dalam bukunya yang terkenal yang berjudul *Administration Industrielle et generale*.

2. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney, kaidah-kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi manajemen sebagai berikut:

- a. *Koordinasi*. Kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi.
- b. *Prinsip Skalar*. Suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pen delegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- c. *Prinsip Fungsional*. Suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- d. *Prinsip Staf*. Prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

3. Mary Parker Follet (1868-1933)

Mary Parker Follet memberikan sumbangan besar dalam bidang manajemen melalui aplikasi praktik ilmu-ilmu sosial dalam administrasi perusahaan. Dia menulis panjang lebar tentang kreativitas, kerjasama antara manager dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follet percaya bahwa konflik dapat dibaut konstruktif dengan penggunaan proses integrasi dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama perbedaan-perbedaan di antara mereka.

4. Chaster I. Barnard (1886-1961)

Chaster memandang organisasi sebagai system kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Barnard adalah

perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.kelompok.

PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Pendekatan hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neo klasik) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan, pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manager masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan “sisi perilaku manusia” dalam organisasi menjadi penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik yaitu Hugo Musterberg dan Elton Mayo.

1. Hugo Musterberg (1863-1916)

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

2. Elton Mayo (1880-1949)

Hubungan Manusiawi sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara dimana manager berinteraksi dengan bawahannya. Bila “managemen personalia” mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah “baik”. Bila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi adalah “buruk”. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manager harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka.

Selain Hugo Musteberg dan Elton Mayo ada ahli lain yang termasuk dalam pendekatan ini yaitu Lewin, Roger,

Morino, dan lainnya. Dalam teori hubungan manusiawi ini tentu ada keterbatasan, yakni bahwasanya konsep dari makhluk sosial tidaklah menggambarkan secara lengkap tentang individu di tempat kerjanya. Justru dalam perbaikan kondisi kerja dan kepuasan kerja tidaklah menghasilkan perubahan produktivitas yang mencolok. Lingkungan sosial di tempat kerja bukanlah satu-satunya tempat pekerja saling berinteraksi dengan unit lain di luar tempat kerja. Kelompok yang diteliti mengubah perilakunya karena merasa kelompoknya menjadi objek dan subjek penelitian.

PENDEKATAN TEORI MANAJEMEN

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (operation research dan management science atau manajemen operasi).

1. Teori Perilaku

Pandangan-pandangan umum dalam teori perilaku ini di tandai oleh tiga tingkatan kelompok perilaku, perilaku individu per individu, perilaku antar kelompok-kelompok social, dan perilaku antar kelompok social. Adapun pokok-pokok pikiran yang dikemukakan oleh para penganut teori perilaku yang dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. **Organisasi** sebagai suatu keseluruhan dan kedekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
- b. **Pendekatan motivasional** yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.
- c. **Manajemen harus sistematis**, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
- d. **Manajemen teknik** dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan prosedur dan prinsip).

1) Teori Kuantitatif (managemen science)

Teori kuantitatif memfokuskan perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya. Pendekatan-pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan manajemen science atau ilmu manajemen dengan prosedur dan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Merumuskan masalah.
- b) Menyusun model matematik.
- c) Mendapatkan penyelesaian dari model.
- d) Menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model.
- e) Menetapkan pengawasan atas hasil-hasil.
- f) Mengadakan implementasi kegiatan.

Pemecahan masalah manajemen dan pengambilan keputusan manajemen yang didasarkan atas pendekatan kuantitatif ini harus memberikan dasar kepada manajer menyangkut dasar-dasar pendekatan yang rasional.

PENDEKATAN SISTEM MANAJEMEN

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan. Sebagai suatu pendekatan system manajemen meliputi sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum meliputi konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Analisis system manajemen spesifik meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

Dalam pendekatan ini membagi suatu system menjadi dua yaitu yang pertama system tertutup dimana system tidak dipengaruhi dengan adanya interaksi lingkungan eksternalnya, kemudian yang kedua adalah system terbuka dimana berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Tokoh dalam pendekatan system antara lain:

1. Chester Barnard (tahun 1930)

Chester Barnard mengatakan bahwa suatu organisasi adalah sebuah sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

2. Von Bertalanffy (tahun 1960)

Von Bertalanffy mengatakan bahwa sebuah sistem terdiri dari subsistem yang saling berkaitan dan berinteraksi melalui sinergi membentuk sebuah sistem.

Adanya bermacam-macam pendekatan manajemen terdapat 12 pendekatan manajemen yang masing-masing mempunyai identitas yang jelas:

- a. Pendekatan yang pertama adalah pendekatan empirikal atau kasus.
- b. Pendekatan yang kedua adalah pendekatan inter-personal.
- c. Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan perilaku kelompok.
- d. Pendekatan yang keempat adalah pendekatan sistem sosial kerjasama.
- e. Pendekatan yang kelima adalah pendekatan sistem sosial teknikal.
- f. Pendekatan yang keenam adalah pendekatan teori keputusan.

Kesimpulan

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin. Dengan demikian manajer ialah orang yang memimpin atau pemimpin. Manajemen didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Sedangkan manajemen sebagai seni dalam berbagai aspek seperti kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan. Manajemen juga sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja sama dalam team. Dan manajemen memiliki berbagai macam sudut pandang dan persepsi. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Manajer mengorganisasi dan menempatkan pekerja-pekerja pada berbagai posisi, artinya mereka menggunakan suatu proses dengan struktur dan alokasi pekerjaan ditentukan dan kemudian mereka menempatkan orang-orang dalam jabatan tersebut dan manajer berkomunikasi dengan bawahan. Para manajer meneruskan ide-ide kepada pihak lain, untuk tujuan menciptakan suatu hasil yang diinginkan.

Perkembangan teori manajemen dimulai dari teori manajemen klasik dengan pemikiran manajemen ilmiah dari Taylor dan teori organisasi klasik dari Mayo. Manajemen ilmiah menekankan pada upaya menemukan metode terbaik untuk melakukan tugas manajemen secara ilmiah. Sedangkan teori organisasi klasik menekankan pada kebutuhan mengelola organisasi yang kompleks yang memfokuskan pada upaya menetapkan dan menerapkan prinsip dan ketrampilan yang mendasari manajemen yang efektif.

Perkembangan yang memberikan focus yang sangat berbeda dari teori manajemen klasik disebut teori manajemen neoklasik yang ditandai dengan perubahan fokus manajemen yang lebih menekankan pada perilaku baik pada perilaku manusia maupun perilaku organisasi. Manajemen yang baik menurut teori neo klasik ini adalah manajemen yang mefokuskan diri pada pengelolaan staf secara efektif yang didasari akan pemahaman yang mendalam dari segi sosiologis maupun psikologis. Perkembangan selanjutnya yaitu dengan menekankan pendekatan sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan. Namun saat ini penerapan manajemen didasarkan pada pendekatan kontingensi yang memadukan antara aliran ilmiah dengan perilaku dalam suatu sistem yang diterapkan menurut situasi dan lingkungan yang dihadapi.

Soal - Soal

Multiple Choice

1. Fungsi Manajemen yang pertama kali harus dilakukan untuk menjalankan organisasi secara efektif dan efisien yaitu.....
 - a. Pengendalian
 - b. Pengorganisasian
 - c. Perencanaan
 - d. Pengawasan
 - e. Pengendalian
2. Yang termasuk fungsi organisasi adalah.....
 - a. Adanya tanggung jawab yang sinergi antara masing-masing bagian dalam perusahaan
 - b. Membagi pekerjaan, menetapkan tugas dan tanggungjawab
 - c. Membentuk susunan jabatan dan peranan
 - d. Adanya pelimpahan wewenang dari manajemen atas kepada manajemen pelaksana
3. Dalam perusahaan, jabatan direktur utama termasuk dalam tingkatan...
 - a. Semua level manajer
 - b. Manajemen menengah
 - c. Manajemen puncak
 - d. Manajemen tingkat bawah
4. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan organisasi adalah pengertian dari keterampilan...
 - a. Keterampilan administratif
 - b. Keterampilan kemanusiaan
 - c. Keterampilan konseptual
 - d. Keterampilan teknik
5. Berikut ini adalah fungsi dari seorang manajer, kecuali...
 - a. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan.
 - b. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai (membuat plan atau rencana).
 - c. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan
 - d. Melakukan usaha untuk menyediakan resources dalam melaksanakan plan yang telah dibuat.

Essay

1. Terangkanlah secara singkat yang kamu ketahui tentang kegiatan Manajemen Pemasaran ?
2. Mengapa penting bagi kita untuk memahami berbagai perspektif dan pendekatan teori manajemen yang telah berkembang sepanjang sejarah organisasi?
3. Manakah dari ketiga karakteristik organisasi pembelajaran yang paling menarik bagi anda? Sebagai manajer, karakteristik mana yang paling sulit anda terapkan, mengapa?
4. Apa asumsi mengenai dunia modern yang menyebabkan pendekatan ketertiban dinamik berbeda dari teori manajemen lain yang disajikan dalam bab perkembangan teori manajemen? dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.
5. Mengapa manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual.

Jawaban

Multiple Choice

1. C
2. B
3. C

Manajemen puncak (Karena dalam suatu perusahaan posisi direktur menempati posisi tertinggi dan paling penting dalam suatu perusahaan)

4. C

Untuk memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen masalah

5. C

Keterampilan konseptual

Essay

1. Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
2. Karena perspektif memiliki kajian khusus yang memberikan pemikiran-pemikiran penting yang masih relevan bagi organisasi masa kini dan pemahaman terhadap teori manajemen yang telah berkembang sepanjang sejarah organisasi membantu para manajer masa kini dan masa depan untuk mengetahui posisi mereka sekarang dan terus maju untuk mewujudkan manajemen yang lebih baik.
3. Manajemen Hubungan Pelanggan, karena pada karakteristik ini lebih cenderung memanfaatkan teknologi informasi modern untuk berhubungan dengan pelanggan sehingga membantu para karyawan dan manajer untuk bertindak sesuai dengan masukkan pelanggan, mengambil keputusan yang lebih tepat serta memberikan pelayanan yang lebih baik. Outsourcing, karena Karyawan outsourcing biasanya bekerja berdasarkan kontrak, dengan perusahaan penyedia jasa outsourcing, bukan dengan perusahaan pengguna jasa.

Meskimenguntungkan perusahaan, namun sistem ini merugikan untuk karyawan outsourcing. Selain tak ada jenjang karier, terkadang gaji mereka dipotong oleh perusahaan induk.

4. Dalam dunia modern dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya. dalam hal ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian.
5. Karena manajer mempunyai tanggung jawab yang besar untuk kelanjutan sebuah perusahaan yang dipimpinnya dan manajer harus mempunyai pemikirn yang konseptual agar perusahaan teresbut mempunyai konsep dan tujuan untuk kemajuan sebuah perusahaan.

Glosarium

1. **Alternatif** : pilihan diantara dua atau beberapa kemungkinan
2. **Approach** : Pendekatan
3. **Bisnis** : usaha komersial usaha dalam dunia perdagangan.
4. **Customer** : pelanggan.
5. **Definisi** : kata, frasa, atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan, atau ciri utama dari orang, benda, proses, aktivitas.
6. **Diskon** : potongan harga.
7. **Direktur** : Pemilik perusahaan
8. **Distributor** : Penyalur
9. **Efektif** : waktu
10. **Ekonomis** : pengaruh suatu penyelenggaraan kegiatan terhadap perekonomian.
11. **Eksternal** : menyangkut bagian luar.
12. **Enterpreneur** : Kewirausahaan
13. **Feasible** : Penyelesaian yang baik
14. **Filosofis** : Digunakan untuk menunjukkan bahwa seseorang memiliki daya pikir filsafat.
15. **Fungsionalisme** : Teori filsafat yang menanggapi fenomenal mental dalam kesatuan dinamis sebagai suatu sistem dari fungsi untuk pemuasan kebutuhan yang sifatnya biologis.
16. **Internal** : menyangkut bagian dalam.
17. **Klarifikasi** : penjelasan.
18. **Konsumen** : barang yang dibeli untuk digunakan konsumen atau pembeli terakhir.
19. **Kuantitas** : banyaknya benda.
20. **Kontingensi** : Hal-hal diluar perkiraan
21. **Koordinasi** : Kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat untuk saling memberikan informasi dan bersama mengatur atau menyepakati sesuatu, sehingga di satu sisi proses pelaksanaan

tugas dan keberhasilan pihak yang satu tidak mengganggu proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang lainnya.

- 22. Lini : Garis
- 23. Manajerial : perpaduan seni dan ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar.
- 24. Material : zat atau benda yang darimana sesuatu dapat dibuat darinya.
- 25. Mendistribusikan : menyalurkan (membagikan, mengirimkan) kepada beberapa orang atau ke beberapa tempat (seperti pasar, toko).
- 26. Mengevaluasi : memberikan penilaian.
- 27. Mengkoordinir : mengkoordinasi setiap kelompok organisasi
- 28. Merekrut : mendaftar (memsukkan)
- 29. Motivasi : dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar.
- 30. Manajer : Orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya.
- 31. Mediator : Penengah
- 32. Motivasional : Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.
- 33. Operasional : rumusan mengenai langkah-langkah yang perlu diambil dalam menanggapi permasalahan tertentu.
- 34. Organisasi : gambar yang menunjukkan tata hubungan berbagai posisi dalam perusahaan, biasanya memperlihatkan cara pembagian tanggung jawab.
- 35. Pelanggan : orang yang membeli barang secara tetap.
- 36. Peluang : kesempatan.

37. Pemasok : mengadakan persediaan .
38. Penyimpangan : proses, cara, pembuatan menyimpang atau menyimpangkan.
39. Perantara : orang yang bertindak sebagai penghubung antara dua belah pihak yang berkepentingan.
40. Personil : personel
41. Pesaing : lawan dalam bersaing.
42. Prosedur : tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.
43. Revisi : pengulangan.
44. Reformis : Keyakinan bahwa perubahan secara bertahap melalui serta dalam instiitusi yang ada, secara pasti dapat, mengubah sistem ekonomi dan struktur politik fundamental masyarakat.
45. Skill : keterampilan
46. Strategi : rencana
47. Struktur : masukan yang memungkinkan terjadinya suatu transformasi.
48. Supplier : Penyedia barang atau jasa
49. Supervisor : Pimpinan dalam sebuah perusahaan
50. Sistematis : Dalam rangkainya sebab akibat merupakan syarat ilmu yang ketiga.
51. Skalar : Besaran yang tidak berubah dalam rotasi koordinat (atau transformasi Lorentz, untuk relativitas).
52. Sosiopsikologis : Tradisi komunikasi yang memperhatikan pentingnya interaksi yang mempengaruhi proses mental dalam diri individu.
53. Target : sasaran (batas ketentuan dan sebagainya) yang telah ditetapkan untuk dicapai.
54. Vakum : kosong
55. Vital : penting

56. Wewenang : penyerahan wewenang dari atasan kepada bawahan dalam lingkungan tugas tertentu dengan kewajiban mempertanggung jawabkan kepada yang menugasi.

BAB III

MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI PERENCANAAN STRATEGIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Memahami pengertian manajer
- Memahami perana manajer
- Memahami pengertian lingkungan
- Mengidentifikasi organisasi dan lingkungan
- Menyusun perencanaan strategis

3.1 Pengertian Manajer

Secara umum manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Manajer ada dalam semua tipe organisasi. Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu menurut tingkatan mereka dalam organisasi, rendah, menengah, dan tinggi manajer umum dan fungsional. Manajer yang efektif adalah manajer yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan. Manajer diklasifikasikan menjadi 3 yaitu :

1. Tinggi (Top)
2. Menengah (Middle)
3. Bawah (Lower)

TINGKATAN MANAJER

1. Manajer lini-pertama adalah tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pemimpin, mandor dan penyedia. Sebagai contoh adalah mandor dalam pabrik.
2. Manajer menengah. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan bagi

manajer menengah adalah manajer departemen dan sebagainya. Sebagai contohnya adalah kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi .

3. Manajer puncak adalah klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. (T. Hani Handoko Hal : 17-18)

Atas dasar ruang lingkup kegiatan yang dikelola, para manajer dapat pula diklasifikasikan sebagai manajer fungsional atau manajer umum. Manajer fungsional mempunyai tanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan, kepegawaian, atau akuntansi. Kegiatan-kegiatan dari fungsi-fungsi lainnya ada dibawah tanggung jawab manajer-manajer fungsional lainnya. Sebagai contoh manajer pemasaran bertanggung jawab atas seluruh kegiatan distribusi tetapi harus minta bantuan kepada manajer personalia untuk masalah-masalah tenaga penjualannya.

Pada tingkatan yang lebih tinggi manajer umum mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas satuan kerja keseluruhan atau divisi operasi yang mencakup semua atau beberapa kegiatan-kegiatan fungsional satuan kerja.

FUNGSI - FUNGSI YANG DILAKSANAKAN MANAJER

Berikut ini ada beberapa fungsi-fungsi yang dilaksanakan manajer dalam proses manajemen :

1. Perencanaan

Dimulai oleh karya Frederick W Taylor pada akhir tahun 1800 an ada kecenderungan untuk mengalihkan fungsi perencanaan dari karyawan operasi ke para manajer. Walaupun perencanaan tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dari kegiatan-kegiatan para karyawan. Hal ini merupakan suatu bagian yang terpadu (integral) dari jabatan manajer. Pada dasarnya perencanaan kreatif adalah pekerjaan penentuan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh dan hubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian

Setelah manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana untuk mencapainya maka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat dilaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dan kemudian memimpin tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula

3. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

4. Pengawasan

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan. Pengawasan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi.

Fungsi pengawasan manajer di dalam manajemen mencakup empat unsur yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar
4. yang telah ditetapkan.
5. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Apa yang dikerjakan manajer ? seperti apa yang ditunjukkan dalam pembahasan sebelumnya, manajer membuat rencana, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan yang saling tergantung saling berinteraksi dan saling berhubungan dari penetapan tujuan sampai pengawasan. Dalam praktek manajemen, sering dijumpai para manajer profesional mengalami kesulitan untuk memahami hubungan antara apa yang disebut fungsi-fungsi manajerial dengan apa yang mereka kerjakan. Di samping itu, manajer-manajer sering menyatakan bahwa mereka mempergunakan sebagian besar waktunya untuk menghadiri rapat, bicara dengan telepon menulis atau membaca memo-memo, menemui tamu dan sebagainya. Seperti yang kita pikirkan kegiatan-kegiatan tersebut bukan fungsi-fungsi manajerial tetapi merupakan sarana melalui mana fungsi-fungsi manajerial dilaksanakan.

Ada dilema bagi para penulis dan pengajar manajemen seperti juga para manajer praktisi. Pendekatan fungsional memberikan cara yang paling logika untuk membahas manajemen, tetapi tidak cukup membantu dalam pembahasan apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Oleh sebab itu pendekatan kegiatan akan sangat membantu mengembangkan pengajaran dan praktek manajemen.

Banyak studi yang telah dilakukan untuk meneliti apa yang sesungguhnya dikerjakan para manajer dan bagaimana mereka menggunakan waktunya.

Apa yang di lakukan manajer

Definisi manajemen di muka menyebutkan bahwa manajer adalah perencana, pengorganisasi, pemimpin (pengarahan) dan pengawas. Dalam kenyataannya, setiap manajer mengambil peranan yang lebih luas untuk mengerakan organisasi menuju sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Agar konsep manajemen jadi lebih jelas, berikut ini diuraikan secara terperinci apa tugas-tugas penting yang dilaksanakan manajer :

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. Istilah “orang” mencakup tidak hanya para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi langganan, penyedia (supplier), konsumen (langganan), pengurus karyawan, pejabat dan karyawan kantor-kantor pemerintah dan sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumberdaya-sumberdaya organisasi (manusia, material, atau bahan waktu manajer) karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya di evaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahan nya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.
4. Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (feasibel) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengkaitkan satu tugas dan tugas lain.
5. Manajer adalah seorang mediator. Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang-kadang mereka saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Bila hal itu terjadi dalam satu unit kerja atau organisasi maka bisa menurunkan semangat kerja

dan produktivitas atau bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meningkatkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti itu menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah).

6. Manajer adalah seorang politisi. Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan progam-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusan-keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. Manajer adalah seorang *diplomat*. Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasi. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah atau personalia organisasi lain.
8. Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit. Organisasi selalu menghadapi banyak masalah. Manajer adalah orang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil berbagai keputusan yang akurat.

3.2 Peranan Manajer

Henry Mintzberg telah melakukan penelitian tentang berbagai macam pekerjaan manajerial, dan kemudian membuat sintesa hasil studi empirisnya mengenai perananan-peranan manajerial. Dia menemukan bahwa tidak ada pertentangan antara pendekatan fungsional dan pendekatan kegiatan, tetapi keduanya saling melengkapi. Sebagai hasil studinya Mintzberg mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi tiga bidang perannya: antara pribadi, formasional dan pembuatan keputusan. Manajer tidak dapat membebaskan diri dari pekerjaannya dan hampir tidak merasakan kesenangan mereka karena menyadari tak ada pekerjaan yang tidak dilakukan, bahkan sebentarpun. Terlepas dari jenis pekerjaan manajerial yang dilakukan, manajer selalu membawa suatu

beban yang selalu dipikirkan. Sehingga mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka hampir tiada hentinya dan begitu kompleks.

PERAN MANAJER DIKELOMPOKAN MENJADI 3 BAGIAN:

1. Peran Interpersonal

Para manajer untuk melaksanakan tugas-tugas yang melibatkan semua karyawan yang ada di dalam dan diluar organisasi dan tugas-tugas lain yang sifatnya upacara atau simbolis. Manajer juga berperan sebagai pemelihara suatu jaringan hubungan luar yang berkembang dan memberikan dukungan dan informasi. Memberi ucapan selamat datang kepada para pengunjung, penandatanganan dokumen resmi, menghadiri acara upacara pernikahan bawahan, membalas surat-surat dan melakukan kegiatan lain yang melibatkan pihak luar merupakan sebagian dari interpersonal manajer.

2. Peran Informasional

Semua manajer sampai tahap tertentu, memiliki peran-peran informasional yaitu menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi. Manajer memantu perkembangan-perkembangan dari lingkungan yang ada diluar organisasi dengan membaca informasi baik dari surat kabar ataupun media elektronik. Manajer juga bertindak sebagai saluran informasi bagi anggota-anggota organisasi. Peran ini biasa disebut sebagai peran penyebar. Ketika mereka mewakili organisasi di depan orang-orang luar, para manajer bertindak menjalankan peran juru bicara. Membaca koran dan hasil riset, mengadakan pertemuan, menyelenggarakan rapat dewan merupakan bagian-bagian dari peran informasi manajemen.

3. Peran Memutuskan

Mintzberg mengidentifikasi empat peran memutuskan yang berkisar diseperti membuat pilihan, sebagai wirausaha, manajer mengawali dan mengawasi proyek-proyek baru yang akan memperbaiki kinerja perusahaan mereka. Sebagai menangani gangguan, para manajer mengambil tindakan pembetulan sebagai tanggapan terhadap masalah-masalah yang sebelumnya tak terlihat. Sebagai pengelola

sumber daya, manajer bertanggung jawab untuk membagikan sumberdaya manusia, fisik dan uang. Terakhir manajer bertindak sebagai berbagai perundingan ketika mereka mendiskusikan dan tawar menawar dengan kelompok-kelompok lain untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan.

Peran-peran manajer seperti yang digambarkan oleh Mintzberg diatas memberikan visi yang lain. Melengkapi gambaran proses manajemen seperti yang dibahas oleh Mintzberg mengingatkan faktor lingkungan yang dihadapi oleh manajer serba tidak pasti dan selalu berubah. Manajer yang efektif bercirikan "action oriented" manajer yang efektif harus bisa memainkan peran-peran yang tepat tergantung situasi yang dihadapi.

Seperti yang disebut di muka, hampir semua mempergunakan usaha, waktu dan energi untuk melakukan interaksi dengan orang lain, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Yang mencakup supplier, langganan, pimpinan sekitar buruh, atasan, bawahan, pegawai pemerintah, kawan dan pemuka masyarakat. T.A. Mahoney, T.H. Jerdee dan S.J. Carrol telah melakukan penelitian terhadap 452 manajer dari seluruh tingkatan manajemen yang bekerja pada 13 perusahaan berbagai tipe industri yang besarnya variasi dari 100 sampai 4.000 karyawan. Mereka mengukur perilaku manajemen dalam hal banyaknya waktu yang dicurahkan oleh manajer dalam berbagai kegiatan.

Setiap organisasi mempunyai manajer. Mungkin ada yang menamakan mereka:

- a. Supervisors (pengawas)
- b. Directors (direktur)
- c. Agency chiefs (pemimpin perwakilan)
- d. Foremen (mandor)

Ada kalanya para manajer merupakan pemilik atau turut memiliki perusahaan yang dikelola mereka tetapi sering pula terlihat gejala bahwa mereka merupakan pegawai yang

mendapat gaji tanpa mereka memiliki perusahaan dimana mereka bekerja.

Para manajer mewakili kepentingan para pemilik perusahaan mereka bertindak atas nama para pemimpin dan mereka memperoleh kekuasaan formal dari pemiliknya tersebut. Para manajer juga bertanggung jawab kepada para pemilik perusahaan. Para manajer juga perlu mempertimbangkan kepentingan para pegawai, para pembeli, pihak pemerintah dan masyarakat sewaktu mereka mengambil kepentingan-kepentingan tersebut. Harus diperhatikan oleh mereka karena apabila hal tersebut dilakukan perusahaan akan mengalami akibat-akibatnya.

Apabila para karyawan mereka bahwa upah atau gaji mereka terlampau rendah maka mereka akan meninggalkan perusahaan dalam jumlah besar. Mereka yang masih tetap berada di lingkungan perusahaan bersangkutan akan bekerja setengah hati. Keinginan-keinginan para pembeli, pihak pemerintah dan masyarakat juga amat bersaing. Maka, oleh karena itu para manajer harus mengimbangkan kepentingan kelompok yang diwakili oleh mereka sewaktu mereka mengambil keputusan .

PENILAIAN MANAJER

Penilaian manajer (appraisal of manager) seringkali disebut sebagai "tumor Achilles" dalam pengembangan manajemen. Tetapi bisa lebih dari itu. Mungkin ini merupakan kunci utama dalam pengelolaan dari itu sendiri. Penilaian manajer jelas penting bagi pengembangan manajemen karena kalau kekuatan kelemahan manajer tidak diketahui, hanya merupakan kebetulan saja kalau upaya pengembangan tertuju pada arah yang benar. Penilaian seharusnya merupakan suatu sistem terpadu dalam mengelola. Mengetahui sejauh mana manajer merencana, mengorganisasi, melakukan staffing, memimpin, mengedali merupakan satu-satunya jalan untuk memastikan bahwa orang yang menduduki jabatan itu benar-benar mengelola dengan efektif. Kalau perusahaan, kantor pemerintah, organisasi sosial atau bahkan

universitas ingin mencapai sasaran secara efektif dan efisien, cara-cara untuk menilai secara tepat prestasi manajemen ditemukan dan dijalankan.

Penelitian Conference Board pada 239 perusahaan, sasaran program penilaian manajer termasuk :

1. Pengembangan manajemen
2. Pengukuran presentasi
3. Peningkatan presentasi
4. Tata usaha imbalan jasa
5. Penemuan mereka yang berpotensi
6. Umpan balik
7. Perencanaan tenaga kerja
8. Komunikasi

Dari sasaran ini didapati bahwa kebanyakan perusahaan menggunakan informasi penilaian untuk umpan balik prestasi, administrasi imbalan jasa, keputusan promosi dan penentuan kebutuhan pengembangan manajemen. Banyak perusahaan mempunyai anggaran pelatihan yang besar dengan banyak staf yang merancang, mengembangkan dan menyerahkan macam-macam program namun demikian sebagai perusahaan tidak mendapatkan hasil yang diinginkan.

Banyak kegagalan dalam program pengembangan manajer itu disebabkan karena pendekatan yang tidak sistematis dalam latihan itu. Untuk menghindari masalah-masalah yang lazim akan diuraikan dibawah ini :

1. Kegagalan pengembangan manajer

Upaya pengembangan mungkin tidak mendukung sasaran tujuan latihan adalah untuk dapat mencapai sasaran perusahaan dan mengembangkan manajer yang profesional. Dalam program latihan yang efektif dan efisien para manajer menentukan sasaran perusahaan dan memadukannya dengan kebutuhan pengembangan pegawai. Suatu perusahaan dengan kebutuhan untuk perencanaan jangka panjang misalnya harus mencocokkan kebutuhan dengan bakat dan kehendak para manajer didalam perusahaan . sebagai eksekutif

membangungkan banyaknya pegawai yang ikut serta kursus-kursus pengembangan manajemen. Terlalu sering perusahaan menentukan kegiatan latihan, dengan sedikit saja perhatian pada hasil latihan. Banyak perusahaan mempunyai anggaran latihan dan pengembangan yang berlebihan, banyak pegawai ikut serta dalam bermacam-macam program, tetapi tidak diadakan upaya untuk menilai pengaruhnya pada prestasi pegawainya.

2. Pengembangan manajer hanya untuk mereka yang terpilih saja.

Orang sering kali berpikir bahwa pengembangan manajer mengharuskan penempatan beberapa orang dengan kemampuan tinggi dalam suatu program latihan dan merupakan yang lainnya. Tentu saja sukar mengidentifikasi potensi dari manajer yang punya masa depan tetapi hanya bergantung pada sedikit pegawai saja juga merupakan untung-untungan program-program pengembangan manajer harus terbuka untuk pegawai yang memenuhi syarat yang menginginkan karir manajemen.

3. Manajer puncak harus secara aktif mendukung program itu.

Dukungan eksekutif puncak diperlukan dalam latihan dan pengembangan. Tetapi terutama penting untuk program-program yang melibatkan orang dari jenjang yang berbeda dalam perusahaan, seperti misalnya dalam upaya pengembangan organisasi dukungan manajer puncak harus melebihi pernyataan kebijaksanaan mengenai latihan. Dukungan itu harus mencakup keterlibatan dan peran serta secara aktif mereka dalam pengembangan.

4. Latihan dan pengembangan yang harus melibatkan manajer dari semua tingkatan.

Manajemen puncak dalam menyadari kebutuhan latihan bagi pengawas (supervisor) lini pertama, tetap tidak yang untuk dirinya sendiri. Namun manajer puncak seharusnya yang pertama dilatih, untuk memberikan contoh mengenai keterlibatan mereka pada kelangsungan pengembangan semua orang didalam perusahaan dan juga untuk mendapatkan

informasi terbaru mengenai pemikiran dan teknik-teknik manajemen yang baru sebelum bawahannya mempelajarinya.

5. Kebutuhan latihan dan pengembangan itu bermacam-macam.

Kebutuhan itu berbeda-beda tidak hanya untuk jabatan pada jenjang yang berbeda didalam organisasi, tetapi juga bagi perorangan, karena latar belakang, keinginan, persyaratan, dan potensi yang berbeda. Akibatnya, kegiatan latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan kas masing-masing orang.

6. Kebutuhan latihan dan pengembangan menentukan metodenya.

Tidak ada program atau metoda yang sesuai dengan semua kebutuhan. Sebaliknya, program dan metoda yang harus dipilih dengan dasar bagaimana efektif dan efisiennya program dan metoda itu dapat memenuhi kebutuhan perorangan dan mencapai sasaran pengembangan manajer dan perusahaan.

7. Teori dan praktek harus berjalan bersama-sama.

Sering dikatakan bahwa tidak ada yang lebih praktis daripada teori yang baik. Tak ada keraguan bahwa teori memberikan kerangka yang baik untuk belajar tetapi teori dan praktek harus di padukan.

3.3 Pengertian Lingkungan

Lingkungan organisasi (organizational environment) dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Pengertian lain tentang lingkungan diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (1999) bahwa lingkungan merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Lingkungan Umum Perusahaan

Lingkungan umum merupakan lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi dan hampir semua organisasi dipengaruhi oleh lingkungan

tersebut. Komponen-komponen dari lingkungan tersebut meliputi demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya.

1. Demografi

Isu-isu penting yang perlu diamati oleh manajemen dalam lingkungan demografi itu antara lain adalah perubahan tentang struktur umum penduduk, permasalahan jenis kelamin, ras, peluang kerja dan pengangguran, serta masalah-masalah yang menyangkut urbanisasi.

2. Ekonomi

Lingkungan ekonomi yang mempengaruhi prestasi kerja dari suatu organisasi meliputi: tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan masyarakat, perubahan selera dan pola pengeluaran konsumen yang diakibatkan dari perubahan pendapatan.

3. Sumber daya alam

Sumber daya alam memberikan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh organisasi, ketersediaan bahan-bahan akan menjamin kelancaran kerja dari organisasi.

4. Teknologi

Lingkungan teknologi merupakan kekuatan yang dapat menciptakan produk dan pasar baru. Manajemen perlu mengamati setiap perkembangan penggunaan teknologi. Teknologi yang canggih akan dapat menciptakan daya saing yang buat bagi organisasi yang pada akhirnya akan mengubah cara kerja organisasi.

5. Politik

Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sering kali bermuatan politis sehingga kebijakan itu biasanya berlawanan arah dengan misi dan tujuan organisasi.

6. Sosial dan budaya

Kehidupan organisasi tidak terlepas dari dinamika lingkungan disekitarnya. Masyarakat dan budaya merupakan kekuatan yang secara umum mempengaruhi kehidupan organisasi yang tercermin dari persepsi, nilai-nilai, kemasyarakatan dan agama, perilaku dan kepercayaan.

ASPEK-ASPEK DALAM LINGKUNGAN UMUM ORGANISASI

Ada beberapa aspek yg mempengaruhi adanya lingkungan umum organisasi sebagai berikut :

1. Aspek demografis :
 - a. Besarnya populasi
 - b. Struktur usia
 - c. Distribusi demografis
 - d. Komposisi etnis
 - e. Distribusi pendapatan
2. Aspek ekonomi :
 - a. Tingkat inflasi
 - b. Surplus dan defisit anggaran
 - c. Produk domestik bruto
3. Aspek politis atau hukum :
 - a. Hukum perpajakan
 - b. Hukum tenaga kerja
 - c. Deregulasi
4. Aspek sosial budaya :
 - a. Wanita dalam angkatan kerja
 - b. Variasi dalam angkatan kerja
 - c. Perilaku kualitas kerja
 - d. Nilai dan kepercayaan
5. Aspek teknologi :
 - a. Inovasi produk
 - b. Inovasi proses
 - c. Aplikasi pengetahuan
 - d. Teknologi komunikasi

LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang dalam organisasi itu sendiri dan sifatnya dapat di kontrol oleh manajemen. Kekuatan-kekuatan yang ada dalam lingkungan internal tersebut meliputi: pekerja, dewan komisaris, pemegang saham.

1. Pekerja / karyawan

Karyawan merupakan salah satu sumber daya dan sekaligus input yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Dewan komisaris

Untuk ukuran organisasi atau perusahaan besar semacam PT, biasanya terdiri dari beberapa dan bahkan ribuan orang yang terlibat di dalamnya.

3. Pemegang saham

Para pemegang saham memiliki kepentingan dan tanggung jawab tertentu terhadap perusahaan

FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi, yang sebagian besar tak dapat di kendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan masukan-masukkan yang dibutuhkan, seperti bahan baku, dana tenaga kerja, dan energi dari lingkungan eksternal, mentransformasikan menjadi produk dan jasa, dan kemudian memberikan sebagai keluaran keluaran kepada lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal mikro terdiri dari para pesaing, penyedia, langganan lembaga-lembaga, keuntungan, pasar tenaga kerja dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Unsur-unsur lingkungan ekstern makro mencakup teknologi, ekonomi, politik, sosial dan yang mempengaruhi iklim dimana organisasi beroperasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan ekstern mikro (T. Hani Handoko, 2009)

LINGKUNGAN EKSTERNAL MIKRO

1. Para pesaing (competitor)

Lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma norma perilaku organisasi organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang di hadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu megoptimalkan operasi operasinya.

2. Langgan (customer)

Strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Biasanya, manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa itu.

3. Pasar tenaga kerja (labor supply)

Organisasi memerlukan sejumlah karyawan (personalia) dengan bermacam macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman, sehingga organisasi perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi perusahaan yang sukses.

4. Lembaga-lembaga keuangan

Organisasi-organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti bank-bank komersial, bank-bank instansi, dan perusahaan-perusahaan asuransi termasuk pasar modal, untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya.

5. Para Penyedia (suppliers)

Setiap organisasi bergantung pada sumber-sumber dari sumber daya- sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk memproduksi keluaran.

6. Perwakilan-perwakilan pemerintah

Hubungan organisasi dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang kompleks. Perwakilan-perwakilan pemerintah ini biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur-prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya melindungi masyarakat.

LINGKUNGAN EKSTERNAL MAKRO

Lingkungan eksternal makro mempengaruhi organisasi dengan dua cara. Pertama, kekuatan diluar tersebut mempengaruhi suatu organisasi secara langsung atau tidak secara langsung melalui satu atau lebih unsur lingkungan ekstern mikro. Kedua, unsur-unsur kegiatan makro menciptakan iklim-misal teknologi tinggi, keadaan perekonomian cerah atau lesu dan perubahan-perubahan sosial dimana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Lingkungan eksternal makro terdiri dari faktor-faktor teknologi, ekonomi, politik, sosial dan dimensi internasional sebagai kekuatan-kekuatan yang berada diluar jangkauan perusahaan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan, dengan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk memberikan pengaruh balik yang berarti sebagai contoh, teknologi komputer sekarang ini membuat mungkin perolehan, penyimpanan dan pemindahan informasi dalam jumlah yang besar. Keadaan perekonomian yang dilanda resesi akan menyebutkan dunia usaha lesu, dengan perusahaan-perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk memperbaiki kecenderungan negatif keadaan ekonomi tersebut . (T. Hani Handoko, 2009)

3.4 Organisasi dan Lingkungan

Lingkungan eksternal mempengaruhi manajer bervariasi menurut tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda di antara posisi-posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan-tingkatan hirarki di dalam organisasi. Jadi, manajer pada perusahaan A mungkin lebih dipengaruhi faktor-faktor dalam lingkungan ekstern dibanding manajer pada perusahaan B, eksekutif dipengaruhi lebih dari pada pekerja klerikal, dan pegawai administrasi kantor dibanding manajer divisi penjualan. Karena mempunyai kekuasaan yang lebih besar dan pandangan yang lebih luas, para manajer ditingkatkan atas dalam organisasi memikul tanggung jawab lebih besar untuk pengelolaan hubungan lingkungan ekstern

dibanding manajer tingkat bawah manajer dan organisasinya memberikan tanggapan terhadap lingkungan ekstern baik melalui usaha untuk mempengaruhi lingkungan ekstern mikro dan peramalan serta penyesuaian dengan kecenderungan lingkungan ekstern makro.

Usaha mempengaruhi lingkungan ekstern mikro. Manajer harus memusatkan usaha usahanya pada aspek aspek kunci lingkungan kritik bagi tujuan tertentu organisasi. Bila mereka memperlakukan setiap komponen secara sama, mereka akan menghabiskan waktu dan energi dengan cara cara yang tidak produktif. Berbagai teknik telah dikembangkan untuk mempengaruhi lingkungan elemen mikro. Manajer dapat mempengaruhi langganan melalui pengiklanan. Manajer membuat hubungan kerja sama dan perundingan dengan para penyedia untuk menjamin pengadaan bahan baku yang dibutuhkan pada harga yang dapat diterima dan sebagainya.

HUBUNGAN LINGKUNGAN DAN ORGANISASI

Untuk dapat melihat pengaruh tingkat lingkungan terhadap organisasi manajemen, disini akan dikemukakan salah satu model yang di perkenalkan oleh James D Thompson. Dalam model ini membagi dua dimensi utama yang digunakan yaitu :

1. Tingkat perubahan

Tingkat perubahan akan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis.

2. Tingkat homogenitas

Melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas komplek.

PENGERTIAN DAN MANFAAT ORGANISASI

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Rumah sakit dimana pasien dirawat, perguruan tinggi tempat mahasiswa menuntut ilmu, bank tempat nasabah menabung, dan

negara atau daerah tempat masyarakat tinggal merupakan bentuk-bentuk dari organisasi yang dapat kita temukan dalam kehidupan sehari-hari. Secara spesifik organisasi dapat memberikan beberapa manfaat bagi masyarakat dan bisnis. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Organisasi mengubah kehidupan masyarakat. Manfaat ini bisa kita amati dari banyaknya organisasi yang membuat kehidupan menjadi lebih baik.
2. Organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Dengan berorganisasi pencapaian tujuan akan lebih efektif.
3. Organisasi menawarkan karier. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan tujuan.
4. Organisasi sebagai cagar. Dengan berorganisasi, ilmu pengetahuan akan dapat terus ditingkatkan.

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi dapat di definisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang berhubungan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok. Beberapa faktor yang menentukan perancangan suatu struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Besar kecilnya organisasi
Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satu-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.
2. Strategi organisasi
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandler pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara strategi dan struktur.
3. Teknologi
Perbedaan teknologi yang digunakan untuk menghasilkan barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.

4. Karyawan

Tingkat kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan juga mempengaruhi bentuk struktur dari organisasi.

Perubahan konsep manajerial dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern. Seorang manajer mempunyai tanggung jawab social atas keputusan-keputusan yang diambil, mengapa dikatakan demikian karena mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka panjang, disamping itu juga menyangkut hajat hidup orang banyak yang kesemuanya menggantungkan dirinya kepada organisasi tersebut (ini kalau dilihat dari segi dimana seseorang bekerja). Atas dasar ini maka seorang manajer dituntut untuk dapat mengimplementasikan etika berusaha (the ethics of manager). Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam etika berusaha ini, yaitu hukum; peraturan-peraturan pemerintah termasuk di dalamnya undang-undang yang dikeluarkan oleh pemerintah; kode etik industri dan perusahaan tekanan-tekanan sosial; tegangan antar standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

Ada beberapa etika yang ada dalam tanggung jawab sosial manajer, diantaranya sebagai berikut :

1. Tanggung jawab sosial manajer

- a. *Societal Ethics* adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana anggota masyarakat harus berhubungan dengan yang lainnya, termasuk mengatur masalah-masalah tentang keadilan, kejujuran, kemiskinan, dan hak-hak individu. *Societal Ethics* berasal dari *Society's Law*, kebiasaan-kebiasaan, dan nilai atau norma yang tidak tertulis.
- b. *Occupational Ethics* atau Etika Profesi adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana anggota suatu profesi, perdagangan, atau keahlian harus bertindak atau bertingkah laku ketika melaksanakan pekerjaannya. Contohnya *medical ethics*, mengatur bagaimana dokter dan perawat harus menangani pasiennya. Contoh lainnya adalah etika untuk

pengacara, peneliti, dan akuntan. Organisasi profesi yang besar dapat menjatuhkan hukuman untuk pelanggaran kode etik.

- c. *Individual Ethics* adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana orang melihat tanggung jawabnya terhadap orang lain dan bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi dimana kepentingan pribadinya dipertaruhkan. Individual ethic dipengaruhi oleh keluarga, teman sebaya, dan didikan secara umum. Pengalaman-pengalaman yang diperoleh selama hidup sebagai anggota masyarakat juga memberi kontribusi dalam pembentukan standar nilai yang digunakan untuk mengevaluasi dan memutuskan apa yang benar dan salah.
- d. *Organizational Ethics* adalah petunjuk praktis untuk perusahaan dan manajernya tentang bagaimana mereka harus bertanggung jawab terhadap stakeholdernya. Etika individu dari pendiri perusahaan dan top manajernya sangat penting dalam pembentukan kode etik organisasi. Top manajer memainkan peranan penting dalam menetapkan etika perusahaan. Kadang-kadang bawahannya melakukan tindakan yang tidak etis karena mereka mendapatkan tekanan dari atasannya atau mereka melakukan itu karena melihat atasannya juga melakukan hal yang tidak etis dan tidak mendapat sanksi. Pendekatan-pendekatan untuk tanggung jawab sosial: Tanggung jawab sosial adalah tanggung jawab manajer perusahaan dan karyawan untuk membuat keputusan-keputusan yang melindungi, meningkatkan kesejahteraan, dan kemakmuran stakeholder dan seluruh masyarakat. Kalau tidak ada undang-undang atau hukum yang secara spesifik mengatur bagaimana perusahaan harus bertindak terhadap stakeholder, manajer harus menetapkan apa yang harus dilakukan yang benar, etis dan bertanggung jawab secara sosial.

2. Contoh-contoh perilaku yang menunjukkan tanggung jawab sosial:
 - a. Menyediakan pemotongan pembayaran untuk membantu para pekerja yang diberhentikan, sehingga mencukupi sampai mereka dapat menemukan pekerjaan lain.
 - b. Menyediakan peluang kepada para pekerja untuk meningkatkan ketrampilan-ketrampilan mereka dan memperoleh pendidikan tambahan sehingga mereka dapat lebih produktif dan tidak menjadi tertinggal karena perubahan-perubahan di dalam teknologi.
 - c. Mengizinkan karyawan untuk cuti ketika mereka membutuhkan dan menyediakan pelayanan kesehatan serta dana pensiun yang bermanfaat bagi karyawan.
 - d. Berperan untuk memberikan derma atau dukungan pada berbagai aktivitas sosial di dalam kota atau kota-kota di mana mereka ditempatkan seperti membantu sekolah, beramal, dan sebagainya.
 - e. Memutuskan mengeluarkan dana untuk memperbaiki pabrik sehingga tidak menimbulkan polusi pada lingkungan.
 - f. Memutuskan untuk menanam modal dalam negara-negara miskin.
 - g. Memilih untuk membantu negara-negara lemah atau miskin dengan mengembangkan suatu dasar ekonomi sehingga dapat memperbaiki standar hidup.
3. Empat pendekatan berbeda yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial.
 - a. *Obstructionist Approach*

Perusahaan dan manajernya memilih untuk tidak melakukan tindakan sesuai dengan tanggung jawab sosial dan sebagai penggantinya melakukan tindakan-tindakan ilegal dan tidak etis.

b. *Defensive Approach*

Perusahaan dan manajernya bertindak etis sebatas sesuai dengan hukum dan syarat-syarat legal. Masih ada kemungkinan melakukan tindakan-tindakan yang tidak etis.

c. *Accommodative Approach*

Perusahaan dan manajernya bertindak etis dan sesuai hukum, mencoba menyeimbangkan antara kepentingan-kepentingan stakeholder sesuai kebutuhan.

d. *Proactive Approach*

Perusahaan dan manajernya secara aktif melakukan tanggung jawab sosialnya. Mereka mempelajari kebutuhan-kebutuhan stakeholder yang berbeda-beda dan menggunakan sumber daya organisasi untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*.

3.5 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi / perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-programstrategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Pentingnya perencanaan strategis :

1. Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentukperencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Pemahaman terhadap perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah perencanaan, karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dalam manajemen perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan. Proses Perencanaan Strategis

1. Bersiap-siap
2. Mempertegas misi dan visi
3. Menilai lingkungan menyepakati prioritas
4. Menyepakati prioritas
5. Menulis rencana strategisnya
6. Melaksanakan rencana strategis itu
7. Memantau dan mengevaluasi

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi.

Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi. Manfaat Perencanaan Strategis:

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-
3. hasil yang hendak dicapai
4. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim.
5. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
6. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan.

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkungannya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi. Kendala-Kendala Dalam Perencanaan

1. Ketidak mampuan membuat rencana atau rencana yang tidak cukup baik.
2. Kurangnya komitmen dalam proses pembuatan rencana.
3. Lemahnya informasi.
4. Terlalu berfokus pada masa kini.
5. Terlalu mengandalkan diri pada unit/Bagian Perencanaan.
6. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya.

Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahan yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. Disini manajer merencanakan buaran kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman di lingkungnya.

Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

1. Memberikan kerangka kerja untuk pengembangan anggaran tahunan. Alat pengembangan manajemen perencanaan
2. Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka
3. Alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang.

Unsur-unsur perencanaan strategis

1. Perumusan visi dan misi
2. Pengkajian lingkungan eksternal
3. Pengkajian lingkungan internal
4. Perumusan isu-isu strategis
5. Penyusunan strategi pengembangan

Ada tiga tipe strategi yang dapat digunakan pada berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis yaitu:

1. Strategi Manajemen
Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro.
2. Strategi investasi
Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi.
3. Strategi bisnis
Strategis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen.

Langkah-langkah Proses Perencanaan Strategis

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis.
2. Memutuskan asumsi dan pedoman.
3. Iterasi pertama dari rencana strategis.

4. Analisis.
5. Iterasi kedua dari rencana strategis.
6. Tinjauan dan persetujuan akhir.

Ciri-Ciri Perencanaan Strategis:

1. Memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan
2. isu- isu strategis.
3. Menekankan penilaian terhadap lingkungan baik
4. eksternal dan internal.
5. Melibatkan peran-peran penting pembuat kebijakan.
6. Mensyaratkan visi yang komprehensif.
7. Menjawab pertanyaan dasar.
8. Memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang
9. lebih terinci dan untuk keputusan harian.

Manajemen Strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis 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.

Strategi Besar (*Grand Strategy*)

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan dari produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan.

2. Stabilitas (*Stability*) atau *Strategi Diam*

Artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan

3. Pemangkasan (*Retrenchment*)

Berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan.

Strategi Global (*Global Strategy*)

1. Strategi Globalisasi
Merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan diseluruh dunia
2. Strategi Multidomestik
Merupakan modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara
3. Strategi Transnasional
Merupakan mengombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara

Dimensi Manajemen Strategis

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
2. Dimensi Internal dan Eksternal
3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber
4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
5. Dimensi Multi Bidang

Manfaat yang dapat diperoleh sebuah organisasi jika menerapkan manajemen strategis

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.

Kesimpulan

Manajer adalah seorang yang bertanggung jawab atas semua kegiatan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dijalankan. Manajer tidak lepas dari manajemen dalam melakukan tugasnya seperti merencanakan, melaksanakan, dan mengatur kegiatan suatu organisasi tertentu. Secara umum manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Manajer ada dalam semua tipe organisasi. Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu menurut tingkatan mereka dalam organisasi, rendah, menengah dan tinggi manajer umum dan fungsional. Manajer tidak dapat membebaskan diri dari pekerjaannya, dan hampir tidak merasakan kesenangan mereka karena menyadari tak ada pekerjaan yang tidak dilakukan, bahkan sebentarpun. Terlepas dari jenis pekerjaan manajerial yang dilakukan. Manajer selalu membawa suatu beban yang selalu dipikirkan. Sehingga mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka hampir tiada hentinya dan begitu kompleks.

Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak. Perubahan yang terjadi di dalamnya sangat dinamis, dan kadang-kadang pengaruhnya pada manajemen tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Sebagai contoh, manajer sekarang ini harus menghadapi situasi dan kondisi ekonomi yang naik turun, besarnya perkembangan teknologi yang menimbulkan perbaikan dan inovasi produksi serta produk, perubahan perilaku konsumen, peraturan-peraturan pemerintah yang selalu di perbarui, dan sebagainya, yang semuanya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi dan manajemen. Karenanya, manajemen di tuntutan untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan.

Soal-Soal

Multiple Choice

1. Berikut ini yang bukan termasuk tingkatan manajer adalah . . .
 - a. Top manajer
 - b. Middle manajer
 - c. Lower manajer
 - d. Average manajer
 - e. Semua benar
2. Manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana untuk mencapai suatu tujuan dan mengembangkan suatu organisasi agar dapat terlaksana dengan baik, adalah pengertian dari ...
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Pengawasan
 - e. Semua Salah
3. Kekuatan kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi, termasuk pengertian dari?
 - a. Lingkungan
 - b. Organisasi
 - c. Manajer
 - d. Manajerial
4. Dalam tanggung jawab sosial, petunjuk praktis untuk perusahaan dan manajernya tentang bagaimana mereka harus bertanggung jawab terhadap stakeholdernya merupakan pengertian dari?
 - a. Individual Ethics
 - b. Organizational Ethics
 - c. Occupational Ethics atau Etika Profesi
 - d. Societal Ethics

5. Suatu rencana untuk mengeksplorasi berbagai strategi yang akan ditempuh dan kemudian menganalisisnya apakah strategi tersebut bias membawa organisasi kearah yang lebih baik lagi atau tidak ,adalah pengertian dari?
 - a. Manfaat Strategi
 - b. Rencana strategis
 - c. Tujuan strategis
 - d. Definisi strategis

Essay

1. Sebutkan dan jelaskan tingkatan - tingkatan atau klasifikasi manajer ?
2. Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatandalam organisasi itu sendiri dan sifatnya dapat dikontrolmanajemen Sebutkan dan jelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam ingkungan eksternal perusahaan ?
3. Lingkungan organisasi mempunyai aspek-aspek yang meliputi demografi, ekonomi, hukum, sosial budaya, teknologi. Apapenjelasan tentang lingkungan umum tentang demograf ?
4. Agar rencana yang telah di buat dapat terlaksana dengan efektif,mampu mengidentifikasi beberapa kendala. Apa saja kendala-kendala dalam perencanaan ?
5. Dapat dikatakan bahwa perencanaan strategis dapat menentukan keberhasilan organisasi perusahaan apa yang menyebabkan hal ini terjadi ?

Jawaban

Multiple Choice

1. D

Manajer yang efektif adalah manajer yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Manajer diklasifikasikan menjadi 2 yaitu :

- a. Tinggi (Top)
- b. Menengah (Middle)
- c. Bawah (Lower)

2. B

Pengorganisasian

Setelah manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana untuk mencapainya maka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat dilaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dan kemudian memimpin tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan ,rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

3. A

Kekuatan lingkungan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi yaitu pengertian dari lingkungan maka jawaban pada soal nomer 1 yaitu (Lingkungan)

4. B

Organizational Ethics adalah petunjuk praktis untuk perusahaan dan manajernya tentang bagaimana mereka harus bertanggung jawab terhadap stakeholdernya. Etika individu dari pendiri perusahaan dan top manajernya sangat penting dalam pembentukan kode etik organisasi.

3. B

Suatu rencana untuk mengeksplorasi berbagai strategi yang akan ditempuh dan kemudian menganalisisnya apakah strategi tersebut bias membawa organisasi kearah yang lebih baik lagi atau tidak adalah Rencana strategis.

Essay

1. Manajer lini-pertama adalah tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pemimpin, mandor dan penyedia. Sebagai contoh adalah mandor dalam pabrik. Manajer menengah. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan bagi manajer menengah adalah manajer departemen dan sebagainya. Sebagai contohnya adalah kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi. Manajer puncak adalah klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi dan lain sebagainya
2. Kekuatan yang ada dalam lingkungan eksternal perusahaan yaitu (karyawan, dewan komisaris, pemegang saham)
 - a. Karyawan
merupakan salah satu sumber daya dan sekaligus input yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan
 - b. Dewan komisaris
Untuk ukuran organisasi atau perusahaan besar semacam PT, biasanya terdiri dari beberapa dan bahkan ribuan orang yang terlibat di dalamnya.
 - c. Pemegang saham
Para pemegang saham memiliki kepentingan dan tanggung jawab tertentu terhadap perusahaan
3. Isu-isu penting yang perlu diamati oleh manajemen dalam lingkungan demografi itu antara lain adalah perubahan tentang struktur umum penduduk, permasalahan jenis kelamin, ras, peluang kerja dan pengangguran, serta masalah-masalah yang menyangkut urbanisasi).

4. Komitmen
 - a. Kurangnya komitmen dalam proses pembuatan rencana
 - b. Lemahnya informasi
 - c. Terlalu berfokus pada masa kini
 - d. Terlalu mengandalkan diri pada unit atau pada bagian perencanaan
5. Perencanaan strategis
 - a. Perencanaan strategis merupakan tipe perencanaan yang terpenting
 - b. Melakukan perencanaan strategis berarti menciptakan misi organisasi secara jelas.
 - c. Perencanaan strategis memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya.

Glosarium

1. **Action** : Tindakan, aksi, tindak tanduk, gerak, tenaga, kekuatan, tingkah laku.
2. **Analisis** : Kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah bahasa guna meneliti struktur bahasa tersebut secara mendalam.
3. **Bisnis** : Suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba.
4. **Demografi** : Ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan manusia.
5. **Deregulasi** : Aturan atau sistem tindakan atau proses menghilangkan mengurangi segala aturan.
6. **Dinamika** : Cabang dari ilmu fisika (terutama mekanika klasik) yang mempelajari gaya dan torsi dan efeknya pada gerak.
7. **Dinamis** : Suatu hal yang terus berubah dan berkembang secara aktif, atau seseorang yang hidupnya sangat antusias dengan banyak energi dan tekak.
8. **Diplomat** : Orang yang berkecimpung dalam bidang diplomasi (menteri luar negeri, duta besar, dan sebagainya).
9. **Divisi** : Sebuah kelompok atau satuan di dalam sebuah organisasi.
10. **Efektif** : Pertukaran informasi, ide, perasaan yang menghasilkan perubahan sikap sehingga terjalin sebuah hubungan baik antara pemberi.
11. **Eksekutif** : Berkenaan dengan pengurusan (pengelolaan, pemerintahan) atau penyelenggaraan sesuatu.
12. **Fungsional** : Sesuatu hal yang dirancang untuk mampu melakukan satu atau lebih kegiatan yang praktis.

13. **Inflasi** : Suatu proses meningkatnya harga – harga secara umum dan terus menerus berkaitan dengan mekanisme pasar yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor.
14. **Integral** : Meliputi seluruh bagian yang perlu untuk dijadikan secara lengkap.
15. **Interpersonal** : Komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, yang biasanya tidak diatur secara formal.
16. **Investasi** : Suatu istilah dengan beberapa pengertian yang berhubungan dengan keuangan dan ekonomi.
17. **Kinerja** : Sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari dasar " kerja " yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi.
18. **Klasifikasi** : Proses pengelompokan benda berdasarkan ciri-ciri persamaan dan perbedaan.
19. **Kode etik** : Pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.
20. **Komersial** : Berarti bernilai niaga tinggi kadang-kadang mengorbankan nilai – nilai lain. (sosial, budaya dan sebagainya).
21. **Kompleks** : Suatu kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian khususnya yang memiliki bagian yang saling berhubungan dan saling tergantung.
22. **Komposisi** : Penempatan atau arasemen unsur visual atau bahan dalam karya seni berbeda dari subyek.
23. **Konsep** : Abstrak, entitas mental yang universal yang menunjuk pada kategori atau kelas dari suatu entitas, kejadian atau hubungan.
24. **Lini** : Garis tengah atau garis pertengahan.

25. **Manajemen** : Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
26. **Manajer** : Seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.
27. **Nasabah** : Orang yang biasa berhubungan dengan atau menjadi pelanggan bank.
28. **Pengarahannya** : Suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.
29. **Pengontrolan** : Suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.
30. **Pengorganisasian** : Suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.
31. **Perencanaan** : Suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.
32. **Persepsi** : Tindakan menyusun, mengenali, menafsirkan informasi guna memberikan pemahaman tentang lingkungan.
33. **Personalialia** : Serangkaian kegiatan mengelola SDM pada hal-hal yang terkait administratif yang mengatur hubungan industrial antara perusahaan dan karyawannya.
34. **Representatif** : Kata perwakilan atau mewakili.

35. **Resesi** : Kondisi ketika produk domestik bruto (GDP) menurun atau ketika pertumbuhan ekonomi riil bernilai negatif selama dua kuartal.
36. **Skala** : Perbandingan antara jarak pada gambar dengan jarak yang sebenarnya.
37. **Staffing** : Susunan kepegawaian.
38. **Strategis** : Pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.
39. **Supplier** : Penyedia sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu.
40. **Teknologi** : Adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan Barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia.
41. **Variasi** : Penampakan dari sifat tertentu yang menyebabkan satu organisme berbeda dengan organisme lain dalam satu jeneral.

BAB IV

PENGORGANISASIAN DAN PELAKSANAAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Memahami pengertian organisasi
- Memahami prinsip organisasi dan perilaku
- Mengidentifikasi model dimensi waktu untuk efektifitas organisasi
- Memahami pembagian waktu
- Memahami pengertian pelaksanaan

4.1 Pengertian Organisasi

Kesatuan (entity) social yang di koordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sebuah organisasi mempunyai batasan yg relative dapat diidentifikasi, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Organisasi mempunyai struktur dan usur sebagai berikut :

1. Struktur organisasi, Stoner Dan Wankell (1986:243) membatasi bawah struktur organisasi susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporan nya.
2. Struktur organisasi merupakan suatu cara untuk menetapkan bagaimana tugas dibagi, kepada siapa kita melapor, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Serta perlu adanya unsur pengorganisasian yaitu :

- a. Spesialisasi pekerjaan
- b. Standarisasi kegiatan
- c. Koordinasi kegiatan
- d. Sentralisasi dan desentralisasi
- e. Ukuran pekerjaan

Teori organisasi mempelajari struktur dan desain organisasi, teori itu menjelaskan bagaimana organisasi dapat di kontruksi guna meningkatkan keefektifan. Salah satunya yaitu :

1. Teori organisasi klasik

Teori ini dipelopori oleh Henry fayol untuk mengenali prinsip-prinsip dan keterampilan yang mendasari manajemen yang efektif. Fayol percaya bahwa manajemen memilikin pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Pola ini yang oleh fayol yang disebutnya sebagai prinsip manajemen.

2. Organisasi merupakan sistem sosial

Hubungan antar individu dan kelompok dalam organisasi menciptakan harapan bagi perilaku individu. Beberapa harus memainkan peran pemimpin, sementara lain nya pengikut. Organisasi memiliki sistem kewenangan status, kekuasaan, dan manusia dalam berorganisasi.

3. Lingkungan organisasi

Merupakan hubungan antara organisasi dan masyarakat terdapat banyak faktor yang berpengaruh pada organisasi, dan manajemen harus responsif. Setiap organisasi harus bias menjawab kebutuhan pelanggan dan klien, kendala legal dan politik, dan perubahan ekonomi serta teknologi.

4.2 Prinsip Organisasi Dan Perilaku

Prinsip yang digunakan dalam pengorganisasian merupakan suatu hal yang dapat membantu berjalanya suatu organisasi dengan cara yaitu :

- 1. Untuk dapat melakukan fungsi pengorganisasian secara efektif, seorang manajer sebaiknya memiliki pedoman

tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan keputusan yang diambil tersebut.

2. Pengembangan organisasi. mengacu pada pelatihan sensitivitas dalam hal ini, pengembangan organisasi menekankan pada proses dimana orang dalam organisasi menjadi lebih sadarkan diri dan pihak lain.
3. perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang study yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.
4. Spesialisasi untuk efisiensi. Organisasi yang efektif membagi tanggung jawab atau bagian sehingga mengadakan spesialisasi dan menambah efisiensi dalam masing-masing bagian tersebut.

Stoner (1996) langkah-langkah dalam proses pengorganisasian terdiri dari lima langkah yaitu :

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Membagi beban kerja kedalam kegiatan-kegiatan yang secara logis danmemadaidapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
3. Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan secara logis dan efisien.
4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memantau efektivitas organisasi dalam mengambil langkah-langkahpenyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Teknik pengorganisasian pada dasarnya adalah strategi yang dipilih oleh organisasi untuk mendesain strukturnya. Pilihan strategi tentunya harus mengarah pada keefektifan organisasi. Antara lain teknik pengorganisasian yaitu :

1. Teknik pengorganisasian pendekatan tujuan. Pendekatan ini menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya.
2. Teknik pengorganisasian pendekatan sistem. Pendekat ini menekankan pentingnya input, proses dan output sebagai lokasi kajian keefektifan organisasi. Dalam pendekatan sistem, tujuan akhir tidak diabaikan, namun hanya dipandang sebagai salah satu elemen didalam kumpulan kreteria yang belih kompleks. Jading pendekatan sistem berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada acara yang ditentukan untuk pencapaian tujuan akhir.
3. Teknik pengorganisasian pendekatan lingkungan. Lingkungan yang maksud mencakup lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan jaman. Teknik ini mementingkan organisasi adabtasi terhadap perubahan sebagai kreteria penilaian keefektifan organisasi.

4.3 Model Dimensi Waktu Bagi Efektifitas Organisasi

Dimensi waktu masuk kedalam model bila suatu organisasi dianggap sebagai suatu sistem yang lebih besar lagi (lingkungan) yang melalui keterlibatan waktu, proses dan pengembalian sumber daya ke lingkungan. Kelangsungan hidup suatu organisasi, merupakan jangka panjang dari efektifitas organisasi. Dimana :

1. Kriteria efektifitas harus mencerminkan siklus masukan, proses, dan pengeluaran.
2. Kriteria efektifitas harus mencerminkan hubungan antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi seperti itu berada. Dimana efektifitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. Sedangkan tugas manajerial menjaga keseimbangan optimal diantara komponen dan biayanya.

Macam organisasi menurut bentuk yaitu :

1. Organisasi staff
2. Organisasi garis
3. Organisasi fungsional
4. Organisasi staff garis
5. Organisasi garis dan fungsional

Terdapat beberapa tipe dalam organisasi yaitu :

1. Tipe oraganisasi berbeda dengan bentuk organisasi. Bentuk-bentuk organisasi memandang organisasi dari segi saluran wewenang dan tata hubungan (lini, staff dan fungsi) yang ada dalam organisasi.
2. Menurut bentuk nya organisasi dibedakan menjadi: organisasi dengan tipe pyramid mendatar (flat), organisasi dengan tipe kerucut, dan organisasi dengan tipe pyramid terbalik.

Pengembangan organisasi atau organisation development mempunyai dua arti yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrator atau fungsi adminitrasi dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialisasi atau sebagai suatu teknik manajemen. Dimana :

1. Pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi atau administrator. Adalah kegiatan yang merupakan fungsi dan kewajiban dari pada administrasi untuk mengembangkan, menyesuaikan oraganisasi kepada pengembangan tugas pokok
2. Pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis. Merupakan suatu strategi pendidikan yang kompleks bertujuan mengubah kepercayaan, sikap mental, nilai, dan stuktur oraganisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, lingkungan, serta tantangan-tantangan lainnya
3. Batasan-batasan organisasional. Organisasi dapat membatasi para pembuat keputusan, yang menciptakan berbagai penyimpangan dari model rasional. Misalnya,

manajer menentukan keputusan mereka untuk mencerminkan evaluasi kinerja organisasi dan sistem penghargaan, mematuhi peraturan-peraturan formal organisasi.

Para manajer yang mendesain sebuah struktur organisasi menghadapi keputusan-keputusan sulit. Mereka harus memilih berbagai alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Proses para manajer membuat pilihan-pilihan tersebut disebut desain organisasi. Terdapat beberapa model atau desain dalam organisasi yaitu :

1. Model-model desain organisasi. Tiga model organisasi yang diuraikan pada bagian ini, penting nya model-model ini mendapatkan perhatian yang besar secara teoritis dan praktis. Kita akan berfokus pada unsur-unsur dasar desain organisasi mekanistik, organik, dan matriks.
2. Model mekanistik. Himpunan kepustakaan yang muncul selama awal abad ke-20 menganggap mendesain struktur suatu organisasi sebagai satu dari sekian banyak tugas manajerial, termasuk perencanaan dan pengendalian. Beberapa prinsip Fayol memiliki kaitan dengan fungsi pengelolaan manajemen: 4 diantaranya relevan untuk memahami desain organisasi model mekanistik.
3. Model organik. Organisasi organik fleksibel dalam beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan lingkungan desainnya mendorong pemanfaatan potensi manusia yang lebih besar. Model mekanistik berusaha memaksimalkan efisiensi dan produksi, sedangkan model organik berusaha memaksimalkan kepuasan, kefleksibelan, dan pengembangan.
4. Model matriks. Organisasi matriks mempermudah penggunaan staff dan peralatan yang sangat terspesialisasi. Struktur matriks mendorong interaksi yang terus menerus antara anggota-anggota unit proyek dan departement fungsional.

Perilaku organisasi adalah sekumpulan logika dari perilaku individu, perilaku kelompok yang berinteraksi dan aktifitas dalam kelompok.

1. Kelompok dari sisi persepsi

Suatu kumpulan individu dianggap sebagai suatu kelompok, jika setiap anggotanya memperhatikan hubungan mereka dengan lainnya.

2. Kelompok dari sisi organisasi

Suatu sistem yang terorganisir terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan sehingga mempunyai beberapa fungsi standart dari hubungan diantara anggotanya, dan mempunyai set norma-norma yang mengatur fungsi kelompok dan masing-masing anggota.

3. Kelompok dari sisi motivasi

Kelompok yang gagal membantu anggotanya dalam memenuhi kebutuhan mereka akan mengganggu semangat mereka.

4. Kelompok dari sisi interaksi

Beberapa teori menyatakan bahwa interaksi dalam bentuk interpedensi adalah inti dari "pengelompokan". Kita maksudkan kelompok dari sejumlah orang yang berkomunikasi satu dengan yang lain dalam jumlah yang tidak terlalu banyak sehingga masing-masing orang dapat berkomunikasi dengan seluruhnya.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi yang digunakan manajer kepada bawahan untuk menjelaskan aliran wewenang dan saluran komunikasi.
2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Hal tersebutlah yang akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota,

serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.

4. Ukuran organisasi. Besarnya kecilnya suatu organisasi secara keseluruhan akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

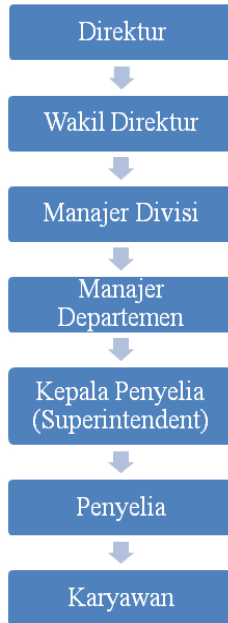
4.4 Pembagian Kerja

Dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (division of labor) yang memungkinkan synergy terjadi. Dalam mengadakan pembagian kerja ada beberapa dasar yang dapat dipakai sebagai pedoman, yaitu sebagai berikut :

1. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial
2. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi
3. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani
4. Pembagian kerja atas dasar fungsi
5. Pembagian kerja atas dasar waktu

Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya. Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pembagian kerja.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
4. Tingkatan manajemen



Gambar 2. Rentang Kendali

Terdapat kelebihan dan kelemahan dalam bagan organisasi yaitu:

Kelebihan :

1. Karyawan diberikan gambaran bagaimana organisasi disusun
2. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan - kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang dimana duplikasi yang tidak diperlukan terjadi.

Kelemahan : Masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Ada empat bentuk bagan organisasi yaitu :

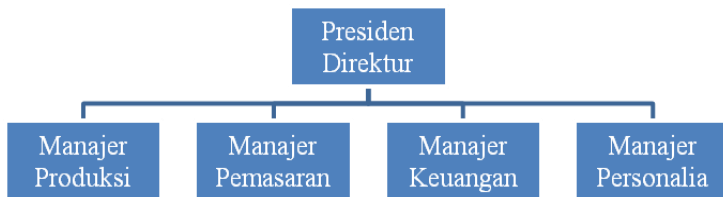
1. Bentuk Piramid.
2. Bentuk Vertikal.
3. Bentuk Horizontal.
4. Bentuk lingkaran.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek struktur organisasi yang utama yaitu :

1. Pembagian Kerja
Setiap kotak pada bagan mewakili tanggungjawab seseorang untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.
2. Manajer dan Bawahan
Garis tebal menunjukkan garis komando. Contohnya pada Manajer (komando) kepada bawahan
3. Jenis kerja yang dilaksanakan
Label atau uraian kotak-kotak menunjukkan tugas-tugas kerja organisasi atau bidang-bidang tanggung jawab yang berbeda beda.
4. Pengelompokan bagian-bagian kerja
Keseluruhan bagan menunjukkan dasar pembagian aktifitas organisasi, misalnya atas dasar fungsional atau wilayah.
5. Tingkat manajemen
Top, middle, dan low manajer menunjukkan perbedaan tugas yang diterima. Semakin tinggi tingkat suatu manajer semakin tinggi tanggung jawab.

Departementalisasi merupakan pekerjaan, wewenang, dan tugas yang diberikan kepada unit tertentu dalam sebuah organisasi dapat dikelompokkan secara horizontal. Ada empat tipe dasar departementalisasi yaitu:

1. Departementalisasi Berdasarkan Fungsi
Kelebihan :
 - a. Mendukung spesialisasi sebuah ketrampilan
 - b. Mengurangi duplikasi sumber daya dan meningkatkan koordinasi dalam sebuah fungsi tertentu
 - c. Meningkatkan perkembangan karir dan pelatihan dalam sebuah area fungsional
 - d. Memungkinkan atasan dan bawahan saling bertukar informasi.



Sumber : (Rois Arifin, S.E., 2016)

Gambar 3. Bagan Departementalisasi Berdasarkan Fungsi

Kelemahan :

- a. Komunikasi yang tidak lancar antar department
- b. Dapat menciptakan konflik dalam membuat prioritas atas produk
- c. Dalam beberapa hal bisa membuat koordinasi sulit.

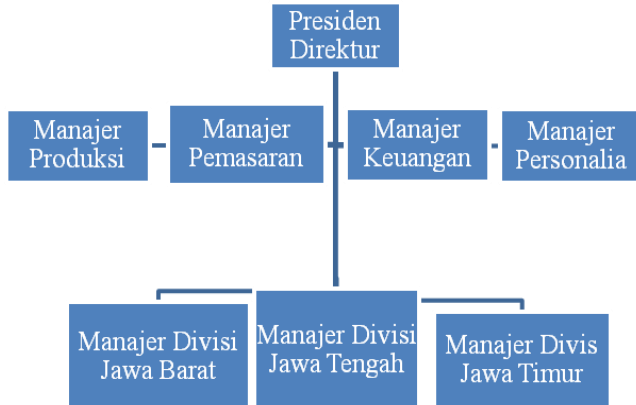
2. Departementalisasi Berdasarkan Lokasi

Kelebihan :

- a. Peralatan yang digunakan lebih hemat karna lebih fokus
- b. Mengembangkan keahlian dalam penyelesaian masalah disetiap lokasi
- c. Memahami berbagai kebutuhan khusus pelanggan disetiap wilayah
- d. Mendapatkan akses yang mudah dan murah untuk bahan baku

Kelemahan :

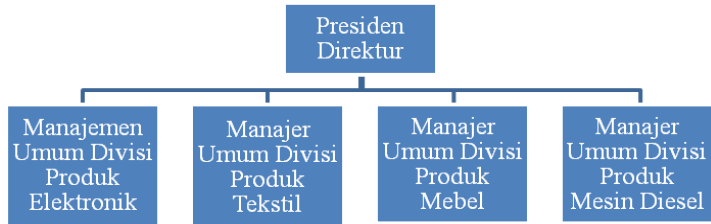
- a. Beberapa fungsi memungkinkan tumpang tindih dalam setiap wilayah
- b. Dapat menyebabkan konflik antar setiap lokasi dalam hal sasaran
- c. Perlu menambah tingkat manajemen atau penggunaan orang secara khusus, atau diberlakukannya aturan yang mengkoordinasikan beberapa aktivitas didalam lokasi tertentu



Sumber : Rois Arifin, (2016)

Gambar 4. Bagan Departementalisasi Lokasi

3. Departementalisasi Berdasarkan Produk



Sumber : Rois Arifin, (2016)

Gambar 5. Bagan Departementalisasi Produk

Kelebihan :

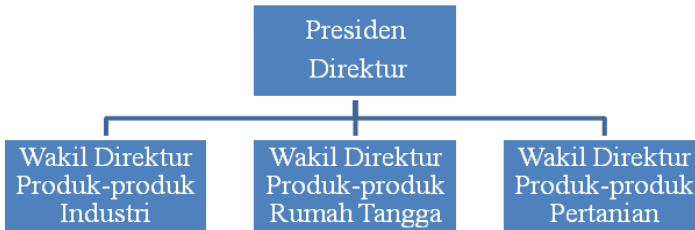
- a. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan pasar.
- b. Penyebaran produk menjadi lebih luas
- c. Manajer dibiasakan berpikir multi fungsional.

Kelemahan :

- a. Pemanfaatan sumber daya dan keterampilan, dalam beberapa hal sangat lemah

- b. Memungkinkan terjadinya konflik dalam pemanfaatan alokasi sumber daya ke setiap lini produk
- c. Membatasi mobilitas karir karyawan.

4. Departementalisasi Berdasarkan Konsumen



Sumber : Rois Arifin, (2016)

Gambar 6. Bagan Departementalisasi Konsumen

Kelebihan :

- a. Meningkatkan fokus pada target yang dipilih
- b. Mengidentifikasi secara jelas pelanggan utama
- c. Memberikan pemahaman atas kebutuhan konsumen.

Kelemahan :

- a. Suasana koordinasi kurang tercipta antar departemen
- b. Kemungkinan konflik sangat terbuka
- c. Karyawan merasakan tekanan akibat tuntutan konsumen.

- 5. Departementalisasi berdasarkan proses atau peralatan : departemen pemotongan, kelompok perakitan, bagian pembungkusan atau bagian finishing.
- 6. Departementalisasi berdasarkan waktu : kelompok kerja dibagi menjadi shift pertama, shift kedua, dan shift ketiga.
- 7. Departementalisasi berdasarkan Alpha-numerical : bisa digunakan pada pelayanan telepon dimana, misal nomor 00000 - 50.000 ditempatkan dalam satu departemen dan nomor 50.001 - 99.999 dalam departemen lain.

8. Departemen berdasarkan proyek dan matriks : digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi, perusahaan konsultan.

4.5 Pengertian Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Fungsi pelaksanaan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi pelaksanaan tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arah), *influencing* (mempengaruhi), *commanding* (memberikan komando atau perintah).

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
3. Tidak sedang dibebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan
5. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Berikut ini adalah tujuan dari fungsi Pelaksanaan yaitu :

1. Menciptakan kerja sama yang lebih efisien.
2. Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf.
3. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.
4. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.
5. Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

Dalam manajemen, pelaksanaan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia, juga menyangkut berbagai tingkah laku dan cara pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu pelaksanaan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip yaitu :

1. Prinsip mengarah pada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan nampak pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan bawahan terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari factor-faktor lain seperti : perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan bawahan.

2. Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang mungkin tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka mengkehendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan.

Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggung jawab para bawahan. Bilamana para bawahan hanya memiliki satu jalur didalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan didalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.

Tindakan pelaksanaan dibagi dalam tiga tahap yaitu :

1. Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan penuh semangat sesuai dengan harapan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tindakan ini juga disebut *motivating*. Motivasi merupakan proses dengan apa seseorang menejer merangsang bawahan untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan pribadi mereka sendiri. Contohnya adalah menaikkan sistem upah untuk memotivasi para karyawan.

Makin besar hasil yang dikerjakan karyawan tersebut makin besar upah yang didapat.

2. Memberikan kesempatan pengembangan diri melalui pemberian pendidikan dan pelatihan. Tindakan ini juga disebut koding yang meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun keterampilan anggota.
3. Pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran-saran atau instruksi kepada anggota dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berkomunikasi secara efektif.

Kesimpulan

Pengorganisasian adalah proses penyusunan organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Keberhasilan manajer mengolah organisasi tergantung kepada kemampuannya menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam mewujudkan kegiatan, organisasi, atau bisnis seseorang manajer harus mampu dalam memberikan tugas sesuai dengan kemampuan karyawan, mulai dari pembagian kerja hingga departementalisasi agar dapat tercapainya keberhasilan dalam berbisnis. Setelah terbentuknya pengorganisasian yang tertata hal yang dilakukan yaitu melakukan usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait dalam suatu organisasi, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. Pengaplikasian actuating dalam organisasi adalah pengarahan dan pemotivasian seluruh personil pada setiap kegiatan organisasi di wilayah kerjanya untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Soal-Soal

Multiple Choice

1. Teori organisasi klasik di pelopori oleh Henry Fayol, pola ini disebut sebagai ?
 - a. Prinsip ekonomi
 - b. prinsip kewenangan
 - c. Prinsip manajemen
 - d. prinsip organisasi
2. Analisis yang tidak diperlukan dalam mendiagnosis sebuah organisasi adalah ?
 - a. Himpunan strategi hubungan
 - b. Himpunan strategi kemampuan individu
 - c. Divisional dan fungsional
 - d. Himpunan strategi kegiatan
3. Menurut pendapat Henry Fayol, jika bawahan mendapat berbagai tugas yang berbeda dari banyak atasan, maka karyawan tersebut akan bingung dan kesulitan dalam memutuskan apa yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini, prinsip umum yang seharusnya diterapkan dalam organisasi yaitu:
 - a. Kesatuan pengarahan
 - b. Tata tertib
 - c. Kesatuan komando
 - d. Otoritas dan tanggung jawab
4. Karyawan atau bawahan pada dasarnya tidak suka melaksanakan kegiatan bekerja, dan apabila kondisi memungkinkan akan berusaha menghindari keharusan bekerja. Hal ini merupakan salah satu asumsi yang dianut para manajer dalam teori :
 - a. X,Y
 - b. X
 - c. Y
 - d. X,Y,Z
5. Salah satu fungsi seorang manajer adalah mengambil keputusan dalam menjalankan organisasi. Proses pengambilan keputusan ada dua cara, yang pertama adalah dengan

mengidentifikasi atau menganalisis masalah, dan yang kedua yaitu mengidentifikasi kriteria keputusan. Ketika akan mengambil keputusan adakalanya pemimpin memiliki hambatan mental memperlambat pengambilan keputusan, hal ini disebut dengan :

- a. Berdiam diri
- b. Dorongan berlebihan
- c. Penyakit hamlet
- d. Cemas memikirkan akibat

Essay

1. *Organisasi formal memiliki ciri-ciri sebutkan !*
2. Apa maksud pernyataan “struktur mengikuti strategi” ?
3. Apa yang dimaksud dengan cakupan pekerjaan dan kealaman pekerjaan ?
4. Dalam actuating, kemampuan apa saja yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk dapat menggerakkan atau memotivasi bawahan atau anggota agar lebih baik dalam melaksanakan tugas ?
5. Dari kemampuan-kemampuan itu, manakah minimal yang harus dimiliki agar mampu memotivator anggotanya ?

Jawaban

Multiple Choice

1. B
2. C
3. C
4. B
5. A

Essay

1. Mempunyai struktur yang jelas, batas-batas wewenang dari setiap pejabat sudah jelas, jenjang kepangkatan sudah diatur dan jelas.
2. Yang dimaksud adalah misi dan tujuan menyeluruh suatu organisasi akan membantu menyusun rancang bangunnya. Strategi akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara para manajer sub unit.
3. Kedalaman pekerjaan merupakan acuan pada derajat kontrol yang dimiliki seseorang atas penugasan kerjanya. Sedangkan cakupan pekerjaan mengacu pada variasi tugas dan jumlah keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
4. Di dalam actuating mencakup hal tentang kepemimpinan, motivasi, komunikasi, pengarahan, koordinasi yang harus dimiliki oleh seorang manajer/ pemimpin.

Alasan : Tugas pemimpin menggerakkan anak buahnya kearah tujuan. Menempatkan diri sebagai seorang yang diandalkan dan mendapatkan kepercayaan untuk mengambil keputusan. Memberikan petunjuk nasihat agar anggota bertindak benar. Membina untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan anggota.

5. Semua hal diatas penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam upaya menggerakkan bawahannya. Namun kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kemajuan suatu organisasi. Perilaku pemimpin yang positif secara tidak langsung dapat mendorong dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja

sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi

Alasan : Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik kalo ada seorang pemimpin didalamnya yang mampu mengendalikan dan memotivasi anggota sehingga dapat tercapailah tujuan organisasi.

Glosarium

1. **Department** : suatu bagian yang memiliki tugas spesifik.
2. **Development** : pengembangan, proses pemberian ilmu pengetahuan (teknis dan non teknis).
3. **Divisional** : struktur organisasi berdasarkan kelompok yang sama, produk yang sama.
4. **Efektif** : suatu pencapaian target atau tujuan dalam waktu batas yang sudah ditentukan tanpa harus memperdulikan semua biaya yang telah dikeluarkan.
5. **Efisien** : yaitu suatu pencapaian tujuan atau target dengan menggunakan biaya (input) dalam jumlah yang sama demi menghasilkan hasil (output) lebih besar.
6. **Entity** : kesatuan
7. **Identifikasi** : kegiatan yang mencari, menemukan, mengumpulkan, mencatat informasi
8. **Interpedensi** : Hubungan saling ketergantungan satu sama lain.
9. **Koding** : adalah sebuah proses implementasi logika yang dilakukan oleh seorang programmer.
10. **Kompleks** : suatu kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian. Memiliki hubungan saling tergantung.
11. **Mekanistik** : adjektiva, atau kata sifat sehingga mekanistik dapat mengubah kata benda atau kata ganti.
12. **Mengacu** : membentuk, mengangkat.
13. **Pedoman** : hal atau pokok yang menjadi dasar, pegangan, acuan, petunjuk.
14. **Rasional** : suatu sikap yang dilakukan berdasarkan pikiran dan pertimbangan yang logis dan cocok dengan akal sehat manusia.
15. **Relative** : berhubungan dengan.
16. **Strategi** : pelaksanaan gagasan, perencanaan.

17. Synergy : Dua kelompok atau lebih, orang yang bekerja bersama secara koperatif dan dikoordinasikan dapat encapai hasil yang lebih daripada dilakukan perseorangan.

BAB V

PENGAWASAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Memahami pengertian pengawasan
- Memahami pengertian sumber daya manusia

5.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Pengawasan juga dapat diartikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Fungsi pengawasan manajemen juga berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Sebagai contoh, apakah laporan-laporan pengawasan akurat? Apakah sistem pengawasan memberikan informasi tepat pada waktunya? Apakah kegiatan diukur dengan interval frekuensi waktu yang mencukupi? Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan.

Pengawasan adalah keseluruhan kegiatan-kegiatan untuk menjamin agar semua pelaksanaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan apa yang direncanakan, diputuskan,

dan dikomandokan. Sehingga dalam organisasi apapun, pengawasan ini selalu dibutuhkan, dan pengawasan mempunyai sasaran untuk melakukan pencegahan atau perbaikan ketidaksesuaian atau perbedaan, kesalahan dan berbagai kelemahan dari suatu pelaksanaan tugas dan wewenang. Memiliki sasaran dan tujuan pengawasan, maka pengawasan itu mempunyai berbagai fungsi pokok yaitu:

1. Mencegah berbagai penyimpangan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah pengawasan yang mampu mencegah terjadinya berbagai penyimpangan, kesalahan maupun penyelewengan.
2. Memperbaiki penyimpangan yang terjadi, artinya bahwa dengan adanya pengawasan haruslah diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut dan merugikan organisasi.
3. Membuat organisasi dan kegiatan manajemen menjadi dinamis. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan
4. Mempertebal rasa tanggung jawab. Pengawasan yang rutin dilakukan mengakibatkan di setiap bagian dan karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang dilakukan, sehingga tidak akan muncul tindakan yang saling menyalahkan dalam pelaksanaan tugas (Rois Arifin, 2016)

Pengawasan sangat berhubungan dengan fungsi manjerial lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan. Apabila fungsi-fungsi manjerial tersebut berfungsi dengan baik, maka pengawasan kurang diperlukan. Namun dalam prakteknya, fungsi-fungsi tersebut sering terjadi hambatan, kekeliruan dan disfungsi, maka pengawasan menjadi sangat dibutuhkan. Agar pengawasan itu berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan, yaitu:

1. Adanya rencana tertentu dalam pengawasan. Rencana yang matang dan menjadi standar atau alat pengukur, akan menjadikan pengawasan ini menjadi efektif
2. Adanya pemberian intruksi atau perintah dan wewenang kepada bawahan
3. Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi, sebab masing-masing kegiatan seperti produksi, pemasaran, keuangan dan yang lainnya memerlukan pengawasan tertentu sesuai dengan bidangnya.
4. Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan
5. Pengawasan haruslah bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis
6. Dapat merefleksikan pola organisasi. Setiap kegiatan karyawan haruslah tergambar dalam struktur organisasi, dan setiap bagian harus ada standar biaya yang diperlukan dalam jumlah tertentu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang melebihi standar maka akan mudah terdeteksi.
7. Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif, yaitu segera mengetahui apa yang salah, dimana letak kesalahan dan siapa yang bertanggung jawab. (Rois Arifin, S.E., 2016)

Pengawasan yang efektif dilakukan dengan proses yang baik dan melalui tahapan-tahapan yang berstruktur. Setidaknya tahap-tahap dalam pengawasan itu ada lima, yaitu:

1. Tahap 1. Penetapan Standar

Standar dalam pengertian ini adalah satuan pengukuran yang digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil. Dalam hal ini, tujuan, sasaran, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus adalah seperti target penjualan bulanan, anggaran, luas pasar, margin laba, keselamatan kerja dan sasaran produksi.

2. Tahap 2. Penentuan Pengukuran Peaksanaan Kegiatan

Penetapan standar akan menjadi sia-sia apabila tidak disertai dengan berbagai cara untuk mengukur kegiatan secara nyata. Beberapa pertanyaan bisa digunakan sebagai standar yaitu “Berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur, setiap jam, setiap hari, dalam satu minggu atau bulan?”, “Dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan, dalam bentuk tertulis atau telepon?”, “Siapa saja yang akan terlibat, manajer atau staf ?”

3. Tahap 3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Dalam tahap ini, pengukuran pelaksanaan kegiatan dilakukandilakukan secara terus-menerus dan berulang-ulang. Pengukuran pelaksanaan kegiatan ini bisa dilakukan dengan pengamatan, laporan-laporan baik secara lisan maupun tertulis, metode-metode otomatis, inspeksi, pengujian dan pengambilan sampel. Saat ini, banyak perusahaan yang menggunakan internal auditor sebagai pelaksana pengukuran.

4. Tahap 4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Tahap berikutnya adalah membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau dengan standar yang telah ditetapkan. Ada kompleksitas dalam tahap ini yaitu ketika menafsirkan adanya penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar yang telah ditentukan tidak dapat dicapai

5. Tahap 5. Pengambilan Tindakan Koreksi apabila Diperlukan

Apabila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, apakah dalam bentuk perubahan standar, perbaikan dalam pelaksanaan atau keduanya dilakukan secara bersama (Rois Arifin, S.E., 2016).

Jenis pengawasan bisa dibagi dalam berbagai macam, tergantung dari sudut mana seseorang memandangnya. Secara umum, pengawasan bisa dibagi dalam beberapa jenis yaitu:

a. Pengawasan Intern

Pengawasan intern adalah semua sistem dan cara yang digunakan di dalam perusahaan sehingga tercapai tujuan organisasi, misalnya sistem akuntansi, personalia, struktur organisasi dan lain-lain. Pengawasan intern ini meliputi: *pertama*, kontrol administrasi yang tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, prosedur dan catatan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan untuk melaksanakan transaksi yang diberi wewenang oleh manajemen. *Kedua*, kontrol akuntansi, yang meliputi struktur organisasi dan prosedur dan catatan yang berhubungan dengan usaha untuk menjaga keamanan aktiva.

b. Pengawasan Ekstern

Pengawasan ekstern adalah penggunaan sistem pengawasan dimana mekanisme pengawasan bisa berjalan dengan efektif karena pengaruh unsur ekstern suatu lembaga/perusahaan. Unsur ekstern tersebut seperti sistem politik, hukum, disiplin masyarakat, kebudayaan dan lain-lain.

Budaya masyarakat yang baik dan disiplin misalnya, akan memudahkan dalam pengawasan. Juga sistem politik yang dianut oleh suatu negara juga dapat mempengaruhi kuat tidaknya sistem pengawasan di berbagai sektor termasuk dalam perusahaan. Lingkungan kantor yang tertata dengan baik, kompensasi dan intensif yang tinggi, juga akan memperkuat pengawasan. Memilih manajer, staf yang berperilaku baik, berakhlak, jujur dan memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan juga akan mengurangi biaya pengawasan. Semua ini, sering diabaikan oleh para eksekutif dalam pengawasan manajemen.

c. Pengawasan Diri

Pengawasan diri adalah kemampuan seseorang menguasai dirinya untuk tidak berbuat curang dan melanggar aturan. Jenis pengawasan ini merupakan pengawasan yang paling murah biayanya tetapi instrument dan indikatornya sangat sulit diukur. Jenis pengawasan ini sangat tergantung pada faktor keyakinan apakah kepada agama, Tuhan, etika, disiplin, adat, tradisi dan lain-lain.

Pemanfaatan jenis pengawasan diri ini akan memberikan dampak yang sangat luas pada organisasi. Apalagi ditanamkan keyakinan agama yang pasti menganjurkan hal-hal yang baik, jujur, amanah, tidak mengambil hak orang lain. Ia selalu menganggap bahwa Tuhan selalu memperhatikan tingkah lakunya dan nanti akan dipertanggungjawabkan setiap perbuatannya dihadapan Tuhannya. Keyakinan masyarakat terhadap agama dan etika misalnya, dapat mempengaruhi sistem pengawasan khususnya di negara atau masyarakat yang keyakinan agamanya kuat. Masyarakat yang memiliki keyakinan agama yang kuat lebih bisa dipercaya hasil kerjanya.

Didalam suatu perusahaan ataupun organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer, dan pengawasan itu juga memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi ataupun perusahaan. Diantaranya tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1) Adaptasi lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal.

2) Meminimumkan Kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin.

3) Meminimumkan Biaya

Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Sebagaimana contoh ketika perusahaan mengalami kegagalan sebanyak 1.000 unit, maka akan ada pemborosan biaya sebanyak 1.000 unit yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan.

4) Antisipasi Komplexitas Organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan-kegiatan organisasi yang kompleks.

Pengawasan yang efektif, baik itu pada level operasi, keuangan struktural atau strategik, akan sukses mengatur dan memantau aktivitas-aktivitas organisasi. Dalam upaya memanfaatkan proses pengawasan, manajer mesti mengenali karakteristik-karakteristik dari pengawasan yang efektif dan memahami cara untuk mengidentifikasi dan mengatasi penolakan terhadap pengawasan yang kadang-kadang terjadi.

Sistem pengawasan cenderung sangat efektif jika diintegrasikan dengan perencanaan serta jika fleksibel, akurat, tepat waktu dan objektif.

1. Integrasi dengan Perencanaan

Pengawasan harus dikaitkan dengan Perencanaan. Semakin eksplisit dan akurat hubungan ini, semakin efektif sistem Pengawasan.

2. Fleksibilitas

Sistem Pengawasan itu sendiri harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan. Sistem pengawasan harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan

baru. Pilihan lain perancangan dan implementasi sistem pengawasan baru dengan demikian dapat dihindari.

3. Akurasi

Sungguh merupakan hal yang mengejutkan mendapati fakta bahwa manajer membuat banyak keputusan berbasis informasi yang tidak akurat. Tenaga-tenaga penjualan lapangan mungkin memanipulasi estimasi penjualan untuk membuat diri mereka terlihat lebih baik.

4. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu tidak selalu berarti kecepatan. Ketepatan waktu menggambarkan sebuah sistem pengawasan yang menyediakan informasi tepat pada saat diperlukan. Organisasi-organisasi ritel biasanya membutuhkan data penjualan harian agar dapat mengelola arus kas serta menyesuaikan iklan dan promosi, dan sebaliknya.

5. Objektivitas

Sistem pengawasan mesti menyediakan informasi seobjektif mungkin. Sebagai contoh, seorang manajer pabrik mungkin berhasil menaikkan produktivitas dan margin laba setelah menimpakan tekanan yang terlalu besar atas pekerja dan setelah menggunakan bahan baku-bahan baku berkualitas buruk.

William H. Newman telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. Pendekatannya terdiri atas 5 langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan :

1. Merumuskan hasil yang diinginkan.

Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas seperti “pengurangan biaya overhead” atau “meningkatkan pelayanan langganan”, perlu dirumuskan lebih jelas seperti “pengurangan biaya overhead dengan 12%” atau “menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu paling lama tiga hari”. Di samping itu, hasil yang

diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.

2. Menetapkan penunjuk (predictors) hasil.

Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai penunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak.

3. Menetapkan standar penunjuk dan hasil.

Penetapan standar untuk penunjuk dan hasil akhir adalah bagian terpenting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar. Standar harus sesuai dengan keadaan tertentu.

4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik.

Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik bila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi.

5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Langkah terakhir adalah perbandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan. Informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi terlebih dahulu, sebelum tindakan-tindakan koreksi alternatif dikembangkan, dievaluasi/dinilai dan diimplementasikan.

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor – faktor itu adalah:

1. Perubahan Lingkungan Organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor.

3. Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan

mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

5. Komunikasi.

Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi, langkah terakhir adalah perbandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

Ada banyak Teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua Teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (manajemen by exception) dan sistem informasi manajemen (management information systems).

1. Manajemen By Exception (MBE)

Manajemen By Exception atau prinsip pengecualian, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin Pengawasan yang ditujukan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.

2. Manajemen Information System (MIS)

Manajemen Information System adalah system pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan - keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu. Sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian di dalam dan luar organisasi.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama, yaitu:

- a. Tahap survey pendahuluan dan perumusan masalah.
- b. Tahap desain kensepsual.
- c. Tahap desain terperinci.
- d. Tahap implementasi akhir.

Agar perancangan MIS berjalan efektif, manajemen perlu memperhatikan 5 (lima) pedoman berikut ini :

- a. Mengikuti sertakan pemakaian (unsur) kedalam tim perancang.
- b. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya system.
- c. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi lebih dari pertimbangan kuantitas belaka.
- d. Pengujian pendahuluan sebelum di terapkan
- e. Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis yang mencukupi bagi para operator dan pemakai system.

Konsep MIS berhubungan sangat erat dengan teknologi komputer, yang mencakup kapasitas komputer, program dan Bahasa progam, terminal jarak jauh, diskette, dan lain-lainnya. Organisasi mungkin mempunyai MIS tanpa komputer, tetapi system akan kehilangan sebagian "keampuannya" tanpa bantuan komputer. Jadi, pada dasarnya MIS membantu manajemen melalui penyediaan personalia yang tepat dengan jumlah yang tepat dari informasi yang tepat pula pada waktu yang tepat.

5.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Manajemen harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan dalam bentuk efisiensi, loyalitas, produktifitas, kreatifitas dan antusiasme. Sasaran sasaran ini memerlukan cara-cara yang lebih inovatif dan produktif untuk memimpin orang.

Setiap pandangan manajer manajemen SDM akan berbeda-beda berdasarkan kepada pengalaman kerja dan pengetahuanya mengenai disiplin ilmu tersebut. Misalnya, pandangan Mengenai "bahwa setiap karyawan adalah seorang manajer" adalah penting bahwa setiap manajer menjadi seorang manajer manusia yang baik. Para manajer harus memiliki sensitifitas terhadap disiplin manajemen SDM. Ada korelasi yang kuat antara efektifitas manajemen seseorang dengan keterampilan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah aplikasi yang lebih tepat pada efisiensi yang sama dalam pemanfaatan, akuisisi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat optimal dari pemanfaatan sumber daya manusia oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Fungsi manajemen mengacu pada proses *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling* sebagai mana di sebutkan pada bagian pertama buku ini. sedangkan fungsi operasi meliputi kegiatan pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Dengan membagi fungsi manajemen personalia ke dalam dua kategori, maka di rumuskanlah sebuah definisi manajemen personalia, yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Mengingat manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari sebuah lingkungan manajemen maka pengertiannya MSDM itu dapat disimpulkan sebagai berikut: manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses - proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang di harapkan, maka keberadaan dari sumber daya manusia harus dapat dioptimalkan peran dan fungsi strateginya.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Peran Administrasi MSDM

Peran Administrasi SDM lebih ditekankan pada upaya memproses dan menyimpan catatan. Semua aktivitas dalam organisasi dicatat dan dibuatkan database sehingga pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak tertentu dapat dilaporkan dengan segera. Peran administratif menjadikan SDM sebagai tenaga pencatat saja dan tidak memberikan kontribusi sesuai dengan peran yang sebenarnya.

2. Peran Operasional MSDM

Peran operasional lebih mengacu pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan dan mempersiapkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai. Tugas pokok MSDM dalam hal ini adalah merencanakan perekrutan, menerima lamaran, melakukan seleksi, menyusun anggaran gaji, mengadakan pelatihan dan pengembangan, dan sebagainya.

3. Peran Strategis MSDM

Menyadari pentingnya SDM sebagai aset yang berharga bagi organisasi, maka peningkatan peran strategis menjadi suatu keharusan. Menjamin bahwa organisasi memiliki SDM yang cukup dalam kuantitas maupun kualitas merupakan salah satu peran strategis MSDM. Peran strategis menekankan pada kondisi SDM untuk jangka waktu yang panjang guna meningkatkan nilai kompetitif organisasi dalam persaingan usaha.

4. Peran Strategik MSDM

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen SDM yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing, koordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja. Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya didalam organisasi, untuk bersama sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan

serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat.

Dalam sebuah perusahaan terutama yang mempekerjakan ratusan hingga ribuan karyawan, Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai tugas pokok yang penting. Manajer SDM ini merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi administrasi suatu organisasi. Mereka mengawasi perekrutan, mewawancarai, dan mempekerjakan karyawan baru, melakukan konsultasi dengan pimpinan puncak mengenai rencana strategis, bertindak sebagai penghubung antara manajemen perusahaan dengan karyawannya. Tugas Manajer SDM diantaranya sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengkoordinasikan tenaga kerja perusahaan yang hanya mempekerjakan karyawan yang berbakat
2. Menjadi penghubung antara Manajemen dengan karyawannya
3. Melakukan pelayanan karyawan
4. Memberi masukan pada manajer mengenai kebijakan perusahaan, seperti kesempatan yang sama pada karyawan atau apabila terjadi pelecehan seksual.
5. Mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan para pegawai khusus dan staf pendukung
6. Mengawasi proses perekrutan, wawancara kerja, seleksi, dan penempatan karyawan baru.

Dalam pelaksanaan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan tanggung jawab Manajer Sumber Daya Manusia, namun kegiatan tersebut harus

dilaksanakan oleh manajer lainnya atau bersama-sama. Dalam realisasi tanggung jawab seorang Manajer Sumber Daya Manusia, setidaknya mencakup aspek :

1. Data dan Informasi SDM
2. Pengembangan

Dalam menyeleksi dan mempekerjakan karyawan, para manajer SDM harus mengikuti persyaratan yang telah ditetapkan oleh hukum federal dan Negara. Peningkatan jumlah karyawan dibawah perlindungan dan larangan diskriminasi telah meningkatkan fungsi manager SDM dalam proses penempatan. Untuk menghindari terjadinya pelanggaran, para staf SDM harus melatih manajer yang terlibat dalam proses wawancara agar mereka memahami hukum kepegawaian. Sebagai tambahan, para manager SDM dapat membantu organisasi membangun sistem untuk mempromosikan praktik-praktik ketenaga kerjaan yang adil. Pemberi kerja harus mengobservasi berbagai batasan hukum yang mengatur praktik-praktik penempatan kerja. Beberapa perusahaan mencoba untuk menyaring karyawan dengan resiko tinggi melalui dengan adanya tes penggunaan obat-obatan terlarang oleh pelamar kerja, terutama untuk industri dimana karyawan bertanggung jawab terhadap pelayanan public. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang mahal karena sebuah perusahaan harus menanggung biaya iklan lowongan kerja, wawancara pelamar kerja, mengecek latar belakang pelamar, melakukan tes terhadap para pelamar dan pemeriksaan medis.

Seorang manajer di lingkungan industri atau perusahaan bertanggung jawab pada kegiatan berikut :

1. Memusyawarahkan dan melaksanakan hasil musyawarah mengenai cara perlakuan yang tepat terhadap para pekerja.
2. Mengikuti prosedur yang telah disepakati dalam menyelesaikan konflik, termasuk melaksanakan penyelesaian melalui tatap muka, jika terjadi di lingkungan unit kerja masing-masing.

3. Melaksanakan dan mempopulerkan cara bekerja dalam tim (team work) di lingkungan pekerja pada unit kerja masing-masing, termasuk juga memberikan bimbingan dan mengawasi pelaksanaannya.
4. Mendukung dan melaksanakan komunikasi yang didasari pengakuan, penghormatan dan penghargaan atas hak-hak pekerja sesuai dengan martabat dan harkatnya sebagai manusia.
5. Ikut serta secara aktif dalam penentuan tingkat upah (re langsung) dan sistem ganjaran lainnya bagi pekerja dilingkungan untuk kerja masing-masing.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Berikut 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Strategi SDM merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDMnya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuangan atau survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan yang merupakan salah satu faktor operasi di samping mesin dan peralatan, serta bahan-bahan dan dana.

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi atau data yang banyak, analisa data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah :

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal
2. Mengkaji kondisi lingkungan
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan
5. Menyusun strategi akhir.

Proses perencanaan SDM adalah proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki perusahaan, dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas departemen SDM dimasa

mendatang. Pada dasarnya dalam proses perencanaan SDM terdiri dari tiga sub proses, yaitu :

1. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi kapasitas SDM tersebut.
2. Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/criteria penerimaan.
3. Proses alokasi, relokasi SDM atau re-employment dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Ada dua model pengembangan MSDM yaitu model paralel dan kerangka kerja Harvard. Para pakar menganut konsep MSDM model paralel menyatakan bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang kongruen dengan strategi organisasi. Model ini menyatakan bahwa fungsi SDM harus selalu dikaitkan dengan prosedur organisasi. Caranya adalah dengan memberi data dasar SDM bagi bisnis, memastikan bahwa manajer senior memberi perhatian yang besar pada permasalahan SDM mengukur kontribusi fungsi SDM pada tingkat stratejik, manajerial, dan operasional. Jadi, bila sebuah perusahaan penjual kosmetik dengan sistem *direct-selling* ingin merekrut tenaga penjual, maka orang yang akan diterima adalah orang komunikasi yang baik. Hal ini berbeda dengan tenaga penjual yang diperlukan oleh organisasi yang bergerak dalam bidang penjualan dalam mendirikan outlet atau kios-tenaga penjualnya tidak perlu terlalu agresif karena konsumen yang mendatangi kios, bukan penjual mendatangi konsumen.

Administrasi memegang peranan yang sangat penting pada suatu perusahaan atau organisasi untuk memperlancar jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan. The Liang Gie menerangkan bahwa, "Administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu". Secara garis besar

administrasi manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang bersifat menyeluruh dan berlaku bagi setiap organisasi, yang meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggungjawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu yang melaksanakan tugas-tugasnya.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah membuat datau mendapatkan para karyawan melaksanakan apa yang diinginkan, dan harus mereka melakukan dengan melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan. Namun untuk mewujudkan Manajemen SDM yang terarah, sangatlah membutuhkan seorang Leader dalam menjalankan tugasnya sebagai Pimpinan.

Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan atau aktivitas dalam suatu perusahaan.

Jenis-jenis wewenang.

1. Wewenang Garis

Kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung berada pada seseorang atas tercapainya tujuan. Ia berwenang mengambil keputusan dan berkuasa, berhak serta bertanggung jawab langsung untuk merealisasi keputusan tersebut. Disimbolkan dengan garis (_____).

2. Wewenang Staff

Kekuasaan dan hak, hanya untuk memberikan data, informasi dan saran-saran saja untuk membantu lini, supaya bekerja efektif dalam mencapai tujuan. Seseorang yang mempunyai wewenang staf, tidak berhak mengambil keputusan dan merealisasikan keputusan serta tidak bertanggung jawab langsung atas tercapainya tujuan. Tegasnya pemegang wewenang staf hanya merupakan pembantu lini untuk menyediakan data, informasi, dan saran-saran dipakai tidaknya tergantung manajer lini. Disimbolkan dengan garis terputus-putus (-----).

3. Wewenang Fungsional

Kekuasaan seorang manajer adalah karena proses-proses, praktek-praktek, kebijakan-kebijakan tertentu atau soal-soal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan oleh pegawai-pegawai lain dalam bagian-bagian lain pula. Disimbolkan dengan garis terputus-putus dan titik-titik (-●-●-●-●-●-●-).

4. Wewenang Wibawa

Kewibawaan seseorang adalah karena kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia disegani.

Macam-macam Teori Wewenang MSDM

1. Teori Wewenang Formal

Wewenang yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hukum, dan hukum adat dari

lembaga tersebut. Contoh : pemilik saham mempunyai wewenang karena saham yang dimilikinya.

2. Teori Penerimaan Wewenang

Wewenang bersumber dari penerimaan, kepatuhan, dan pengakuan para bawahan terhadap perintah, dan kebijakan-kebijakan atas kuasa yang dipegangnya. Contoh : rakyat memilih presiden, sehingga presiden memiliki wewenang untuk memerintah. Presiden memiliki wewenang selama rakyat mentaati dan mematuhi perintah-perintahnya. Jika rakyat tidak lagi mematuhi perintah-perintahnya maka wewenang akan hilang.

3. Wewenang dari Situasi

Wewenang bersumber dari situasi darurat atau kejadian-kejadian luar biasa. Pemimpin yang wewenangnya bersumber dari situasi sering disebut pemimpin sejati dan tanpa pamrih, begitu situasi normal kembali maka wewenangnya akan hilang. Contohnya : sebuah kapal laut terbakar, kemudian seorang penumpang memerintahkan agar sekoci diturunkan dan perintahnya ini ditaati serta dilaksanakan penumpang lainnya. Orang tersebut mempunyai wewenang hanya karena situasi, serta mengambil alih wewenang kapten kapalnya.

4. Wewenang dari Jabatan

Wewenang bersumber dari posisi yang dijabatnya di dalam organisasi yang bersangkutan. Contohnya : Seorang dosen mempunyai wewenang untuk meluluskan seorang mahasiswa, karena ia mempunyai wewenang (kedudukan=posisi) untuk itu.

5. Wewenang dari Faktor Teknis

Wewenang bersumber dari computer yang dipakainya untuk memproses data. Operator berwenang menginformasikan dan menjelaskan hasil proses data itu, menjadi suatu keputusan yang diterima oleh orang lain.

6. Wewenang dari Hukum

Wewenang bersumber dari hukum atau undang-undang yang berlaku. Contohnya : Polisi mengatur lalu lintas karena ada hukum yang mengaturnya.

Keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Tanggung jawab tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain. Wewenang diterima maka tanggung jawab harus juga diterima dengan sebaik-baiknya. Inilah sebabnya top manager yang menjadi penanggung jawab terakhir mengenai maju/mundurnya suatu perusahaan.

Dari berbagai definisi tentang pendelegasian wewenang dapat disimpulkan, bahwa :

1. Pendelegasian wewenang merupakan dinamika organisasi, karena dengan pendelegasian wewenang ini para bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat mengerjakan sebagian pekerjaan delegator (pimpinan).
2. Pendelegasian wewenang merupakan proses yang bertahap dan yang menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerja sama dalam suatu organisasi/perusahaan.
3. Pendelegasian wewenang dapat memperluas ruang gerak dan waktu seorang manajer.
4. Pendelegasian wewenang, manajer tetap bertanggung jawab terhadap tercapainya tujuan perusahaan.
5. Pendelegasian wewenang menjadi ikatan formal dalam suatu organisasi.

Pendelegasian wewenang penting dan mutlak harus dilakukan seorang manajer (pimpinan), karena :

1. Manajemen baru dikatakan ada, jika ada pembagian wewenang dan pembagian kerja.
2. Adanya keterbatasan (fisik, waktu, perhatian, dan pengetahuan) seorang manajer.

3. Supaya sebagian tugas dan pekerjaan manajer dapat dikerjakan oleh para bawahannya.
4. Merupakan kunci dinamika organisasi.

Sentralisasi adalah jika sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan ke bawahan. Desentralisasi adalah jika sebagian kecil wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak dan sebagian besar wewenang didelegasikan ke bawahan

Kesimpulan

Pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan atau organisasi. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dan pelaksanaan pengawasan dalam manajemen dibutuhkan manajer.

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Pengawasan penting disebabkan karena Perubahan lingkungan organisasi, Peningkatan kompleksitas organisasi, Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, Komunikasi dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Dalam setiap kegiatan usaha sumber daya manusia tentunya berperan penting karena penentu suksesnya suatu usaha

yang dijalankan, SDM yang berkualitas akan memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan suatu usaha begitu juga sebaliknya jika SDM yang tidak berkualitas tidak akan memberikan kontribusi apa apa untuk perusahaan melainkan beban karena tentunya perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk menggaji karyawan. HRD merupakan salah satu SDM terpenting didalam sebuah usaha. Karena HRD lah yang menentukan siapa yang layak mengisi posisi disuatu perusahaan dan dibagian apa seseorang harus ditempatkan.

Soal-Soal

Multiple Choice

1. Jenis pengawasan bisa dibagi dalam berbagai macam, tergantung dari sudut mana seseorang memandangnya. Secara umum, pengawasan bisa dibagi dalam beberapa jenis. Dibawah ini yang termasuk jenis-jenis pengawasan, kecuali:
 - a. Pengawasan Diri
 - b. Pengawasan Terbuka
 - c. Pengawasan Intern
 - d. Pengawasan Ekstern
2. Pengawasan mempunyai sasaran untuk melakukan pencegahan atau perbaikan ketidaksesuaian atau perbedaan, kesalahan dan berbagai kelemahan dari suatu pelaksanaan tugas dan wewenang. Memiliki sasaran dan tujuan pengawasan, maka pengawasan itu mempunyai berbagai fungsi. Dibawah ini yang termasuk fungsi pengawasan adalah:
 - a. Mencegah berbagai penyimpangan
 - b. Mempersulit tindakan kerja
 - c. Membuat pekerjaan semakin kacau
 - d. Membuat produk
3. Berikut ini yang tidak termasuk karakteristik pengawasan yang efektif adalah...
 - a. Integrasi dengan perencanaan.
 - b. Fleksibilitas.
 - c. Akurasi.

- d. Ketepatan waktu
 - e. Adminsistratif.
4. Apa pengertian Sumber Daya Manusia menurut para ahli Achmad S. Rucky....
- a. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah aplikasi yang lebih tepat pada efisiensi yang sama dalam pemanfaatan, akuisisi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat optimal dari pemanfaatan sumber daya manusia oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.
 - b. Suatu proses unik dan khas yang terjadi atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan.
 - c. Seni untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan oleh orang lain atau usaha orang lain.
 - d. Seni karena untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan tertentu oleh orang lain dan membutuhkan keterampilan tertentu.
5. Mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan merupakan pengertian dari fungsi manajemen ...
- a. Planning
 - b. Organizing
 - c. Actuating
 - d. Controlling

Essay

1. Pengawasan sangat berhubungan dengan fungsi manajerial lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan. Agar pengawasan itu berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan. Sebutkan prinsip-prinsip dasar pengawasan !
2. Pengawasan yang efektif dilakukan dengan proses yang baik dan melalui tahapan-tahapan yang berstruktur. Setidaknya

tahap-tahap dalam pengawasan itu ada lima. Sebutkan tahap-tahap dalam pengawasan !

3. Mengapa peran MSDM sangat penting dalam organisasi atau perusahaan ?
4. Jelaskan pengertian dari perencanaan (*planning*) berdasarkan fungsi manajemen POAC !
5. Apakah faktor sentral dalam suatu organisasi ?

Jawaban

Multiple Choice

1. Jenis-jenis pengawasan terdiri dari Pengawasan Diri, Pengawasan Intern, dan Pengawasan Ekstern. Maka untuk jawaban pada soal nomor 1, yang tidak termasuk kedalam jenis-jenis pengawasan adalah Pengawasan Terbuka.
2. Fungsi pengawasan adalah mencegah berbagai penyimpangan, memperbaiki penyimpangan yang terjadi, membuat organisasi dan kegiatan manajemen menjadi dinamis dan mempertebal rasa tanggung jawab. Maka untuk jawaban pada soal nomor 2, yang termasuk kedalam fungsi pengawasan adalah mencegah berbagai penyimpangan,
3. E
Administratif adalah bukan bagian dari karakteristik pengawasan yang efektif.
4. A
Achmad S. Rucky adalah aplikasi yang lebih tepat pada efisiensi yang sama dalam pemanfaatan, akuisisi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat optimal dari pemanfaatan sumber daya manusia oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.
5. D Controlling.
Jika terdapat penyimpangan segera dilakukan tindakan perbaikan. Melalui fungsi ini manajer SDM dapat menentukan dimana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakannya, apakah dengan menyusun replanning, mereposisi personil, memberi arahan

lebih jelas dan tegas, atau melaksanakan pengendalian secara transparan dan profesional.

(Yuniarsih, Tjutju. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Suwatno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung).

Essay

1. Prinsip-prinsip dasar pengawasan adalah adanya rencana tertentu dalam pengawasan, adanya pemberian intruksi atau perintah dan wewenang pada bawahan, dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi, dapat segera di laporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan, pengawasan haruslah bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis, dapat merefleksikan pola organisasi, dapat menjamin di berlakukannya tindakan korektif. Maka untuk jawaban pada soal nomor 1 adalah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.
2. Tahap-tahap dalam pengawasan adalah sebagai berikut:
 - a. Tahap 1: Penetapan Standar
 - b. Tahap 2: Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
 - c. Tahap 3: Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
 - d. Tahap 4: Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar Analisa Penyimpangan
 - e. Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Apabila Diperlukan
3. Karena, tanpa adanya MSDM suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat melaksanakan ke 4 peran MSDM yaitu peran ADM. MSDM peran operasional MSDM, peran strategis dan strategik MSDM.
4. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standart yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembahasan : Karena planning banyak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang terdapat dalam fungsi ini. Sumber : Handoko T.Hani. 2009. Manajemen edisi 2. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

5. Sumber Daya Manusia (SDM). Pembahasan : Apapun bentuk serta tujuan dari organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*management science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Sumber : Yuniarsih, Tjutju. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung.

Glosarium

1. **Administrasi** : Kegiatan penyusunan dan pencatatan data serta informasi dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain.
2. **Aktiva** : Segala kekayaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan, yang dimaksud dengan kekayaan ini adalah sumber daya yang dapat berupa benda atau hak yang dikuasai dan sebelumnya diperoleh perusahaan melalui transaksi atau kegiatan masa lalu.
3. **Alokasi** : Penentuan banyak suatu barang.
4. **Auditor** : Seseorang yang memiliki kualifikasi tertentu dalam melakukan audit atas laporan keuangan dan kegiatan suatu perusahaan atau organisasi.
5. **Definisi** : Suatu batasan atau arti, bisa juga dimaknai kata, frasa atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan atau ciri utama dari orang, benda, proses, atau aktivitas.
6. **Disfungsi** : Perihal tidak berfungsi secara normal atau terganggu fungsinya.
7. **Diskriminasi** : Suatu tindakan yang tidak adil.
8. **Efektif** : Pencapaian suatu tujuan target dalam batas waktu.
9. **Efisien** : Pencapaian target dengan input.
10. **Eksplisit** : Pengetahuan yang telah mengalami pendataan/ pendokumentasian atau telah disimpan dalam wujud yang nyata baik itu berupa tulisan, gambar atau dokumentasi

- digital dalam bentuk video, dvd, vcd dan yang lainnya.
11. **Federal** : Peningkatan terhadap sumber daya manusia.
 12. **Ganjaran** : Hukuman atau sebuah balasan.
 13. **Implementasi** : Suatu tindakan atau pelaksana rencana yang telah disusun secara cermat dan rinci (matang).
 14. **Indikator** : Sesuatu yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan.
 15. **Inspeksi** : Pemeriksaan dengan metode pengamatan atau observasi menggunakan panca indera.
 16. **Instrument** : Alat yang dipakai untuk mengerjakan sesuatu.
 17. **Inter** : Suatu bentuk yang didukung oleh dalam.
 18. **Kompleksitas** : Kualitas yang memungkinkan sesuatu tersusun dari sejumlah besar unsur yang diatur secara lebih ketat diantara unsur-unsur itu.
 19. **Konsultasi** : Pertukaran pikiran untuk Kesimpulan.
 20. **Korelasi** : Suatu analisis untuk mengetahui tingkat keterkaitan hubungan antara dua variabel.
 21. **Memediasi** : Upaya penyelesaian konflik.
 22. **Mengobservasi** : Mengawasi dengan teliti atau mengamati.
 23. **Organisasi** : Suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang di bawah pengarahan atas mengejar tujuan bersama.
 24. **Pendelegasian** : Memberikan kewenangan, hak, tanggung jawab.
 25. **Perekrutan** : Proses menarik, skrining dan memilih orang.
 26. **Personalia** : Bagian suatu instansi yang mengurus soal-soal kepegawaian.
 27. **Profitabilitas** : Suatu ukuran dalam persentase yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba pada tingkat yang dapat diterima.

BAB VI

MANAJEMEN PEMASARAN DAN KEUANGAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Mengidentifikasi manajemen pemasaran
- Mengidentifikasi manajemen keuangan

6.1 Manajemen Pemasaran

Pemasaran itu bersifat universal dan hal ini benar sesuai dengan definisi pemasaran dari segi sosial. Oleh Kotler dan Keller (2006,6) pemasaran didefinisikan sebagai berikut. Pemasaran adalah suatu proses kemasyarakatan yang melibatkan individu-individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran secara bebas produk dan jasa nilai dengan pihak lain.

Dalam definisi tersebut tidak terdapat kata perusahaan atau bisnis. Ini berarti bahwa pemasaran dapat dilakukan oleh siapa pun, termasuk lembaga-lembaga bisnis, nonbisnis (tidak mencari laba), pemerintah, bahkan individu. Ini dimungkinkan karena prosesnya bersifat kemasyarakatan, bukan proses bisnis. Pengertian ini berkembang setelah munculnya praktek-praktek pemasaran di sektor nonlaba termasuk individu seperti yang dijelaskan oleh Kotler dan Levy (1969). Bagozzi (1975) berpendapat bahwa konsep inti pemasaran adalah pertukaran atau pertukaran nilai. Pertukaran yang dilakukan oleh dua pihak di mana nilai-nilai yang dibutuhkan tersebut tidak terbatas pada barang, jasa, dan uang, tetapi juga dapat mencakup sumber-sumber lain seperti waktu, energi, dan perasaan (Swastha Dharmmesta, 2014).

Konsep pemasaran yang dianggap maju/baru akan berorientasi ke pasar atau konsumen sedangkan konsep pemasaran yang lama lebih berorientasi ke arah produk. Ada banyak pengertian pasar yang dapat ditemui untuk keperluan pembahasan manajemen pemasaran, akan digunakan pengertian sebagai berikut: Pasar adalah sekumpulan orang atau keluarga yang mempunyai kebutuhan dan daya beli. Pasar pada hakikatnya dibagi 4 golongan yaitu :

1. Consumer market (pasar konsumsi)
2. Industrial/producer market (pasar industrial)
3. Reseller market
4. Government market

Manajemen pemasaran ingin merancang strategi yang akan membangun hubungan yang menguntungkan dengan konsumen sasaran. Ada 5 konsep alternatif yang mendasari langkah-langkah organisasi dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran:

1. Konsep Produksi
2. Konsep Produk
3. Konsep Penjualan
4. Konsep Pemasaran
5. Konsep pemasaran berwawasan sosial

PEMASARAN JASA DAN ORGANISASI

1. Pemasaran Jasa

Jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa itu sendiri mempunyai banyak arti, dari mulai pelayanan personal (*personal service*) sampai jasa sebagai suatu produk.

Jasa Adalah kegiatan yang dapat di identifikasikan, yang bersifat tak terabah, yang direncanakan untuk pemenuhan kepuasan pada konsumen. Industri jasa sangat bervariasi. Pemerintah menawarkan jasa melalui pengadilan, jasa lapangan kerja, rumah sakit, jasa militer, polisi, dan pemadam kebakaran. Organisasi nirlaba swasta menawarkan jasa melalui museum,

badan amal, gereja, sekolah. Sejumlah besar organisasi bisnis menawarkan jasa maskapai penerbangan, perbankan, hotel, perusahaan asuransi, perusahaan konsultan, jasa praktek kedokteran, dan hukum. Jasa di klasifikasikan 2 kelas, yaitu :

- a. Kelompok jasa yang tumpuhan pentingnya dalam suatu transaksi, Misalkan menyewa mobil dari seseorang atau perusahaan, Akan tetapi mobil itu tidak untuk di pakai sendiri, Melainkan untuk di sewakan lagi (*BROKER*).
- b. Barang yang berwujud dengan jasa pelayanan, Misalkan penjual mobil menjual mobilnya dengan jaminan petunjuk pemeliharaan dan perbaikan dan sebagainya. (*Misalnya GARANSI barang*)

William J. Stanton tidak memisahkan jasa untuk konsumen dan jasa untuk industri. Adapun klasifikasi jasa yang dilakukan oleh para industri yaitu:

1. Pendidikan privat
2. Asuransi, Bank, Dan Jasa finansial lainnya termasuk asuransi pribadi, Dan bisnis, Jasa kredit dan pinjaman, Konsultasi investasi dan pajak.
3. Komunikasi termasuk telepon, Telegram, Komputer dan jasa komunikasi bisnis yang khusus.

Pentingnya jasa adalah untuk memudahkan konsumen memenuhi kebutuhan dan keinginannya secara cepat, tepat, dan menyenangkan.

4 Karakteristik Jasa :

1. Jasa Tak Berwujud (*Service intangibility*)

Berarti bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, didengar, atau dibaui sebelum jasa itu dibeli. Contoh : Orang yang sedang menjalani bedah plastik tidak dapat melihat hasilnya sebelum membeli jasa tersebut.

2. Jasa Tak terpisahkan (*Service Inseparability*)

Berarti bahwa jasa tidak dapat di pisahkan dari penyediannya, Tanpa mepedulikan apakah penyedia jasa itu orang atau mesin. Contoh : orang yang mau membeli jasa

pijat harus datang ke tempat penyedia jasa pijat dan harus bertemu dengan penyedia jasa pijat untuk membeli jasanya.

3. Variabilitas Jasa (Service Variability)

Berarti bahwa kualitas jasa bergantung pada siapa yang menyediakan jasa itu dan kapan, dimana, dan bagaimana jasa itu disediakan. Contoh: beberapa hotel, misalnya marriott mempunyai reputasi sebagai penyedia jasa yang lebih baik daripada hotel lain. Tetapi, dalam satu hotel marriott tertentu, Seorang karyawan bagian pendaftaran mungkin menyenangkan dan efisien, sementara karyawan lain yang berjarak beberapa kaki saja mungkin tidak menyenangkan dan lamban. Bahkan kualitas pelayanan seorang karyawan marriott beragam sesuai energi dan kondisi pikirannya pada saat menghadapi masing-masing pelanggan.

4. Jasa Dapat Musnah (Service Perishability)

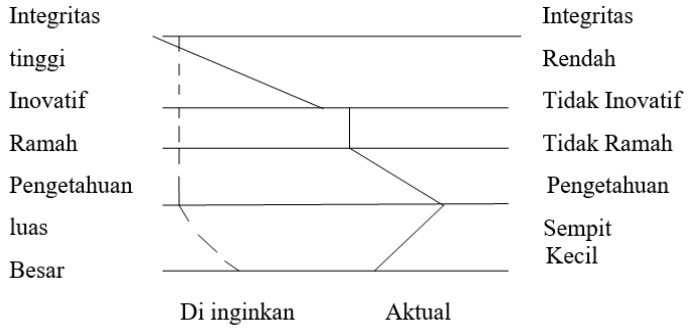
Berarti bahwa jasa tidak dapat disimpan untuk dijual atau digunakan beberapa saat kemudian. Contoh : Akibat adanya permintaan jam-jam sibuk, perusahaan transportasi umum harus memiliki jauh lebih banyak perlengkapan bila dibandingkan dengan perlengkapan yang harus perusahaan sediakan jika permintaan tetap sepanjang hari.

2. Pemasaran Organisasi

a. Penilaian Image

Langkah pertama dalam penilaian adalah meneliti image atau citra organisasi saat sekarang diantara publik yang utama. Cara seorang individu atau sebuah kelompok memandang suatu organisasi disebut image organisasi atau citra organisasi. Orang yang berlainan mempunyai kesan yang berbeda terhadap organisasi yang sama. Organisasi itu mungkin senang dengan kesan publiknya atau mungkin merasa bahwa ia menghadapi masalah serius mengenai imagenya. Sebagai contoh, sebuah bank melakukan penelitian pasar untuk mengukur imagenya adalah seperti yang ditunjukkan dengan garis di bawah ini. Jadi pelanggan

yang sekarang dan pelanggan potensial memandang bank itu sebagai yang agak kecil, tidak inovatif, tidak ramah, dan berpengetahuan sempit. Bank tersebut pasti ingin mengubah image yang demikian ini.



Sumber : Kotler (2014).

Gambar 7. Penilaian Image

b. Pengendalian Image

Langkah berikutnya menghendaki agar organisasi mengidentifikasi image yang ingin dimilikinya. Bank itu tentu tidak menginginkan apa yang tidak mungkin bisa dicapainya. Diasumsikan bahwa bank tersebut menentukan bahwa image yang mungkin dapat dicapai dan yang sangat diinginkan adalah seperti yang ditunjukkan dengan garis terputus-putus pada gambar barusan di atas, lebih berpengetahuan luas dan lebih besar. Sekarang bank menyusun suatu rencana pemasaran untuk menggeser imagenya yang kini aktual ke arah image yang di inginkan. Andaikan bahwa bank terserbut ingin memberikan tekanan yang paling besar pada peningkatan reputasinya sebagai suatu bank yang lebih ramah dan layanan pribadi. Tentu saja langkah kuncinya adalah benar-benar memberikan layanan yang lebih bersahabat dan lebih pribadi. Bank itu dapat mempekerjakan dan memberikan pelatihan yang lebih baik kepada para tellernya dan karyawan lainnya yang berurusan dengan pasar nasabah.

Fungsi-fungsi universal pemasaran adalah pembelian, penjualan, pengangkutan, penyimpanan, pembakuan dan pembagian menurut mutu (grading), pembelanjaan, pengambilan resiko dan informasi pasar.

- 1) fungsi pembelian (buying function): Berarti mencari dan menilai barang-barang dan jasa
- 2) fungsi penjualan (selling function): Meliputi promosi daripada produk.
- 3) fungsi pengangkutan (transporting function): Berarti perpindahan barang-barang dari suatu tempat ke lain tempat.
- 4) fungsi penyimpanan (storing function): meliputi menahan barang-ran informasi yang di dibutuhkan untuk barang.
- 5) standarisasi dan tingkat mutu meliputi pemilihan produk menurut ukuran dan kualitas.
- 6) pembelanjaan, mempersiapkan uang tunai dan kredit yang diperlukan untuk memproduksi, mengangkut, menyimpan, mempromosi, menjual dan membeli barang-barang.
- 7) pengambilan resiko menanggung ketidak pastian yang merupakan bagian daripada proses pemasaran.
- 8) fungsi informasi pasar meliputi pengumpulan, analisa dan penyebaran informasi yang dibutuhkan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan pemasaran.

Tujuan Pemasaran adalah menjual lebih banyak, Orang lebih sering untuk mendapatkan lebih banyak uang supaya menghasilkan lebih banyak laba. Kombinasi dari strategi Produk, Harga, Promosi dan Distribusi dalam mencapai tujuan pemasaran dinamakan bauran pemasaran. Juga sering disebut 4P (Product, Price, Promotion, And Place) Dalam pemasaran yang merupakan alat yang dapat digunakan produsen untuk memengaruhi konsumen.

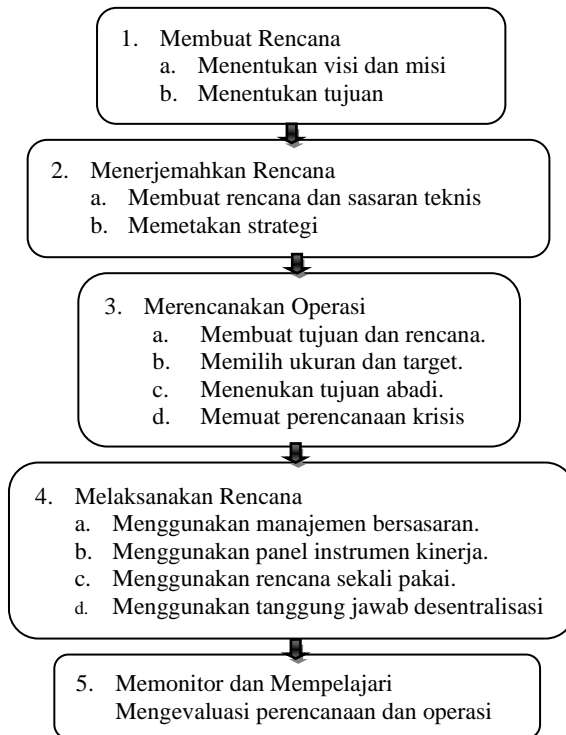
MENGANALISA PELUANG-PELUANG PEMASARAN

1. Sistem informasi pemasaran terdiri dari orang-orang, peralatan dan prosedur untuk mengumpulkan, menyortir, menganalisa, mengevaluasi dan mendistribusikan informasi dengan tepat waktu, akurat dan dibutuhkan kepada pembuat keputusan pemasaran.
2. Sistem pencatatan internal
Sistem informasi paling dasar yang digunakan oleh para manajer pemasaran adalah sistem pencatatan internal.
3. Siklus pesanan ke pembayaran
Inti dari sistem pencatatan internal adalah siklus pesanan ke pembayaran.
4. Sistem pelaporan penjualan
Para manajer pemasaran membutuhkan laporan yang terbaru mengenai penjualan terakhir mereka. Teknologi komputer telah merombak pekerjaan staff penjualan dengan mengubah seni penjualan menjadi proses bisnis yang terencana
5. Sistem intelijen pemasaran
Sistem intelijen pemasaran adalah seperangkat prosedur dan sumber yang digunakan para manajer untuk memperoleh informasi harian mereka mengenai perkembangan yang berkaitan dalam lingkungan pemasaran .
6. Para manajer pemasaran sering menjalankan intelijen pemasaran dengan membaca buku, surat kabar dan publikasi perdagangan ; pembicaraan dengan pelanggan, pemasok, distributor dan pihak luar lainnya.

Rencana Pemasaran (*Marketing plan*) adalah suatu dokumen yang dikembangkan oleh pimpinan perusahaan dan marketing professional untuk mengarahkan bagian departemen marketing pada perusahaan untuk mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan / target yang diharapkan. Biasanya, perusahaan mengembangkan marketing plan setiap beberapa tahun sekali dan secara periodik mengevaluasi dan mengaturnya berdasarkan strategi perusahaan. **Rencana Pemasaran tidak dapat dibuat tanpa adanya riset terhadap pasar.** Riset pasar menunjukkan arah dari rencana pemasaran,

memberikan informasi yang sangat penting terhadap target konsumen yang potensial dan kelayakan dari produk/jasa yang dijual. Riset pasar dapat termasuk pengamatan industri dan trend ekonomi, melihat kompetisi untuk menentukan bagaimana mendapatkan keuntungan kompetitif dalam harga dan layanan kepada konsumen, dan menentukan cara terbaik untuk mencapai target pasar Anda melalui promosi/iklan, dll.

Proses perencanaan perusahaan, keseluruhan proses perencanaan, mencegah para manajer untuk terus berfikir tentang aktivitas harian. Proses ini dimulai ketika para manajer membuat rencana perusahaan keseluruhan dengan menentukan misi dan tujuan strategi (perusahaan) dengan jelas. Kedua, mereka menerjemahkan rencana tersebut menjadi tindakan, yang mencakup mendefinisikan rencana dan sasaran teknis, membuat peta strategi untuk menyelaraskan tujuan.



Gambar 8. Tahapan Perencanaan

Isi dari Rencana Pemasaran

Marketing Plan biasanya tersusun dari bagian-bagian sebagai berikut:

1. Ringkasan.

Ringkasan eksekutif adalah gambaran ringkasan dari rencana pemasaran. Bagian ini harus memberikan ringkasan singkat dari rencana bagi mereka yang mungkin tidak membaca seluruh ini dokumen.

2. Deskripsi Bisnis

Bagian ini menjelaskan semua tentang bisnis yang dilakukan, termasuk lokasi, nama pemilik usaha, situasi bisnis saat ini (posisi di pasar), pernyataan misi dan nilai-nilai inti perusahaan, dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis saat ini atau di masa depan.

3. Sasaran Pasar

Bagian ini menunjukkan target konsumen

4. Nilai Jual Unik.

Nilai jual yang unik adalah bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan kompetitif dalam pasar dengan memberikan beberapa keuntungan kepada

5. Analisa SWOT dan Kompetitor

Bagian ini membandingkan Strengths (kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), and Threats (ancaman) perusahaan dari kompetitornya, sehingga perusahaan dapat menjelaskan kepada konsumen mengapa mereka harus memilih produk/jasa yg ditawarkan daripada membeli dari kompetitor.

6. Rencana Distribusi/Pengiriman.

Sebuah rancangan distribusi / pengiriman bagaimana perusahaan menjual / mengirimkan produk / jasa ke konsumen.

7. Tujuan Pemasaran (Marketing Objectives)

Bagian ini mendiskripsikan target pemasaran perusahaan dalam jangka waktu dekat (biasanya 1 tahun).

8. Marketing Action Plan.

Marketing action plan menjelaskan secara detail tentang produk/jasa yang akan dijual,

9. Budget (Anggaran).

Bagian anggaran pemasaran meliputi biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan marketing plan yang sudah dibuat.

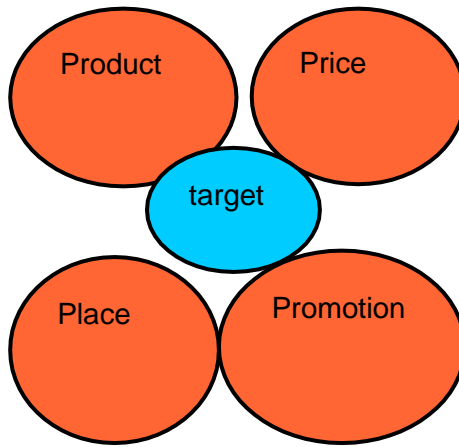
Didalam manajemen pemasaran ini banyak mencakup beberapa konsep dan tugas-tugas manajemen pemasaran. Yang termasuk kedalam manajemen pemasaran ini adalah :

1. Semua tugas dan konsep dari manajemen pemasaran termasuk kedalam manajemen pemasaran itu sendiri.
2. Dapat memilih target pasar dengan baik.
3. Menganalisa apa yang terjadi bagaimana persaingan pasar, analisa produk, harga pasar, diskon yang akan dibuat, analisis produk, analisis konsumen, analisa kesempatan pasar.
4. Faktor yang menunjang bagaimana manajemen pemasaran tersebut dapat berjalan baik.
5. Kebijakan dan strategi produk untuk dapat bersaing dengan produk- produk pasar lainnya.
6. Pendistribusian yang tepat dan sesuai dengan permintaan konsumen.
7. Organisasi internal maupun eksternal yang mencakup tujuan perusahaan dan tujuan bidang pemasaran, proses iklim dan perilaku pasar.

Bauran pemasaran (marketing mix) adalah alat pemasaran takis yang dapat dikendalikan dan dipadukan oleh perusahaan lain guna untuk menghasilkan respon yang sudah direncanakan menjadi terwujud dalam sasaran pasar. Kotler bauran pemasaran adalah kelompok kiat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya dalam pasar sasaran. Sedangkan menurut Mc-Carthy dalam Fandy Tjiptono (2004) merumuskan bauran menjadi 4P yaitu:

1. Product (produk)
2. Place (tempat)
3. Promotion (promosi)
4. Price (harga)

Keempat variabel ini dapat mempengaruhi pasar sasaran, dan keempat variabel ini saling berhubungan.



Gambar 9. Bauran pemasaran dan Pasar Sasaran

Didalam proses pemasaran ini dapat kita ketahui dengan cara untuk menemukan kebutuhan pelanggan terpenuhi dan membawa ke pasar produk yang memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan mengidentifikasi strategi yang sudah diformulasikan untuk proposisi nilai, keputusan taktis yang dibuat, rencana tersebut dilaksanakan dan hasilnya dimonitor.

Proses pemasaran dapat mencakup juga beberapa fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan

Semua proses pemasaran dalam perusahaan harus dipikirkan dan direncanakan dengan baik. Mulai dari produk yang akan diproduksi, dan tentang bahan pembuatan yang akan digunakan apakah bahan yang digunakan mudah dicari atau tidak, dan bagaimana dengan omset pasar yang akan dicapai, dan beberapa hal lainnya yang harus direncanakan dengan baik.

2. Pengoorganisasian

Sistem organisasi internal dan eksternal yang dapat menunjang kelancaran manajemen pemasaran. Dan cara kinerja organisasi

yang dapat membuat perusahaan lebih dikenal oleh masyarakat lewat organisasi eksternal.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan oleh bidang pemasaran dan kerjasama dengan fungsi pengoorganisasi dengan mewujudkan apa yang sudah direncanakan.

4. Pengawasan

Jika semuanya sudah selesai maka proses pelaksanaan harus diawasi oleh bagian teratas dari bagian pemasaran itu sendiri.

Riset Dan Pemasaran

Peramalan bisnis (bussiness forecasting) dapat diketahui melalui riset pemasaran, hal ini sangat penting dilakukan oleh badan usaha, karena riset pemasaran merupakan kunci kesuksesan. Riset pemasaran mempunyai tujuan yaitu hendak menaksir permintaan efektif dan permintaan potensial dari suatu produk. Ada dua contoh diberikan oleh Philip dan Duncan, betapa pentingnya riset pemasaran yaitu Contoh pertama : Sebuah pabrik obat meramalkan bahwa dia punya kesempatan menaikkan harga obatnya, tetapi dipikir lagi bagaimana akibatnya nanti, lalu timbul keragu-raguan dan minta bantuan research. Akhirnya dites kenaikan harga pada suatu daerah bandingkan dengan saingan, lihat net profit. Kesimpulannya harga bisa dinaikkan diseluruh pemasaran. Contoh kedua : Menyatakan bahwa salah satu unsur atau bahan pembuatan permen, naik harganya, ada bahan pengganti yang lain, tetapi warna permen akan berubah. Produsen takut bagaimana nanti reaksi konsumen lain untuk research.

Dari dua contoh diatas kita bisa mendapat gambaran tentang research pemasaran dan lapangan kerjanya. Mengenai pengertian marketing research, Coverse, Huegy and Mitchell menyatakan : "Marketing research is getting the facts, to be used by executives in formulating mrketingg policies and operating plans. In involves the application of the scientific method to the study of marketing problem". Marketing research adalah suatu research yang ditujukan untuk mengumpulkan data yang akan digunakan oleh pimpinan untuk menemukan marketing policies

dan rencana usaha. Termasuk didalamnya penggunaan metode-metode ilmiah memecahkan problem-problem marketing. Mengenai apa yang dikatakan "Research" F. Kattering mengatakan Riset mengarah kemasa depan, untuk melihat apa yang dilakukan oleh industri dan kapan harus melakukannya.

Riset dilakukan atau terjadi dalam pikiran, bukan dalam laboratorium, walaupun laboratorium itu penting. Riset pemasaran adalah studi dan penilaian terhadap keadaan pasar sekarang, guna menetapkan kebijaksanaan metode, kinerja usaha yang ditunjang oleh Kesimpulan yang dapat diukur. Riset pemasaran ialah merenungi, mencatat dan menganalisa semua fakta yang menyangkut transfer dan penjualan barang dan jasa, dari produsen sampai konsumen. Tujuan utama marketing research walaupun memakan biaya dan waktu, jika digunakan untuk pemecahan soal yang tepat akan dapat menghindarkan kerugian yang lebih besar atau dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Marketing research ini bersifat kompleks dan dinamis. Kemudian didorong lagi oleh perubahan penduduk, pendapatan, perusahaan.

Strategi pemasaran yang baik harus dibangun atas dasar pemahaman bisnis yang kuat dalam dinamika pasar, dikombinasikan dengan pemahaman kebutuhan dan keinginan, pesaing, pemasok baik kedalam maupun keluar. Tidak hanya itu, tetapi kemampuan untuk memvariasi marketing mix, segmentation targeting dan positioning akan sangat membantu memenangkan persaingan bisnis.

Sebuah produk mengalami siklus kehidupan yang dimulai dengan masa introduksi atau pengenalan, pertumbuhan, kejenuhan dan akhirnya menurun. Pada setiap tahap ini berbagai strategi dapat dilaksanakan. Pada tahap introduksi, dapat dilakukan strategi antara lain :

1. Berusaha selalu memperbaiki penampilan produknya
2. Menyebarkan barang sebanyak-banyaknya kesluruh took sehingga semua took dapat diisi, tentu ini harus sesuai dengan sifat barangnya.
3. Kemudian berusaha mendorong agar barang-barang yang

sudah masuk kedalam took dapat terjual dengan segera, dengan cara memasang iklan dan cara promosi lainnya dimana-mana secara gencar.

Setiap jenis barang dan jasa yang ditawarkan di pasar mengalami situasi pemasaran yang berbeda. Ada berbagai jenis permintaan yang harus diantisipasi oleh para produsen antara lain

1. Permintaan negative
2. Tidak ada permintaan
3. Permintaan laten
4. Permintaan tersendat-sendat
5. Permintaan tidak teratur
6. Permintaan penuh
7. Permintaan berlimpah
8. Permintaan tidak sehat
9. Permintaan berlimpah
10. Permintaan tidak sehat

Strategi perusahaan-perusahaan yang menduduki urutan kedua, ketiga disebut **penantang** atau lebih rendah lagi dalam suatu industry, biasa disebut "runner up".

Menetapkan suatu langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah *sasaran* menetapkan sasaran strategis. Menurut "prinsip sasaran" kaum strategi dan militer, setiap operasi militer harus diarahkan pada sasaran yang jelas, Lawan menentukan dan bisa dicapai. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang di pasar ialah peningkatan pangsa pasar. Mereka menuju sasaran tersebut dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi. Penetapan sasaran apakah itu menghancurkan pesaing, atau mengurangi pangsa pasar peaing akan selalu menyangkut masalah tentang siapa sebetulnya yang dimaksud dengan pesaing tidak seperti dalm perang dimana musuh sudah jelas, dalam banyak hal perusahaan bebas menentukan siapa yang akan menjadi lawannya. Pada dasarnya, penyerang dapat memilih untuk menyerang salah satu dari tiga jenis perusahaan.

Dalam hampir setiap industri, selalu terdapat perusahaan-perusahaan kecil yang megkhususkan diri pada sebagian dari pasar dan menghindari bentrok dengan perusahaan-perusahaan besar. Perusahaan-perusahaan kecil ini menempati “ relung relung ” pasar yang mereka layani dengan efektif melalui spesialisasi, dan yang cenderung diabaikan perusahaan-perusahaan besar. Perusahaan-perusahaan semacam ini menyandang berbagai nama seperti: penggarap relung pasar (*market nicher*), spesialisasi pasar, perusahaan ambang pintu (*threshold firm*) atau perusahaan tumpuan (*foothold firm*). Menempati sebagian kecil dari keseluruhan pasar ini tidak hanyan diminati oleh perusahaan-perusahaan yang lebih besar dan yang belum mampu membesar diindustri tertentu. Perusahaan-perusahaan jenis ini mencoba masuk ke satu atau lebih celah-celah pasar yang aman dan menguntungkan. Satu relung atau celah pasar yang ideal akan memiliki beberapa ciri sebagai berikut :

1. Memiliki luas cukup besar dn daya beli yang cukup agar bisa menguntungkan
2. Memiliki potensi untuk berkembang
3. Diabaikan oleh perusahaan besar
4. Perusahaan memiliki keterampilan dan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan relung pasar tersebut secara efektif
5. Perusahaan mampu membela diri dari serangan pesaing besar dengan membina “*goodwill*” atas produknya.

Gagasan pokok dalam menggarap relung pasar ini ialah “spesialisasi”. Perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam bauran pasarnya. Berikut ini jenis yang megkhususkan yang dapat dipilih :

1. Spesialis pemakai akhir
2. Spesialis tingkat vertical
3. Spesialis ukuran pelanggan tertentu
4. Melayani pelanggan khusus
5. Melayani daerah grafis tertentu
6. Spesialis produk atau lini produk tertentu
7. Spesialis produk dengan sifat khusus.

Bentuk-bentuk saluran pemasaran. Salah satu definisi saluran pemasaran (*channel chain marketing*) dinyatakan oleh Kotler (2000:490): *Marketing channels are sets of interdependent organization involved in the process of making a product or service available for use or consumption.* Saluran pemasaran adalah lembaga yang saling berkait untuk menjadikan produk atau jasa siap digunakan / dikonsumsi. Tanpa saluran distribusi yang efektif, maka sulit bagi masyarakat untuk memperoleh barang yang mereka konsumsi. Jadi adalah tugas saluran pemasaran untuk memindahkan barang dari produsen ke konsumen. Saluran pemasaran ini sangat penting bagi produsen, sebab produsen tidak akan sanggup menyalurkan hasil produksinya sampai ketangan konsumen. Diantara produsen dan konsumen ada jarak yang bisa dust oleh berbagai perantara, yang dikenal sebagai *trade channels* atau *channels of distribution* yang melakukan berbagai fungsi. Produsen tidak mungkin melaksanakan sendiri penyaluran hasil produknya, karena tidak efisien, modal investasi besar, pengawasan lebih sulit, banyak personil dan sebagainya. Merek sulit menjangkau daerah geografis yang begitu luas.

Bagi produsen menggunakan saluran pemasaran bebas akan sangat bermanfaat, karena saluran pemasaran ini akan berfungsi sebagai :

1. Pemberi informasi tentang keadaan lapangan, daya saing, penerimaan konsumen, selera konsumen, dan sebagainya.
2. Penyalur dapat mengadakan promosi yang turut membantu kelancaran pemasaran, atau produsen menyelenggarakan promosi sendiri yang sangat membantu usaha penyalur.
3. Negosiasi, dilakukan oleh penyalur dengan pihak konsumen tentang harga, system penyaluran dan sebagainya.
4. Pembiayaan dilakukan sendiri oleh penyalur dan dalam beberapa hal dapat bekerja sama dengan produsen dengan penyediaan kredit perdagangan.
5. Unsur risiko dipikul sendiri oleh pihak penyalur, kecuali ada perjanjian khusus, dalam hal barang kadaluarsa, barang rusak dan sebagainya.

6. System pengundangan barang dilaksanakan oleh pihak penyalur.
7. System transportasi dibawa langsung oleh pihak penyalur atau diantar sesuai dengan perjanjian antara produsen dan penyalur.

Produsen memiliki banyak kekuasaan untuk memaksa saluran pemasaran mau bekerja sama. Kekuasaan produsen adalah sebagai berikut (Kotler 2000:501) :

1. *Coercive Power* (kekuasaan memaksa). Jika agen atau saluran pemasaran bekerja kurang baik, maka pihak produsen dapat memaksa mereka dengan ancaman akan menghentikan pengiriman barang. Jelas ini sangat merugikan pihak penyalur sedangkan produsen dapat mencari penyalur lain.
2. *Reward Power* (kekuasaan penghargaan). Produsen dapat memberi penghargaan kepada penyalur dalam setiap kegiatan yang dilakukan atau peristiwa-peristiwa tertentu. Kelemahan *reward* ini ialah kegiatan yang dilakukan oleh penyalur selalu ada udang di balik batu yaitu selalu mengharapkan imbalan.
3. *Legimate Power* (kekuatan sah). Kekuasaan sah ini seperti tercantum di dalam kontrak kerja sama. Di dalam kontrak jelas disebut apa hak dan kewajiban masing-masing pihak. Misalnya dalam perjanjian wara laba, jelas apa hak *franchisee* dan apa hak serta kewajiban *franchisor*.
4. *Expert Power* (kekuatan sah). Produsen memiliki keahlian tertentu yang dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Keahlian ini sangat diperlukan oleh pihak penyalur. Oleh sebab itu penyalur sangat bergantung kepada produsen. Misalnya produsen memiliki peralatan canggih untuk memudahkan pekerjaan atau produsen seorang ahli teknik.
5. *Referent Power* (kekuatan referen). Produsen sudah punya nama besar, terkenal dan semua orang ingin menjadi penyalurnya. Penyalur yang sudah resmi diangkat akan memiliki prestise tersendiri dan akan tetap bekerja sama dengannya dan memelihara hubungan sebaik mungkin.

Ada beberapa cara untuk memotivasi penyalur agar bekerja lebih giat :

1. Memberi margin lebih tinggi dengan tambahan diskon
2. Mengadakan transaksi khusus dengan keuntungan ekstra
3. Bonus pajangan karena penyalur mencoba mendisplay rak barang lebih baik
4. Kontes pajangan atau kontes penjualan. Beberapa penyalur di lokasi tertentu atau dikota tertentu diperlombakan dan pemenang mendapat hadiah.

6.2 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan ialah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan pencarian dana dengan biaya yang serendah-rendahnya dan menggunakan secara efektif dan efisien untuk kegiatan operasi organisasi, mulai dari cara mendapatkan hingga menggunakan dengan cara mendapatkan hingga menggunakan dengan sebaik mungkin, sehingga mampu mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dan juga manajemen keuangan bisa untuk memaksimumkan kekayaan organisasi, khususnya organisasi perusahaan atau organisasi bisnis.

Meskipun fungsi dari seorang manajer keuangan pada tiap perusahaan belum tentu sama tetapi prinsip utama seseorang manajer keuangan pasti sama yaitu merencanakan, mencari serta memanfaatkan dengan berbagai cara untuk memaksimalkan daya untuk dari operasi-operasi perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, manajemen keuangan mempunyai kepentingan dalam bagaimana cara menciptakan serta menjaga nilai ekonomis suatu perusahaan. Semua itu pengambilan keputusan tentu harus di fokuskan kepada penciptaan kesejahteraan para pegawai. Dalam penggunaan dana yang diperoleh harus tepat sasaran, efektif dan efisien agar tujuan keuangan yang telah direncanakan bisa teralisasi

Dari pengertian tersebut ada beberapa Kesimpulan bahwa manajemen keuangan berhubungan sengan tiga aktivitas utama :

1. Allocation of funds (aktivitas penggunaan dana) yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva. Alokasi dana berbentuk (1) Financial assets (aktiva finansial) yaitu selebar kertas berharga yang mempunyai nilai pasar karena mempunyai hak memperoleh penghasilan, misalnya: saham, sertifikat deposito, atau obligasi dan (2) Real assets (aktiva riil) yaitu aktiva nyata: tanah, bangunan, peralatan
2. Raising of found (aktivitas perolehan dana) yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana baik dari sumber internal perusahaan maupun sumber eksternal perusahaan, termasuk juga politik dividen. Sumber dana pada perusahaan secara keseluruhan.
3. Manajemen assets (aktivitas pengelolaan aktiva) yaitu setelah dana di peroleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva-aktiva harus dikelola se- efisien mungkin.

ADA TIGA KEGIATAN UTAMA MANAJEMEN KEUANGAN:

1. Mendapatkan Dana

Aktivitas ini bertujuan untuk mendapatkan sumber dana baik berasal dari pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Dua sumber pendanaan utama suatu usaha meliputi: Pendanaan yang bersumber dari ekuitas atau modal sendiri ini bisa didapatkan dari tabungan personal, kenalan, investor perorangan lainnya, berbagai perusahaan besar, perusahaan modal ventura, dan juga dari penjualan saham. Pendanaan yang bersumber dari utang atau pinjaman ini bisa didapatkan dari kenalan, investor perorangan lainnya, para supplier bahan baku, pemberi pinjaman harta, berbagai bank komersial, berbagai program pemerintah untuk rakyat, berbagai lembaga keuangan swadaya masyarakat, berbagai perusahaan besar, dan lain-lain.

2. Memakai Dana

Aktivitas ini berupa memanfaatkan atau menginvestasikan dana yang dimiliki dalam berbagai bentuk harta. Jenis-jenis harta meliputi harta lancar, harta tetap, harta investasi, harta tak berwujud, dan harta lainnya.

3. Mengelola Aset

Aktivitas ini berupa pengelolaan dana yang dilakukan setelah dua kegiatan utama dari manajemen keuangan telah dilakukan. Dana yang perusahaan miliki harus diatur dengan efektif dan efisien. Termasuk di dalam pengaturan tersebut adalah pembagian insentif atau bonus yang merata kepada karyawan. Manajemen keuangan ada juga pencarian dan penyimpanan dana yang di miliki oleh organisasi atau perusahaan:

- a. Perencanaan Keuangan: Membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
- b. Penganggaran keuangan: Tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
- c. Pengelola keuangan: Menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
- d. Pengendalian keuangan: Melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan system keuangan pada perusahaan.
- e. Pemeriksa keuangan: Melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada tidak terjadi penyimpangan.

Dalam menjalankan suatu bisnis, uang adalah ujung tombak suatu perusahaan. Oleh sebab itu, pengelolaan uang yang bijak menjadi hal yang sangat penting demi kelangsungan perusahaan. Jika uang tidak dikelola dengan cermat, pemasukan dan pengeluaran tidak akan terkontrol dengan baik, sehingga bisa mengakibatkan kebangkrutan. Bagi Anda yang sedang menjalankan bisnis, pastikan Anda memiliki dan mengetahui fungsi dari manajemen keuangan secara tepat.

a. Membuat Rencana Keuangan

Saat menjalankan sebuah bisnis tentu akan ada pengeluaran dan pemasukan yang dilakukan oleh perusahaan. Selama proses ini berlangsung, ada kalanya

anda akan merugi ataupun memetik keuntungan. Saat nanti kondisi keuangan perusahaan sudah stabil, maka pihak keuangan akan melangkah lebih maju untuk membuat rencana keuangan. Pembuatan rencana keuangan ini biasanya akan melibatkan bagian internal perusahaan. Dengan membuat rencana maka pihak perusahaan bisa tahu tentang rencana perusahaan secara keseluruhan.

b. Pemantauan atau Pengawasan

Selain berfungsi sebagai perencanaan, manajemen keuangan juga memiliki fungsi pemantauan. Anda yang sudah membangun dan menjalankan bisnis pasti pada akhirnya akan sampai pada titik di mana anda ingin berinvestasi lebih luas dan mengembangkan bisnis bukan? proses pengembangan bisnis ini membutuhkan pengawasan sejak awal. Bagaimana cara melakukan pemantauan atau pengawasan ini? Faktanya, salah satu cara terbaik untuk melakukan pengawasan adalah melalui laporan keuangan yang dibuat dengan lengkap dan akurat.

c. Mengontrol atau Mengendalikan Keuangan

Fungsi manajemen keuangan ke-3 yang harus anda terapkan agar bisnis anda semakin baik adalah pengendalian keuangan. Untuk bisa mengendalikan keuangan, maka anda perlu menyusun berbagai kebijakan dan prosedur untuk mencegah terjadinya berbagai resiko kesalahan dalam pengelolaan keuangan.

d. Mengetahui Asal Pembiayaan

Dalam menjalankan bisnis, perusahaan pasti memiliki rencana pembiayaan yang akan dianggarkan di masa depan. Biasanya perusahaan bisa menganggarkan hal ini karena pengalaman di masa lalu ataupun riset yang dilakukan. Bagian manajemen keuangan pada perusahaan akan melihat dari mana pembiayaan ini berasal. Mereka juga akan melihat apakah uang kas yang dimiliki sudah cukup untuk menutupi pembiayaan-pembiayaan ini? atau pihak perusahaan harus menambahkan dana dengan meningkatkan penjualan, mencari sumber dana baru,

menjual aset dan lain sebagainya. Langkah-langkah yang akan diambil ini semua akan kembali pada penilaian pihak manajemen keuangan terhadap pos-pos pembiayaan yang harus ditutupi.

e. Pengaturan Modal Kerja

Setiap perusahaan pasti memiliki modal kerja yang meliputi arus kas, aktiva lancar hingga anggaran operasional. selama proses menjalankan bisnis ini anda harus berhati-hati dan waspada dalam melakukan pengelolaan keuangan. Karena mengelola keuangan dengan baik akan menjaga agar anggaran modal kerja tetap stabil dan perusahaan anda terhindar dari kebangkrutan. Dalam hal ini manajer keuangan perusahaan harus mampu menilai catatan, aset, arus kas dan komponen lain untuk melihat arus uang yang masuk dan keluar serta arus uang yang mengendap. Penilaian ini sangat penting dilakukan agar perusahaan tahu keputusan apa yang harus diambil ke depannya. Keputusan-keputusan seperti kenaikan gaji karyawan, penambahan investasi hingga penambahan aktiva tetap perusahaan harus diambil setelah perusahaan mengetahui pasti kondisi modal kerja.

f. Menilai Kelayakan Investasi

Dalam proses pengembangan bisnis, anda pasti akan sampai di titik di mana kemungkinan perusahaan akan berinvestasi pada perusahaan lain ataupun sebaliknya di mana perusahaan anda akan mencari investor sebagai sumber modal baru. Dalam bisnis apapun, anda tidak bisa melakukan investasi dengan seenaknya. Ada banyak hal yang harus dipertimbangkan sebelum keputusan berinvestasi ini akhirnya diambil oleh perusahaan.

Secara normatif, tujuan yang ingin dicapai manajemen keuangan adalah memaksimalkan kesejahteraan pemilik perusahaan atau memaksimalkan nilai perusahaan. Bagi perusahaan terbuka (go-public), indikator nilai perusahaan tercermin pada harga saham yang di perdagangkan di pasar

modal, karena seluruh keputusan keuangan akan terefleksi di dalamnya. Pengambilan keputusan inventasi, pendanaan, maupun kebijakan dividen yang buruk mengakibatkan para investor bereaksi dan membuat harga pasar saham menjadi turun. Sebaliknya, mereka akan bereaksi dan membuat naik harga saham di pasar karena adanya suatu kebijakan perusahaan di anggap baik. Sehingga berdasarkan tujuan ini maka keputusan yang baik adalah keputusan yang mampu menciptakan kesejahteraan para pemegang saham di samping mempertimbangkan berbagai masalah keuangan lain yang di hadapi perusahaan.

Kepemilikan di dalam perusahaan di buktikan dengan lembar saham biasa. Setiap lembar saham menyatakan bahwa pemiliknya $1/n$ dari saham perusahaan dimana "n" menunjukkan jumlah lembar saham yang di keluarkan. Untuk tujuan manajemen keuangan, kekayaan pemegang saham dinyatakan dengan harga pasar per lembar saham dari perusahaan yang bersangkutan

Sayangnya, ada beberapa masalah praktis untuk menerapkan tujuan tersebut dan menggunakan harga pasar saham sebagai alat dalam evaluasi suatu keputusan keuangan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi harga pasar sehingga upaya untuk mengidentifikasi reaksi yang mungkin timbul atas suatu keputusan keuangan menjadi relatif sulit. Faktor lain, seperti perubahan kondisi ekonomi, politik, keamanan, dan lainnya, tentu juga akan mempengaruhi harga pasar saham, namun menjadi fokus utama adalah bagaimana pengaruh keputusan keuangan yang dibuat terhadap harga pasar saham jika kondisi secara lainnya di asumsikan tetap. Walaupun harga pasar saham mungkin bukan merupakan alat yang sempurna untuk mengukur nilai perusahaan, namun itulah yang terbaik dari yang ada.

Secara teori, manager keuangan setuju terhadap tujuan manajemen keuangan yaitu memaksimalkan kesejahteraan stockholders atau meningkatkan value of the firm yang konsekuensinya adalah penggunaan sumber daya secara

efisiensi dan efektif. Akan tetapi, dalam kenyataan manajer keuangan juga berkepentingan terhadap kekayaan individu. Misalnya, adanya penampilan kantor yang mewah, adanya fasilitas liburan ke luar negeri, rumah, mobil, fasilitas olahraga, dan sebagainya yang serba mewah. Semua itu di bebaskan/ditanggung oleh perusahaan. Dengan demikian akan timbul konflik kepentingan antara pemilik yang mengharapkan agar para manajer bertindak atas nama pemilik dengan para manajer yang mempunyai kepentingan pribadi sendiri. Kondisi demikian menimbulkan apa yang biasa disebut dengan masalah keagenan

Masalah keagenan tersebut bisa terjadi karena adanya *asymmetric information* antara pemilik *principal* dengan manajer *agent* yaitu ketika salah satu pihak memiliki informasi yang tidak dimiliki oleh pihak lain. Jika pemilik dapat mengetahui segala sesuatu yang dilakukan oleh manajer, maka manajer tidak mungkin melakukan tindakan yang tidak sejalan dengan kepentingan pemilik. Atau dengan kata lain jika pemilik dapat mengawasi manajer secara sempurna dan tanpa mengeluarkan biaya, maka masalah keagenan tidak akan timbul.

Untuk memaksimalkan masalah keagenan perusahaan harus menanggung biaya keagenan yaitu biaya yang timbul agar manajer bertindak selaras dengan tujuan pemilik. Meliputi hal-hal berikut : Biaya audit untuk mengawasi wewenang manajer.

1. Berbagai perjanjian/kontrak yang menyatakan bahwa manajer tidak menyalahgunakan wewenangnya
2. Pengeluaran insentif sebagai kompensasi untuk manajer atas prestasinya misalnya: *stock option*, *performance shares* dan *cash bonus*
3. Kontrak dengan perusahaan dengan pihak ketiga dimana pihak ketiga akan membayar perusahaan jika manajer tersebut bertindak merugikan perusahaan
4. Kontrak antara manajer dengan pihak perusahaan dimana pemilik perusahaan menjamin bahwa manajer akan

mendapatkan kompensasi sejumlah tertentu jika perusahaan di jual atau di likuidasi atau dimerger dengan pihak lain.

Manajemen Keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-Fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (rising of found) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (allocation of found) Manajer keuangan berkepentingan dengan penentuan jumlah aktiva dan memilih sumber-sumber dana untuk membelanjai aktiva tersebut. Untuk memperoleh dana,manajer keuangan bisa memperolehnya dari dalam maupun luar perusahaan. Sumber dari luar perusahaan berasal dari pasar modal, Bisa berbentuk hutang atau modal sendiri.

Manajemen Keuangan dapat didefinisikan dari tugas dan tanggung jawab manajer keuangan. Tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi keputusan berinvestasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian suatu perusahaan, dengan demikian tugas manajer keuangan adalah merencanakan untuk memaksimumkan nilai perusahaan.

Peran manajemen keuangan didalam perusahaan selalu berkembang dari waktu ke waktu. Pada awalnya, ketika ilmu manajemen mulai berkembang pada era kapitalisme pada abad ke-18, peran manajemen keuangan hanya sebatas pada hal-hal yang berkaitan dengan laba rugi perusahaan. Perusahaan yang menghasilkan pendapatan penjualan yang tinggi belum tentu menghasilkan laba yang maksimal apabila peran manajemen keuangan perusahaan tidak maksimal.

1. Mendapatkan dana perusahaan | Raising of Fund

Kegiatan operasional maupun kegiatan investasi perusahaan pasti membutuhkan dana yang tidak sedikit. Tanpa ada dana maka perusahaan tidak bisa beraktivitas. Disinilah peranan manajemen keuangan dibutuhkan untuk menyiapkan segala kebutuhan pendanaan perusahaan. Dana yang dibutuhkan bisa berasal dari internal maupun eksternal perusahaan.

2. Menggunakan Dana | Allocation of Fund

Pemegang Saham (RUPS) perusahaan. Jika memilih investasi keuangan, manajemen keuangan bisa membeli saham Penggunaan dana untuk investasi perusahaan jauh lebih kompleks. Peran manajemen keuangan dalam penggunaan ini sangat vital. Bahkan bisa mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Karena dana yang dikeluarkan untuk investasi sangat besar. Pengembalian investasi dalam waktu yang relatif lama. Bahkan manajemen keuangan tidak bisa bergerak sendiri dalam memutuskan investasi. Harus melalui Rapat Umum atau obligasi perusahaan yang lain. Return hasilnya bisa berupa capital gain ataupun yield.

Namun jika memilih untuk menginvestasikan kedalam aktiva, khususnya aktiva tetap ataupun investasi yang berhubungan dengan perusahaan, Perhitungannya jauh lebih rumit. Penggunaan dana bisa untuk penggantian aktiva tetap, penambahan dan perluasan aktiva, ekspansi usaha, ekspansi pasar bahkan bisa investasi yang tidak kelihatan dan sulit diukur hasilnya seperti pembiayaan promosi produk yang masif, riset dan penelitian mengenai produk baru yang membutuhkan banyak biaya. Tentu semua keputusan investasi manajemen keuangan yang akan diambil melalui perhitungan yang detail. Penilaian investasi yang ada perhitungannya. Ada beberapa metode penilain investasi yang bisa digunakan manajemen keuangan. Yaitu metode diskonto dan metode non- diskonto.

3. Arus Kas Perusahaan

Arus kas perusahaan adalah gambaran mengenai arus kas masuk (penerimaan kas) dan arus kas keluar (pengeluaran kas) perusahaan. Manajemen keuangan harus bisa mengelola arus kas perusahaan secara efektif. Kegagalan dalam mengelola arus kas bisa menyebabkan perusahaan tidak sanggup membayar kewajiban yang dimiliki, kegiatan operasional bisa terganggu. Ujungnya kerugian yang bisa dialami perusahaan. Bisa anda

bayangkan, ketika perusahaan memiliki utang dan saatnya jatuh tempo, namun kas yang ada pada perusahaan tidak mencukupi untuk membayar pokok dan bunganya, bahkan hanya sekedar mencicil. Perusahaan tentu akan mendapatkan denda. Tentu akan menambah biaya. Belum lagi apabila diajukan pailit ke pengadilan oleh para krediturnya atau ketika perusahaan membutuhkan bahan baku tambahan untuk melanjutkan produksi, namun kas untuk pembelian bahan baku tidak mencukupi. Perusahaan bisa berhenti beroperasi. Maka efeknya adalah kerugian waktu dan uang. Tidak bisa memenuhi permintaan konsumen. Peran manajemen keuangan bisa mengatur arus kas masuk dan arus kas yang keluar. Kebijakan tentang penjualan kredit misalnya, yang menjadi piutang dan menjadi masalah untuk arus kas masuk. Manajemen bisa memberikan aturan yang bisa menguntungkan perusahaan sekaligus tidak memberatkan konsumen.

4. Efisiensi Pengeluaran

Peran manajemen keuangan salah satunya adalah memastikan pengeluaran-pengeluaran dari kegiatan perusahaan bisa ditekan serendah mungkin. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk menekan pengeluaran tanpa harus mengganggu kinerja dari perusahaan itu sendiri. Membeli bahan baku dalam skala besar sehingga mendapatkan harga yang lebih murah, mengurangi karyawan yang tidak diperlukan yang tugasnya masih bisa dihandel oleh yang lain, penggunaan energi secara cermat adalah beberapa contoh penghematan yang bisa dilakukan manajemen keuangan. Apabila pengeluaran tidak diawasi dengan serius, biaya-biaya yang sebenarnya tidak terlalu diperlukan akan membesar dan seberapa besarpun pendapatan yang diperoleh, laba yang dihasilkan akan tidak maksimal karena adanya inefisiensi.

5. Perencanaan Pajak

Peran manajemen keuangan dalam perencanaan pajak perusahaan ini memastikan perusahaan memiliki kas

yang mencukupi untuk melunasi estimasi pajak yang jatuh tempo. Peran manajemen keuangan juga meliputi pemilihan metode-metode pencatatan akuntansi yang bisa mempengaruhi besar kecilnya pajak yang harus dibayarkan. Dengan pendapatan yang sama, namun menggunakan metode yang beda, pembayaran pajak bisa ditekan. Metode pencatatan yang digunakan untuk menurunkan pajak adalah metode yang sah secara hukum, tidak melanggar peraturan perpajakan. Bahwa ada celah hukum yang masih bisa dimanfaatkan menggunakan sistem pencatatan akuntansi. Kegagalan dalam perencanaan pajak bisa mengakibatkan pajak yang harus dibayar menjadi berlebih, laba perusahaan pun akan tergerus

Kesimpulan

Pemasaran itu bersifat universal dan hal ini benar sesuai dengan definisi pemasaran dari segi sosial. pemasaran adalah suatu proses kemasyarakatan yang melibatkan individu-individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Tujuan dari pemasaran dalam jangka pendek yaitu menjual lebih banyak, dan mendapatkan lebih banyak laba. Manajemen adalah ilmu yang mempelajari secara keseluruhan tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pembahasan makalah ini kita dapat mengambil suatu Kesimpulan bahwa untuk dapat memenangkan persaingan dalam pemasaran terlebih dahulu manajemen pemasaran harus mengetahui situasi apa yang sedang dialami oleh perusahaan sebelum menentukan strategi apa yang cocok digunakan untuk menghadapi situasi tersebut. Dalam menghadapi persaingan pemasaran, penentuan strategi pemasaran sangat penting dan hal ini juga harus ditunjang oleh manajer pemasar yang profesional dan memiliki kreatifitas yang tinggi, jadi tempatkanlah manajemen pemasaran anda sebagai bagian penting dalam perusahaan demi mencapai tujuan bisnis yaitu profitabilitas yang tinggi

Soal-Soal

Multiple Choice

1. Manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian dan pengkomunikasian nilai pelanggan superior. Yang dimaksud dengan nilai pelanggan superior adalah ?
 - a. Pengorbanan dikurangi dengan manfaat
 - b. Manfaat dikurangi pengorbanan
 - c. Manfaat kotor sebelum dikurangi pengorbanan pelanggan yang di wujudkan dalam pembayaran
 - d. Manfaat bersih suatu produk (setelah dikurangi dengan pengorbanan pelanggan) yang lebih baik dibanding pesaing.
2. Dibawah ini adalah termasuk tujuan pemasaran atau marketing, bahwa apa yang akan dicapai perusahaan melalui bagian pemasaran, kecuali:
 - a. Fokusnya adalah kebutuhan konsumen
 - b. Sasarannya adalah laba melalui kepuasan konsumen
 - c. Caranya melalui paduan antara promosi dan komunikasi pemasaran terpadu
 - d. Sebagai pasar penjual dan pasar pembeli
3. Tugas pemasar tidaklah mudah. Pemasar perlu memperhatikan lingkungan makro ekstern, salah satunya perlu mengetahui bagaimana cara hidup, keyakinan dan kesenangan calon konsumen sebagai bagian dari faktor ...
 - a. Sosial dan budaya
 - b. Perekonomian
 - c. Demografi
 - d. Politik dan hukum
4. Bagaimana cara mengelola aset yang benar menurut Manajemen Keuangan ?
 - a. Perencanaan Keuangan - Penganggaran keuangan - Pengelola keuangan - Pengendalian keuangan - Pemeriksa keuangan
 - b. Penganggaran keuangan - Pengelola keuangan -

- Pengendalian keuangan - Pemeriksa keuangan - Perencanaan Keuangan
- c. Perencanaan Keuangan - Pengelola keuangan -Pengendalian keuangan - Pemeriksa keuangan - Penganggaran keuangan
 - d. Perencanaan Keuangan - Penganggaran keuangan - Pengelola keuangan - Pemeriksa keuangan - Pengendalian keuangan.

Essay

1. Di sebut apakah seseorang yang membuka jasa memasarkan dan menjual barang tetapi itu bukan barang miliknya sendiri melainkan barang orang lain ?
2. Apakah perlu analisis SWOT untuk membuka sebuah jasa ?
3. Bagaimana penerapan manajemen pemasaran dalam perusahaan?
4. Mengapa manajer keuangan perlu berhubungan dengan pasar keuangan ?
5. Jelaskan menurut anda apakah yang dimaksud dengan deviden, saham, dan royalty?

Jawaban

Multiple Choice

1. D. Manfaat bersih suatu produk
Setelah dikurangi dengan pengorbanan pelanggan) yang lebih baik dibanding pesaing. (dimana setiap penjualan harus bersikap jujur, sopan dan bersih supaya banyak pelanggannya)
1. D. Sebagai pasar penjual dan pasar pembeli
Masyarakat lebih suka memilih beli dipasar dibanding beli di supermarket karena pasar lebih murah dibanding dengan supermarket)
3. A. Sosial dan budaya
Warga Indonesia mengikuti jaman sekarang
4. A. Perencanaan Keuangan-Penganggaran keuangan-Pengelola keuangan- Pengendalian keuangan-Pemeriksa keuangan.
 - a. Perencanaan Keuangan: Membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
 - b. Penganggaran keuangan: Tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
 - c. Pengelola keuangan: Menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
 - d. Pengendalian keuangan: Melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan system keuangan pada perusahaan.
 - e. Pemeriksa keuangan: Melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada tidak terjadi penyimpangan.

Essay

1. Pialang atau biasa disebutkan dalam bahasa inggris broker yaitu individu atau perusahaan yang bertindak sebagai perantara jual dan beli.
2. Perlu, Karena analisis SWOT adalah sebuah kunci untuk membuka sebuah bisnis seperti jasa. Dalam membuka jasa

kita harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan berpengaruh di dalam bisnis jasa yang akan di buat.

3. Manajemen pemasaran sangatlah penting karena dapat menunjang proses produksi dan proses distribusi yang sedang berjalan. Fungsi organisasi internal juga dapat mempengaruhi fungsi manajemen pemasaran. Contohnya seperti para SPG dan SPB.
4. Karena perusahaan selalu memerlukan dana dalam melaksanakan operasinya, dan dana tersebut mungkin tidak bisa dipenuhi hanya dari operasinya, manajer keuangan perusahaan perlu ke pasar keuangan untuk memperoleh dana. Kalau perusahaan memerlukan dana jangka pendek perusahaan mungkin datang ke pasar uang, sedangkan untuk dana jangka panjang, mungkin ke pasar modal. Mengapa memilih jawaban tersebut karena pasar keuangan merupakan pertemuan antara permintaan dan penawaran akan dana (baik jangka panjang ataupun jangka pendek).
5. Dividen adalah proporsi laba atau keuntungan yang dibagikan kepada para pemegang saham dalam jumlah yang sebanding dengan jumlah lembar saham yang dimilikinya. Semua keuntungan ataupun kerugian yang diperoleh perusahaan selama berusaha dalam satu periode tersebut dilaporkan oleh direksi kepada para pemegang saham dalam suatu rapat pemegang saham. Saham adalah pembukuan atau satuan nilai dalam berbagai instrument finansial yang memiliki acuan pada bagian kepemilikan sebuah perusahaan. Royalty adalah jumlah yang dibayarkan untuk penggunaan property, seperti hak paten dan hak cipta atau sumber alam.

Glosarium

1. **Administrasi** : Kegiatan penyusunan dan pencatatan data serta informasi dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain.
2. **Aktiva** : Segala kekayaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan, yang dimaksud dengan kekayaan ini adalah sumber daya yang dapat berupa benda atau hak yang dikuasai dan yang sebelumnya diperoleh perusahaan melalui transaksi atau kegiatan masa lalu.
3. **Analisis** : Aktifitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan dan memilah sesuatu untuk ditafsirkan maknanya.
4. **Arus** : Aliran.
5. **Audit** : Evaluasi terhadap suatu suatu organisasi, sistem, proses, atau produk.
6. **Bauran** : Kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran.
7. **Definisi** : Kata atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan, atau ciri utama dari orang, benda, proses, atau aktivitas; batasan (arti).
8. **Deskripsi** : Suatu kaidah upah pengolahan data menjadi sesuatu yang dapat diutarakan secara jelas dan tepat dengan tujuan agar dapat dimengerti oleh orang yang tidak langsung mengalaminya sendiri.

9. **Diskonto** : Kebijakan yang dimiliki bank sentral untuk menambah dan mengurangi jumlah uang yang beredar dengan cara menaikkan dan menurunkan suku bunga.
10. **Distribusi** : Salah satu aspek dari pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen.
11. **Efektif** : Sesuatu hal yang dapat berhasil dan tepat waktu sesuai dengan yang diharapkan.
12. **Efisien** : Suatu pencapaian tujuan atau target dengan menggunakan biaya dalam jumlah yang sama demi menghasilkan hasil lebih besar.
13. **Fungsi** : Sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat dan pelaksanaannya.
14. **Implementasi** : Pelaksanaan atau penerapan yang telah disusun secara terperinci.
15. **Interaksi** : Hal saling melakukan aksi, berhubungan, memengaruhi, antar hubungan.
16. **Investor** : Orang perorangan yang lembaga baik domestik atau non domestik yang dilakukan suatu investasi.
17. **Komersial** : Sesuatu yang menghasilkan finansial (bisnis).
18. **Komoditi** : Sesuatu benda nyata yang relative mudah diperdagangkan secara fisik dan dapat disimpan untuk suatu jangka waktu tertentu.
19. **Laba** : Keuntungan.
20. **Marketing** : Ujung tombak yang menjadikan suatu perusahaan akan meraih kesuksesan atau

- kemunduran.
21. **Operasional** : Berhubungan dengan operasi.
 22. **Politisi** : Seseorang yang terlibat dalam politik dan kadang juga termasuk para ahli politik.
 23. **Profit** : Untung; keuntungan.
 24. **Proses** : Urutan pelaksanaan atau kejadian yang saling terkait.
 25. **Relatif** : Sesuatu yang lainnya atau sepanjang ia menjadi pembawa relasi atau hubungan.
 26. **Resiko** : Konsekuensi yang akan terjadi.
 27. **Riset** : Suatu proses investigasi yang dilakukan secara aktif, tekun dan sistematis yang bertujuan untuk menemukan merevisi fakta-fakta.
 28. **Sosio** : Berhubungan dengan masyarakat.
 29. **Strategi** : Pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan sebuah aktifitas dalam waktu tertentu.
 30. **Target** : Kesamaan dengan sasaran.
 31. **Universal** : Umum; bersifat (melingkupi).
 32. **Unsur** : Kelompok kecil (dari kelompok yang lebih besar).
 33. **Visi** : Pandangan atau wawasan ke depan.

BAB VII

MANAJEMEN PRODUKSI DAN MANAJEMEN INFORMASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan mampu untuk:

- Mengidentifikasi manajemen produksi
- Mengidentifikasi manajemen informasi

7.1 Manajemen Produksi

Manajemen produksi merupakan usaha-usaha untuk mengatur dan mengelola penggunaan sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan mentah dan sebagainya, secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang dan jasa. Istilah *manajemen operasi* (secara implicit berarti *operasi-operasi*). Istilah ini mulai digunakan oleh sejumlah penulis dan praktisi. Meskipun demikian, pada masa transisi, istilah yang sering digunakan adalah *manajemen produksi/operasi* (P/O) atau *manajemen produksi dan manajemen informasi*.

Manajemen produksi dapat juga didefinisikan sebagai pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang di bawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Kegiatan-kegiatan ini secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Pemilihan* : keputusan strategic yang menyangkut pemilihan proses pemilihan proses melalui nama berbagai barang atau jasa akan diproduksi atau disediakan.
2. *Perancangan* : keputusan-keputusan taktikal yang menyangkut kreasi metoda metoda pelaksanaan suatu operasi produktif.
3. *Pengoperasian* : keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan

keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.

4. *Pengawasan* : prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan keputusan tindakan korektif dalam operasi operasi produksibarang atau penyediaan jasa.
5. *Pembaharuan* : implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan sistem produktif berdasarkan perubahan-perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional, teknologi dan manajemen.

Perkembangan manajemen produksi disaat ini dikarenakan oleh dua faktor yaitu, manajemen produksi bagaimana mengatur pembagian kerja(*division of labour*) dan spesialisasi agar berjalan dengan baik. Dan faktor kedua melakukan revolusi industri.

1. Pembagian kerja (*division of labour*) dan spesialisasi

Seorang manajer harus bisa dengan bijak membagi tugas dengan setiap timnya sesuai dengan keahlian masing-masing personil agar kegiatan produksi tersebut berjalan dengan efisien dan efektif. Selain itu, dengan adanya cara pembagian kerja hasil produksi akan lebih baik karena disertai dengan pengolahan yang baik.

2. Revolusi industri

Dalam revolusi industri memiliki arti bahwa dalam pemenuhan target dibutuhkan kinerja yang konsisten, maka dari itu mengganti tenaga manusia dengan tenaga mesin juga sangat diperlukan dalam manajemen produksi. Dalam sebuah produksi yang sudah menggunakan mesin, target produksi semakin dapat terpenuhi dan kualitas sumber daya manusia juga akan semakin meningkat karena pekerja akan terpicu untuk meningkatkan keahliannya.

Namun sekalipun sangat diperlukan revolusi industri, tetap mempunyai dampak buruk bagi perusahaan atau organisasi kecil yang masih menggunakan cara-cara lama dan masih menggukan tenaga kerja manusia untuk sebagian besar

proses produksi sehingga mereka tidak mampu menyeleraskan jumlah barang yang diproduksi jika dibandingkan dengan perusahaan yang sudah beralih menggunakan mesin. Revolusi industri ini masih belum bisa diterapkan pada perusahaan atau usaha kecil karena mereka merasa terdesak dengan peralatan dan sistem yang masih tradisional. Revolusi industri dapat dilihat dari beberapa aspek yang diuraikan sebagai berikut :

1. Penggunaan mesin yang lebih banyak daripada manusia.
2. Pembangunan infrastruktur yang semakin berkembang seperti jalur kereta api cepat, alat transportasi, jaringan komunikasi dan pasokan listrik yang stabil atau memadai.
3. Banyaknya sistem perbankan dan perkreditan sehingga menjangkau daerah yang membutuhkan modal untuk mengembangkan usahanya.

Dengan adanya faktor-faktor diatas, pertumbuhan yang dihasilkan dari manajemen produksi akan semakin maju dan pesat. Manajemen produksi akan terbantu sekali dengan adanya revolusi industri.

Dalam manajemen produksi, sangat penting bagi kita untuk dapat menghasilkan suatu produk yang dapat memenuhi standart bisnis atau perusahaan. Pada manajemen produksi, terdapat aspek penting yang harus dilakukan agar dapat benar-benar menghasilkan suatu produk yang berkualitas baik berupa barang maupun jasa. Aspek-aspek tersebut dapat di definisikan sebagai berikut :

1. Perencanaan produksi

Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan persiapan yang sistematis bagi proses produksi yang akan di jalankan, jumlah yang di butuhkan, kapan produk tersebut harus selesai dan sumber-sumber yang dibutuhkan. Adapun beberapa unsur yang biasa di bahas saat tahapan perencanaan ini antara lain :

- a. Jenis barang yang di produksi
- b. Kualitas barang
- c. Jumlah barang

- d. Bahan baku
- e. Dan pengendalian produksi

Selain itu perusahaan harus memiliki cadangan apabila produk gagal dalam pemasarannya, termasuk diantaranya ekstensi produk atau perbaikan, distribusi, perubahan harga dan promosi.

2. Pengendalian produksi

Tujuan dari pengendalian produksi adalah menyusun proses kerja yang perlu dilakukan agar proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Adapun kegiatan yang dilakukan pada tahapan pengendalian produksi di antaranya yaitu :

- a. Menyusun perencanaan kerja
- b. Membuat penjadwalan kerja
- c. Dan menentukan target pemasaran produk

3. Pengawasan produksi

Setelah proses kerja telah tersusun, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan pengawasan agar proses produksi yang berjalan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini di antaranya yaitu :

- a. Menetapkan kualitas
- b. Menetapkan standart barang atau jasa
- c. Memastikan pelaksanaan produksi tepat waktu

Agar menghasilkan produksi yang sesuai dengan keinginan, manajer produksi harus melewati semua aspek mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Apabila terlewati satu saja maka hasil produksi tidak akan maksimal dan akan terpengaruh terhadap kepuasan dan kepercayaan konsumen.

Ruang Lingkup Manajemen Produksi

Manajemen produksi merupakan salah satu bagian dari bidang manajemen yang mempunyai peran dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen produksi dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi

atau perusahaan seperti industri manufaktur, perkebunan, pertanian, UKM maupun di bidang jasa.

Manajemen produksi juga diperlukan dalam pengaturan bangunan atau ruangan, mesin maupun peralatan, proses dalam produksi, pengaturan tenaga kerja dan berbagai kegiatan operasi lainnya. Kegiatan produksi ini dapat dibedakan dalam dua kelompok utama, yaitu organisasi manufaktur dan organisasi jasa.

Ruang lingkup manajemen produksi memiliki tiga kategori keputusan atau kebijakan utama yang tercakup di dalamnya, yaitu sebagai berikut:

1. Keputusan atau kebijakan mengenai desain.

Desain dalam hal ini tergolong tipe keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atau lokasi dan tata letak pabrik, desain atas kegiatan pengadaan masukan yang diperlukan, desain atas metode dan teknologi pengolahan, desain atas organisasi perusahaan, dan desain atas job description dan job specification.

2. Keputusan atau kebijakan mengenai proses transformasi (operations).

Keputusan operasi ini berjangka pendek, berkaitan dengan keputusan taktis, dan operasi. Di dalamnya terkait jadwal produksi, gilir kerja (Shift) dari personal pabrik, anggaran produksi, jadwal penyerahan masukan ke subsistem pengolahan, dan jadwal penyerahan keluaran ke pelanggan atau penyelesaian produk.

3. Keputusan atau kebijakan perbaikan terus-menerus dari sistem operasi. Karena sifatnya berkesinambungan (terus-menerus), maka kebijakan tersebut bersifat rutin. Kegiatan yang terakup di dalamnya pada pokoknya meliputi perbaikan terus-menerus dari mutu keluaran, keefektifan dan keefisienan sistem, kapasitas dan kompetensi dari para pekerja, perawatan sarana kerja atau mesin, serta perbaikan terus-menerus atas metode penyelesaian atau pengerjaan produk.

Berdasarkan hal tersebut maka dari itu dalam penentuan jumlah persediaan merupakan bagian dari keputusan dan kebijakan transformasi (operasional) yang bersifat jangka pendek.

Pengendalian persediaan merupakan kegiatan perusahaan yang sangat penting karena penentuan persediaan dapat meminimalkan biaya persediaan.

Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggung jawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (input) menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa yang akan memberikan hasil pendapat bagi perusahaan. Pelaksanaan fungsi tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan keterkaitan dan menyatu serta menyeluruh sebagai suatu sistem. Berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi produksi ini dilaksanakan oleh beberapa bagian yang terdapat pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan besar ataupun perusahaan kecil. Empat fungsi terpenting dalam fungsi produksi adalah:

1. Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (input).
2. Jasa-jasa penunjang, merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan dan metode yang akan dijalankan sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
3. Perencanaan, merupakan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
4. Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (input) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

Karakteristik Sistem Produksi

1. Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini berkaitan dengan komponen structural yang membangun sistem produksi itu.

2. Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, yaitu menghasilkan produk (barang dan/atau jasa) yang berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
3. Mempunyai aktivitas berupa proses transformasi nilai tambah input menjadi output secara efektif dan efisien.
4. Mempunyai mekanisme yang mengendalikan pengoperasiannya, berupa optimalisasi pengalokasian sumber-sumber daya.
5. Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa produksi adalah proses menciptakan barang dan jasa atau proses merubah input menjadi output dengan penambahan kegunaan dan manfaat dari suatu barang dan jasa melalui suatu proses perubahan bentuk. Untuk dapat melaksanakan proses produksi tersebut secara efisien perlu adanya suatu manajemen yang biasa disebut manajemen produksi.

Rencana Produksi dan Operasi

Digunakan untuk mengetahui jumlah barang/produk yang harus diproduksi dengan didasarkan pada hasil persediaan yang ada, juga merupakan pegangan untuk merancang jadwal produksi.

1. Fungsi lain dari rencana produksi dan operasi :
 - a. Konsistensi rencana penjualan dan produksi.
 - b. Menjamin kemampuan produksi konsisten rencana produksi.
 - c. Monitoring hasil produksi aktual rencana produksi.
 - d. Mengatur persediaan produk jadi untuk target dan rencana.
 - e. Mengarahkan penyusunan dan pelaksanaan MPS.
2. Untuk melakukan perencanaan produksi dapat dilakukan dengan beberapa strategi, antara lain :
 - a. Dengan mengendalikan persediaan, (dilakukan pada saat kapasitas produksi di bawah permintaan dan digunakan pada saat di atas kapasitas produksi)
 - b. Dengan mengendalikan jumlah tenaga kerja sesuai dengan laju produksi yang diinginkan.
 - c. Mengadakan subkontrak untuk menaikkan kapasitas pada saat perusahaan dalam keadaan sibuk.

- d. Mempengaruhi permintaan (potongan harga, pemberian hadiah, layanan-layanan khusus).
- 3. Perencanaan Produksi dan Operasi dapat diklasifikasikan menjadi dua metode yaitu :
 - a. Metode Kualitatif: Rasio persediaan, Konsensus Manajemen, Grafik dll.
 - b. Metode Kuantitatif : Heuristik, Model Matematik, Simulasi dll.
- 4. Penentuan tipe produksi didasarkan pada faktor-faktor seperti:
 - a. Volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan.
 - b. Kualitas produk yang diisyaratkan
 - c. Peralatan yang tersedia untuk melaksanakan proses.

Macam Tipe Proses Produksi berdasarkan pertimbangan cermat mengenai faktor-faktor tersebut ditetapkan tipe proses produksi yang paling cocok untuk setiap situasi produksi. Macam tipe proses produksi dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Proses produksi terus-menerus.

Proses produksi terus-menerus adalah proses produksi barang atas dasar aliran produk dari satu operasi ke operasi berikutnya tanpa penumpukan disuatu titik dalam proses. Pada umumnya industri yang cocok dengan tipe ini adalah yang memiliki karakteristik yaitu output direncanakan dalam jumlah besar, variasi atau jenis produk yang dihasilkan rendah dan produk bersifat standar. Contoh : Industri Gelas, Pabrik Mutifa , dan lain-lain.

- b. Proses produksi terputus-putus.

Produk diproses dalam kumpulan produk bukan atas dasar aliran terus-menerus dalam proses produk ini. Perusahaan yang menggunakan tipe ini biasanya terdapat sekumpulan atau lebih komponen yang akan diproses atau menunggu untuk diproses, sehingga lebih banyak memerlukan persediaan barang dalam proses.

c. Proses produksi campuran.

Proses produksi ini merupakan penggabungan dari proses produksi terus-menerus dan terputus-putus. Penggabungan ini digunakan berdasarkan kenyataan bahwa setiap perusahaan berusaha untuk memanfaatkan kapasitas secara penuh.

5. Masalah-masalah dalam manajemen produksi

a. Pemilihan Strategi Dalam Produksi

Sebuah perusahaan tentunya akan menghadapi *problem* seputar strategi dalam produksi. Permasalahan ini sebenarnya lebih mengacu pada strategi-strategi yang akan dilakukan di dalam sistem produksi. Agar barang atau jasa yang nantinya akan diproduksi dan sesuai dengan kebutuhan konsumen maka biasanya perusahaan akan melakukan sebuah penelitian dan pemasaran. Penelitian ini terbagi menjadi bermacam-macam bentuk salah satunya survei. Dari penelitian-penelitian yang dilakukan nantinya akan ditetapkan macam-macam produk alternatif yang akan diproduksi. Tidak berhenti di sini saja, perusahaan juga harus mengkaji mengenai aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan produk tersebut. Salah satunya yaitu aspek keuangan.

b. Pemilihan Produk Prioritas

Permasalahan selanjutnya ialah pemilihan produk. Perusahaan perlu menentukan produk dari beragam alternatif ide. Bila terdapat beberapa produk pilihan maka harus ada produk yang diprioritaskan untuk diproduksi terutama dalam jangka panjang. Salah satu tips yang perlu diperhatikan dalam memilih produk yang diprioritaskan ialah aspek target market dan pemasarannya. Target market di sini harus jelas. Apakah target marketnya menguntungkan dalam jangka panjang dan dalam skala besar harus diperhatikan. Di sisi lain, bagaimana pemasarannya juga perlu dirinci secara jelas. Sehingga pada saat produk prioritas sudah dipilih tidak ada lagi kendala

yang sulit diatasi. Lebih dari itu, aspek keuangan juga tetap harus diprioritaskan.

c. Perencanaan Produk Awal

Selanjutnya ialah perencanaan produk awal. Perencanaan awal ini bisa berupa pembuatan atau pencarian ide desain produk. Di dalam produksi barang, desain awal terlihat lebih jelas bila dibandingkan dengan produk jasa. Pada saat pembuatan desain produk awal tersebut sebaiknya perusahaan lebih mempertimbangkan beberapa hal penting. Beberapa hal penting ini diantaranya yaitu manfaat produk yang hendak dibuat, fungsi pendukung produk jasa atau barang tersebut, bentuk desain, estetika dan seni dalam desain sesuai dengan produk barang yang akan diproduksi. Desain produk awal ini nantinya akan menjadi acuan dan ditindak lanjuti menjadi sebuah produk yangmana mendekati aslinya.

d. Pembuatan Prototip Untuk Diuji

Salah satu permasalahan manajemen operasional dalam sebuah perusahaan ialah pembuatan prototip. Prototip ini nantinya akan diuji sebelumnya diproduksi. Sebenarnya pembuatan prototip dilakukan khusus untuk barang yang nantinya akan diproduksi secara masal. Prototip sendiri merupakan produk yang sengaja dibuat untuk percobaan sebelum produk dibuat dalam skala besar. Bila melihat dari fungsinya, fungsi dari prototip adalah untuk menilai kemampuan produk. Apakah produk tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau belum dapat dilihat dari prototip tersebut. Biasanya setelah prototip jadi akan dilakukan pengujian untuk mengetahui beberapa aspek yang kurang. Lantas bagaimana dengan produk yang berupa jasa? Sama halnya dengan produk barang, produk jasa pun juga perlu dibuatkan prototipnya. Misalnya saja sistem komputer yang digunakan untuk aplikasi *general ledger*. Apabila pada percobaan ini prototip belum bisa diimplementasikan maka proses pembuatan

prototip bisa diulang hingga menghasilkan prototip yang maksimal.

e. Implementasi Produk Jadi

Setelah prototip berhasil dibuat tentu saja produk akan mulai diproduksi dan ditawarkan ke konsumen. Namun, permasalahan manajemen operasional belum selesai sampai di sini saja lho. Produk yang sudah mulai diproduksi dan dipasarkan harus dinilai implementasinya. Dengan cara lain, perusahaan harus menilai apakah produk jadi yang sudah dipasarkan tersebut memiliki masa depan yang baik. Penilaian ini dilakukan dengan bermacam-macam cara. Salah satunya yaitu *preference matrix*. Cara yang satu ini diimplementasikan dengan melakukan penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang dianggap penting. Penilaian kriteria-kriteria ini berupa pemberian skor atau bobot kepentingannya. Apakah produk yang telah dipasarkan memiliki bobot yang pas dalam skala minimal ordinal. Perusahaan juga masih harus mencari rata-rata skornya. Kemudian membandingkan rata-rata skor dengan standar minimal yang sebelumnya sudah ditentukan oleh perusahaan. Apabila nilai produk tersebut di atas standar maka produk bisa dianggap sukses pada saat itu.

Tahapan Manajemen Produksi

Agar menghasilkan produksi yang sesuai target, tim manajemen produksi harus melewati beberapa tahapan mulai dan perencanaan hingga eksekusi. Masing-masing tahapan sama pentingnya karena jika dilewati satu tahapan saja maka hasil produksi tidak bisa maksimal dan akan berpengaruh terhadap kepuasan dan kepercayaan konsumen terhadap produk. Berikut adalah tahapan manajemen produksi :

1. Tahap perencanaan produksi

Pada tahap awal inilah seluruh rencana produksi mulai dari kualitas produk, kuantitas produk yang dihasilkan, bahan yang akan digunakan, target konsumen dimana produk akan dipasarkan, jumlah tenaga kerja yang dipakai, atau departemen

lain yang berkaitan akan dibahas. Dalam tahap ini bahkan anggota tim bisa mengajukan ide produk baru melalui proses yang disebut dengan *brainstorming* dimana si pencetus ide harus meyakinkan seluruh timnya bahwa idenya relevan dan efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2. Tahap pengendalian produksi

Agar proses produksi dilakukan sesuai jadwal dan semua yang telah direncanakan dalam proses perencanaan berjalan dengan lancar maka tahap ini harus dilakukan. Dalam pengendalian produksi, jadwal kerja diatur, detail rencana sistem kerja juga diatur dan lain sebagainya. Tujuan dari tahap pengendalian produksi adalah agar hasil produksi bisa berjalan efektif dan efisien.

3. Tahap pengawasan produksi

Setelah jadwal kerja dan rincian teknis telah disiapkan, saatnya untuk melakukan proses produksi. Bersamaan saat melakukan proses produksi adalah pengawasan yang dilakukan bertujuan agar hasil produksi yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, selesai tepat waktu, tidak overbudget atau bahkan kekurangan budget, kualitasnya sesuai dengan standar, dan lain sebagainya hingga siap untuk dilemparkan ke pasar.

Dalam mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, manajer produksi perlu membuat keputusan - keputusan yang berhubungan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan, agar barang-barang dan jasa-jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat seperti yang diharapkan, yaitu tepat mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas), dan tepat waktu dengan biaya yang rendah.

1. Dilihat dari kondisi keputusan yang harus diambil, keputusan tersebut dibedakan menjadi beberapa aspek:
 - a. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang pasti
 - b. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang mengandung resiko

- c. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang tidak pasti.
 - d. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang timbul karena pertentangan dengan keadaan lain.
2. Bidang produksi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama yaitu :
- a. Proses
Keputusan-keputusan dalam kategori ini menentukan proses fisik atau fasilitas yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Keputusan mencakup jenis peralatan dan teknologi, arus proses, tata letak (*lay-out*) peralatan dan seluruh aspek fisik pabrik atau jasa pelayanan.
 - b. Kapasitas
Keputusan kapasitas dimaksudkan untuk menentukan besarnya kapasitas yang tepat dan penyediaan pada waktu yang tepat.
 - c. Persediaan
Manajer persediaan membuat keputusan-keputusan dalam bidang produksi. Menyangkut pada apa yang dipesan, berapa banyak pemesanan, serta kapan pemesanan dilakukan.
 - d. Tenaga kerja
Dalam manajemen produksi, penentuan dan pengelolaan tenaga kerja atau sumber daya manusia menempati posisi yang sangat penting. Keputusan tentang tenaga kerja mencakup seleksi, penggajian, pelatihan, penempatan, dan supervisi.
 - e. Mutu/kualitas
Fungsi produksi ditandai dengan penekanan tanggung jawab yang lebih besar terhadap mutu atau kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.

7.2 Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk

terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi internal maupun eksternal, yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat. Penggunaan teknologi informasi, diantaranya komputer, tv, dan radio, mempermudah manajemen informasi dalam hal perencanaan, pengerjaan dan penyediaan informasi bisnis yang diperlukan dari waktu ke waktu.

Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana- rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengarahan mengharuskan manajer untuk memberikan informasi. Informasi adalah salah satu jenis utama sumber daya yang tersedia bagi manajer. Informasi yang akurat dan cepat sangat membantu tumbuh kembangnya suatu organisasi, maka dari itu pengolahan informasi dipandang penting demi kelancaran sebuah pekerjaan dan untuk menganalisa perkembangan dari pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya muncul apa yang dikenal dengan sistem informasi manajemen. Tugas manajer adalah mengelola sumber dayaini agar dapat digunakan dengan cara yang paling efektif. Empat jenis sumber daya yang pertama memiliki wujud; yang ada secara fisik dan dapat disentuh. Kita menggunakan istilah *sumber daya fisik* untuk menggambaranya. Jenis sumber daya yang kelima, informasi, memiliki nilai dari apa yang diwakilinya, bukan dari bentuk wujudnya. Kita menggunakan istilah *sumber daya konseptual* untuk menggambarkan informasi dan data. Para manajer menggunakan sumber daya konseptual untuk mengelola sumber daya fisik.

Perusahaan-perusahaan membentuk suatu organisasi jasa informasi yang terdiri dari para spesialis informasi untuk menyediakan keahlian dalam pengembangan sistem berbasis computer. Para spesialis ini mencakup analis sistem,

pengelola database, spesialis jaringan, progamer dan operator (Deni Darmawan, 2013).

Konsep Dasar Manajemen Informasi

Sistem Informasi Manajemen bukanlah sebuah sistem informasi secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan tidak semua informasi yang mengalir di dalam tubuh organisasi dapat dimasukkan secara lengkap ke dalam sebuah sistem yang otomatis. Aspek utama dari sistem informasi akan selalu ada di luar sistem komputer. Tujuan Sistem Informasi Manajemen sendiri adalah memenuhi kebutuhan informasi secara umum bagi semua manajer dalam perusahaan atau pada sub-unit organisasional perusahaan. Sistem Informasi Manajemen menyediakan informasi bagi pemakainya dalam bentuk laporan dan berbagai output menggunakan simulasi model matematika. Konsep dasar sistem informasi manajemen yang perlu diketahui dilihat dari berbagai definisi dan kegunaannya adalah sebagai berikut :

1. Data yang diolah akan menjadi bentuk yang lebih bermanfaat dan berguna bagi pengguna atau penerima informasi.
2. Kondisi real maupun tidak dapat mengurangi tingkat ketidakpastian mengenai suatu kejadian tertentu. Sebagai contoh, apabila terdapat informasi yang menyatakan mengenai nilai mata uang yang akan naik. Informasi tersebut akan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan suatu investasi.
3. Data yang disusun untuk membantu dalam memilih beberapa tindakan atau non-tindakan saat ini atau yang akan datang dalam rangka untuk memenuhi tujuan perusahaan. (pilihannya disebut pengambilan keputusan bisnis)

Selain mengetahui pengertian dari Sistem Informasi Manajemen. Penting sekali untuk mengetahui dan memahami mengenai konsep-konsep yang berkaitan dengan informasi, pemakaian informasi, dan nilai informasi. Berikut Konsep-konsep pokok Sistem Informasi Manajemen :

1. Konsep Informasi menjelaskan bahwa informasi menambahkan sesuatu pada penyajian yang berkaitan dengan waktu dan mutu.
2. Konsep Manusia Sebagai Pengolah Informasi, konsep pokok sistem informasi manajemen yang kedua membahas mengenai kemampuan sumber daya manusia sebagai pengolah informasi.
3. Konsep Sistem, sistem Informasi manajemen merupakan sebuah sistem. Oleh karena itu pada konsep sistem perlu untuk memahami dan merancang sebuah rancangan pada pengembangan sistem informasi.
4. Konsep Organisasi dan Manajemen Sistem informasi berada di dalam sebuah organisasi dan dirancang untuk mendukung fungsi manajemen. Informasi adalah penentu yang penting dalam bentuk keorganisasian.
5. Konsep Pengambilan Keputusan, pada perencanaan rancangan sistem informasi manajemen tidak hanya mencerminkan pada kondisi rasional tetapi juga berkaitan dengan teori keperilakuan pengambilan keputusan dalam organisasi.
6. Konsep Nilai Informasi, Dalam konsep nilai informasi, posisi informasi dikatakan mampu mengubah keputusan. Selain itu perubahan dalam nilai hasil akan menentukan nilai informasi.

Oleh karena itu, sistem informasi manajemen sangat membantu para pengguna khususnya manajer dan pimpinan perusahaan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi yang dihadapi perusahaan. Informasi yang diperoleh merupakan bahan masukan yang sangat penting bagi manajer dalam pengambilan keputusan.

Fungsi dari sistem informasi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Area fungsional utama bisnis yang penting dalam keberhasilan bisnis, seperti fungsi akuntansi, keuangan, manajemen operasional, pemasaran dan manajemen sumber daya manusia.
2. Kontributor penting dalam efisiensi operasional produktivitas dan moral pegawai, serta layanan dan kepuasan pelanggan.

3. Sumber utama informasi dan dukungan yang dibutuhkan untuk menyebarluaskan pengambilan keputusan yang efektif oleh para manajer dan praktisi bisnis.
4. Bahan yang sangat penting dalam mengembangkan produk dan jasa yang kompetitif, yang memberikan organisasi kelebihan strategis dalam pasar global
5. Peluang berkariier yang dinamis, memuaskan serta menantang lagi jutaan pria dan wanita.
6. Komponen penting dari sumber daya, infrastruktur , dan kemampuan perusahaan bisnis yang membentuk jaringan.

Berbagai contoh sistem informasi manajemen yang dapat kita ketahui adalah sebagai berikut :

1. Enterprise Resource Planning (ERP)

Sistem ERP pada Sistem Informasi Manajemen sering digunakan oleh perusahaan besar untuk mengelola manajemen dan melakukan pengawasan yang terintegrasi terhadap unit bidang keuangan, akuntansi, SDM, pemasaran, operasional dan pengelolaan persediaan.

2. Supply Chain Management (SCM)

SCM menyediakan data yang terintegrasi terkait manajemen suplai bahan baku dari pemasok, produsen, pengecer hingga konsumen akhir.

3. Transaction Processing System (TPS)

TPS ini berguna untuk proses data dalam jumlah yang besar dengan transaksi bisnis yang rutin. Program ini biasa diaplikasikan untuk manajemen gaji dan inventaris. Contohnya adalah aplikasi yang digunakan untuk Bantuan Keuangan Desa Pemrov Jawa Timur.

4. Office Automation System (OAS)

OAS sebagai contoh sistem informasi manajemen berguna untuk melancarkan komunikasi antar departemen dalam perusahaan. Proses yang dilakukan dengan cara mengintegrasikan server-server komputer pada setiap user di perusahaan. Contohnya adalah email.

5. Knowledge Work System (KWS)

Sistem KWS mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam sistem organisasi. Melalui langkah ini diharapkan para ahli di dalam organisasi dapat menerapkan secara cepat ke dalam pekerjaan mereka.

6. Informatic Management System (IMS)

Sistem informasi manajemen menggunakan sistem IMS berfungsi dalam mendukung spektrum berbagai tugas dalam organisasi. IMS juga dapat digunakan untuk menganalisa dalam pembuatan keputusan. Sistem ini dapat menyatukan berbagai fungsi informasi melalui program komputerisasi seperti e-procurement.

7. Decision Support System (DSS)

Sistem ini membantu para manajer dalam mengambil keputusan dengan cara mengamati lingkungan dalam perusahaan. Contohnya, Link Elektronik di sekolah Tunas Bangsa, yang mengamati jumlah pendapatan atau pendaftaran siswa baru setiap tahun.

8. Expert System (ES) dan Artificial Intelligent (A.I.)

Konsep dalam sistem informasi manajemen yang menggunakan kecerdasan buatan untuk menganalisis dan menemukan pemecahan masalah dengan menggunakan pengetahuan tenaga ahli yang telah diprogram ke dalamnya. Sebagai contoh adalah sistem pada penjadwalan mekanik.

9. Group Decision Support System (GDSS) dan Computer-Support Collaborative Work System (CSCWS)

Sistem ini memiliki kemiripan dengan DSS. Namun GDSS mencari solusi melalui pengumpulan pengetahuan dalam kelompok. Informasi yang diperoleh biasanya menggunakan bentuk kuesioner, konsultasi, dan skenario. Contohnya adalah e-government.

10. Executive Support System (ESS)

Sistem ini membantu manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan perusahaan dengan berpegang pada grafik dan pendukung komunikasi lainnya.

Informasi banyak sekali ragamnya dan masing-masing memiliki sifat serta kegunaan yang berbeda-beda. Agar informasi yang digunakan dapat sesuai dengan masalah yang dihadapinya, maka perlu diadakan penggolongan informasi ke dalam beberapa kelompok. Penggolongan tersebut membagi informasi menjadi beberapa golongan, yaitu :

1. Informasi internal dan eksternal

Penggolongan informasi eksternal (informasi yang berasal dari luar) dan penggolongan informasi internal (informasi yang berasal dari dalam) yaitu didasarkan pada sumber informasi tersebut. Contoh informasi yang berasal dari dalam yaitu informasi dan upah gaji karyawan, karakteristik barang yang dijual, kapasitas produksi. Contoh informasi yang berasal dari luar yaitu jumlah pesanan dari pelanggan, kebijaksanaan harga pesanan produksi dari pesaing, peraturan-peraturan perpajakan.

2. Informasi yang diulang dan yang tidak diulang

Disini penggolongan informasi didasarkan pada jarak atau waktunya. Informasi yang mempunyai interval waktu kurang dari satu tahun dikategorikan sebagai informasi yang diulang, sedangkan informasi yang waktunya lebih dari itu dikategorikan informasi yang tidak diulang

3. Informasi keharusan dan operasional

Merupakan informasi yang diminta sebagai prasyarat oleh pemerintah atau lembaga lain di perusahaan. Karena permintaanya bersifat continue, maka informasi tersebut dapat dibuat secara rutin. Hal ini dapat mendorong manajer untuk meningkatkan perhatiannya pada tugas-tugas yang lain.

4. Informasi aktif dan pasif

Informasi aktif adalah informasi yang memberitahukan kepada seseorang bahwa si penerima harus melakukan sesuatu. Sedangkan informasi pasif hanya bersifat sebagai pemberitahuan saja, dan tidak mengikat seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

5. Informasi yang sudah terjadi dan yang akan terjadi

Informasi yang sudah terjadi merupakan informasi yang penggunaannya dilakukan pada waktu lampau, sedangkan informasi yang akan terjadi merupakan informasi yang baru akan digunakan untuk waktu mendatang. Kedua macam informasi ini sangat penting penggunaannya dalam menyusun suatu perencanaan.

Tahap Siklus Informasi

1. Tahap Analisa Sistem

Tahap awal dari pengembangan sistem informasi dimulai dengan studi kelayakan terhadap rencana pengembangan sistem informasi pada sistem yang berlaku saat ini. Jika kebutuhan akan suatu sistem yang baru telah diketahui, maka suatu analisis terhadap kebutuhan akan dilakukan untuk mengetahui apa yang harus diperbuat dan untuk memperbaiki sistem yang ada. Kemudian apabila laporan formal yang didapat dari hasil tahap analisis telah ada, maka berdasarkan laporan inilah keputusan itu diambil. Baik keputusan itu untuk meneruskan ke tahap berikutnya atau dilakukan tahap analisis ulang maupun pembatalan proyek pengembangan sistem informasi. Tahap inilah yang sangat penting.

2. Tahap Desain Sistem

Pada tahap kedua ini sistem mulai dirancang dengan tujuan agar dapat menjawab pertanyaan tentang bagaimana cara permasalahan diatasi. Sistem informasi baru tersebut mulai dibuat dengan mendesain aliran informasi yang berorientasi pada pengawasan yang dilakukan oleh fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah merancang aliran informasi sistem yang baru, mempersiapkan rencana kebutuhan perangkat keras, merancang basis data, merancang pengurutan pengolahan data atau diagram alur program dan merancang keluaran laporan.

3. Tahap Implementasi Sistem

Tahap ketiga ini dilaksanakan apabila kedua tahap sebelumnya telah diselesaikan. Pada tahap ini dilakukan penerjemahan rancangan sistem informasi ke dalam bahasa yang dimengerti oleh seluruh perangkat kerja sistem. Pada tahap ini dilakukan juga konversi dari sistem lama dan dianggap tidak dapat dipakai lagi ke sistem yang baru. Kemudian dilakukan pengujian operasi sistem yang baru tersebut dan mengecek apakah sudah sesuai dengan yang diinginkan.

4. Tahap Operasi dan Perawatan Sistem

Pada tahap terakhir ini semua sistem diuji coba. Apabila telah sesuai dengan kebutuhan, maka sistem siap dioperasikan. Dan apabila terjadi kesalahan, maka dilakukan perbaikan dan koreksi. Sistem yang dipakai tadi apabila sering dioperasikan dan dalam jangka waktu yang lama, maka akan terjadi perubahan-perubahan pada sistem fisiknya. Oleh karena itu tahap yang paling akhir dari seluruh pengembangan sistem yaitu dengan melakukan perawatan terhadap sistem itu sendiri.

Pemakai output komputer pada perusahaan adalah pegawai administrasi di bagian akuntansi, yang komputernya melaksanakan aplikasi seperti pembayaran gaji pegawai, pengelolaan persediaan (*inventory control*), dan penagihan. Sebagian informasi juga disediakan bagi para manajer, tetapi hanya sebagai output tambahan dari aplikasi akuntansi.

Gagasan untuk menggunakan komputer sebagai sistem informasi manajemen (SIM) merupakan suatu terobosan besar, karena menyadari bahwa para manajer memerlukan informasi untuk pemecahan masalah. Ketika perusahaan menjangkau konsep SIM, mereka mulai mengembangkan berbagai aplikasi untuk mendukung manajer.

Namun, bukan hanya manajemen yang memperoleh manfaatnya. Non-manajer dan staf ahli juga menggunakan outputnya. Selain itu juga dimanfaatkan oleh para pemakai yang berada di luar perusahaan, yaitu para pelanggan akan

menerima faktur dan laporan transaksi, dan pemerintah akan menerima laporan pajak. sistem informasi meliputi :

1. Manajer
2. Non-manajer
3. Orang dan unit organisasi yang ada dalam organisasi dan lingkungannya

Kesimpulan

Pengertian Manajemen Produksi: Manajemen produksi merupakan usaha-usaha untuk mengatur dan mengelola penggunaan sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan mentah dan sebagainya, secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (utility) suatu barang dan jasa.

Faktor Manajemen produksi:

1. Pembagian kerja (division of labour) dan spesialisasi
2. Revolusi industri

Aspek Manajemen Produksi:

1. Perencanaan produksi
2. Pengendalian produksi
3. Pengawasan produksi

Pegertian Manajemen Informasi: Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi internal maupun eksternal, yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

Konsep Dasar Manajemen Informasi:

1. Konsep Informasi menjelaskan bahwa informasi menambahkan sesuatu pada penyajian yang berkaitan dengan waktu dan mutu.

2. Konsep Manusia Sebagai Pengolah Informasi, konsep pokok sistem informasi manajemen yang kedua membahas mengenai kemampuan sumber daya manusia sebagai pengolah informasi.
3. Konsep Sistem, sistem Informasi manajemen merupakan sebuah sistem. Oleh karena itu pada konsep sistem perlu untuk memahami dan merancang sebuah rancangan pada pengembangan sistem informasi.
4. Konsep Organisasi dan Manajemen Sistem informasi berada di dalam sebuah organisasi dan dirancang untuk mendukung fungsi manajemen. Informasi adalah penentu yang penting dalam bentuk keorganisasian.
5. Konsep Pengambilan Keputusan, pada perencanaan rancangan sistem informasi manajemen tidak hanya mencerminkan pada kondisi rasional tetapi juga berkaitan dengan teori keperilakuan pengambilan keputusan dalam organisasi.
6. Konsep Nilai Informasi, Dalam konsep nilai informasi, posisi informasi dikatakan mampu mengubah keputusan. Selain itu perubahan dalam nilai hasil akan menentukan nilai informasi. Sistem informasi dalam perusahaan juga merupakan sistem terbuka, dimana terjadi arus sumber daya dengan lingkungannya.

Fungsi Manajemen Informasi:

1. Area fungsional utama bisnis yang penting dalam keberhasilan bisnis
2. Kontributor penting dalam efisiensi operasional produktivitas dan moral pegawai
3. Sumber utama informasi dan dukungan yang dibutuhkan untuk menyebarluaskan pengambilan keputusan yang efektif oleh para manajer dan praktisi bisnis.
4. Bahan yang sangat penting dalam mengembangkan produk dan jasa yang kompetitif
5. Peluang berkarier yang dinamis
6. Komponen penting perusahaan bisnis yang membentuk jaringan.

Manajemen produksi yaitu suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama. fungsi produksi terkait dengan pertanggung jawaban dalam pengolahan dan pentransformasian dalam perusahaan. Manajemen produksi bias dilakukan dengan perusahaan lain untuk melakukan kerjasama dalam perusahaan tersebut. Biasanya manajemen produksi dilakukan oleh seorang manajer produksi dan bawahannya seperti industri manufaktur, perkebunan, pertanian, UKM maupun di bidang jasa. Manajemen informasi yang biasanya di gunakan dalam suatu organisasi untuk mencipakan informasi antar perusahaan maupun dalam organisasi tersebut. Manfaat manajemen informasi yaitu agar suatu perusahaan tidak tertinggal nformasi dari organisasi tersebut.

Pentingnya mempelajari manajemen poduksi adalah topik-topik yang dipelajari dalam manajemen produksi berkaitan dengan desain, operasi dan pengawasan sisi penawaran organisasi-organisasi. Proses pembuatan keputusan diawali dengan perumusan masalah yang dilakukan dengan menguji hubungan sebab-akibat, mencari penyimpangan-penyimpangan, dan yang paling penting adalah berkonsultasi dengan pihak lain.

Dapat disimpulkan, tanpa adanya perencanaan yang matang, pengaturan yang bagus serta pengawasan akan mengakibatkan jeleknya hasil produksi. Di samping hasil produksi yang harus bagus kualitasnya juga harus di pikirkan pula agar jangan sampai terjadi hasil produksi bagus tapi ongkos yang diperlukan untuk keperluan itu terlalu besar. Biaya produksi yang terlalu tinggi akan berakibat harga pokok produksinya menjadi besar dan hal ini akan mengakibatkan tingginya harga jual produk, sehingga akan tidak terjangkau oleh konsumen. Inilah yang merupakan tugas dari bagian produksi. Tugas-tugas tersebut akan dapat terlaksana dengan baik dengan mengacu pada pedoman kerja tertentu. Pedoman kerja yang harus menjadi arah kerja bagi bagian produksi.

Soal-Soal

Multiple Choice

1. Perhatikan hal berikut ini :
 - a. Kualitas barang atau produk
 - b. Bahan baku
 - c. Jumlah barang
 - d. Jenis barang yang di produksi
 - e. Tidak ada barang pengganti

Yang termasuk dalam unsur perencanaan produksi pada aspek manajemen produksi adalah...

- a. 1, 2 dan 3
 - b. 3, 4 dan 5
 - c. 1, 3 dan 4
 - d. 2, 3 dan 4
2. Di dalam manajemen produksi terdapat beberapa faktor, yaitu:
 - a. Internal dan eksternal
 - b. Pembagian kerja dan revolusi industry
 - c. Sumber daya manusia dan sumber daya alam
 - d. Jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan
 3. Ruang lingkup manajemen produksi memiliki tiga kategori kebijakan utama yang tercakup di dalamnya. Salah satunya adalah keputusan atau kebijakan mengenai desain. Desain yang dimaksud adalah ...
 - a. Keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang sempit meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan dan desain atau lokasi dan tata letak pabrik.
 - b. Keputusan berjangka pendek, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atau lokasi dan tata letak pabrik, dll
 - c. Keputusan berjangka pendek, dan dalam arti yang sempit meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan dan desain atau lokasi dan tata letak pabrik.
 - d. Keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atau lokasi dan tata letak pabrik, dll.

4. Tipe proses produksi dibedakan menjadi beberapa tipe, yang termasuk contoh dari tipe proses produksi terus-menerus adalah
 - a. Meubel
 - b. Industri Gelas
 - c. Pakaian
 - d. Pengecoran logam

5. Masalah-masalah di bagian produksi diantaranya, kecuali
 - a. Pemilihan Strategi Dalam Produksi
 - b. Pemilihan Produk Prioritas
 - c. Permintaan minimum konsumsi pasar
 - d. Implementasi Produk Jadi

Essay

1. Apakah tujuan dari manajemen informasi ?
2. Jelaskan konsep nilai informasi dalam sistem informasi manajemen !
3. Jelaskan keputusan atau kebijakan mengenai desain dalam manajemen produksi !
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan dalam fungsi produksi yang dikemukakan oleh Sofjan Assauri (2004:22) !
5. Jelaskan apa yang anda ketahui dengan tahapan analisis sistem dalam siklus informasi manajemen ?

Jawaban

Multiple Choice

1. D
2. B
3. D
Keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atau lokasi dan tata letak pabrik, dll.
4. B
Proses produksi terus-menerus adalah proses produksi barang atas dasar aliran produk dari satu operasi ke operasi berikutnya tanpa penumpukan disuatu titik dalam proses. Pada umumnya industri yang cocok dengan tipe ini adalah yang memiliki karakteristik yaitu output direncanakan dalam jumlah besar, variasi atau jenis produk yang dihasilkan rendah dan produk bersifat standar. Contoh : Industri Gelas, Pabrik Mutifa , dan lain-lain
5. C, Masalah-masalah dalam manajemen produksi meliputi :
 - a. Pemilihan Strategi Dalam Produksi
 - b. Pemilihan Produk Prioritas
 - c. Perencanaan Produk Awal
 - d. Pembuatan Prototip Untuk Diuji
 - e. Implementasi Produk Jadi

Essay

1. Sistem Informasi Manajemen adalah untuk menyediakan seluruh informasi internal maupun eksternal yang terkait dengan kegiatan perusahaan, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.
2. Konsep nilai informasi dikatakan mampu mengubah keputusan. Selain itu perubahan dalam nilai hasil akan menentukan nilai informasi. Sistem informasi dalam perusahaan juga merupakan sistem terbuka, dimana terjadi arus sumber daya dengan lingkungannya.
3. Keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan,

desain atau lokasi dan tata letak pabrik, desain atas kegiatan pengadaan masukan yang diperlukan, desain atas metode dan teknologi pengolahan, desain atas organisasi perusahaan, dan desain atas job description dan job specification.

4. Merupakan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
5. Pengembangan sistem informasi dimulai dengan studi kelayakan terhadap rencana pengembangan sistem informasi pada sistem yang berlaku. Jika kebutuhan akan suatu sistem yang baru sudah diketahui, maka suatu analisis terhadap kebutuhan akan dilakukan agar mengetahui apa yang harus diperbuat dan memperbaiki sistem yang ada.

Glorasium

- 1. Adaptasi** : Penyesuaian terhadap lingkungan, pekerjaan, dan pelajaran.
- 2. Akurat** : Akurat adalah segala sesuatu benar berdasarkan bukti bukti fakta yang memadai, serta dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.
- 3. Analis** : orang yang mencari dan mengumpulkan data untuk penilaian kekayaan atau kemampuan perusahaan demi kepentingan pemodal.
- 4. Aspek** : Pemunculan atau penginterpretasian gagasan, masalah, situasi, dsb. Sebagai pertimbangan yang dilihat dari sudut pandang.
- 5. Budget** : Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (*unitmoneter*), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.
- 6. Efektif** : Suatu pencapaian target atau tujuan dalam waktu batas yang sudah ditentukan tanpa harus memperdulikan semua biaya yang telah dikeluarkan.
- 7. Efisien** : Suatu pencapaian tujuan atau target dengan menggunakan biaya (input) dalam jumlah yang sama demi menghasilkan hasil (output) lebih besar.
- 8. Ekstensi** : perpanjangan waktu, seperti masa berlakunya visa.
- 9. Faktur** : Perhitungan penjualan dengan perhitungan pembayaran kemudian.

- 10. Forcast** : suatu proyeksi atau perkiraan secara teknis yang berasal dari pada permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi.
- 11. Formal** : Sebuah kata sifat adjektif dari kata dasar *form* yang berasal dari bahasa Latin, yang berarti "bentuk" artinya adalah "resmi".
- 12. Global** : sesuatu yang berhubungan dengan seluruh dunia, global warming, pasar global, globalisasi.
- 13. Heuristik** : Seni dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan suatu penemuan.
- 14. Implementasi** : suatu tindakan atau pelaksana rencana yang telah disusun secara cermat dan rinci (matang).
- 15. Infrastruktur** : sistem fisik yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam lingkup sosial dan ekonomi.
- 16. Interval** : masa antara dua kejadian yang bertalian (dalam drama, pertunjukan, dan sebagainya).
- 17. Inventaris** : daftar yang memuat semua barang milik kantor (sekolah, perusahaan, kapal, dan sebagainya) yang dipakai dalam melaksanakan tugas.
- 18. Kapasitas** : Daya tampung, daya serap, ruang atau fasilitas yang tersedia, kemampuan (maksimal).
- 19. Konsensus** : Sebuah frasa untuk menghasilkan atau menjadikan sebuah kesepakatan yang disetujui secara bersama-sama antar kelompok atau individu setelah adanya perdebatan dan penelitian yang

- dilakukan dalam kolektif intelijen untuk mendapatkan konsensus pengambilan keputusan.
20. **Komputerisasi** : penggunaan komputer (dalam menghitung, mengolah data, dan sebagainya) secara besar-besaran.
 21. **Konsistensi** : Sebuah semantik dengan semantik yang lainnya tidak mengandung kontradiksi. Tidak adanya kontradiksi dapat diartikan baik dalam hal semantik atau berhubung dengan sintaksis.
 22. **Kontributor** : Seseorang yang membantu dalam bentuk ide maupun materi, guna mewujudkan tujuan bersama suatu perusahaan atau organisasi.
 23. **Konversi** : Mengubah nilai suatu sistem satuan ke nilai satuan lain.
 24. **Korektif** : segala sesuatu yang berhubungan dengan perbaikan agar tidak adanya kesalahan.
 25. **Koreksi** : Pembetulan, perbaikan, pemeriksaan.
 26. **Kualitas** : Tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.
 27. **Kuantitas** : Besaran nilai jumlah dari hal seperti barang jasa, karya dan lain sebagainya.
 28. **Kuesioner** : Alat riset atau survei yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok orang terpilih melalui wawancara pribadi atau melalui pos; daftar pertanyaan.
 29. **Manufaktur** : Membuat atau menghasilkan dengan tangan atau mesin.
 30. **Mengintegrasikan** : menggabungkan; menyatukan.

31. **Mengkoordinasikan** : mengatur baik-baik supaya terarah.
32. **Monitoring** : Proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program.
33. **Mutu** : Tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Istilah ini banyak digunakan dalam dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan teknik dan konsep untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.
34. **Output** : Hasil dari aktifitas, kegiatan atau pelayanan dari sebuah program.
35. **Orientasi** : Awal atau pengenalan dari sebuah cerita atau peristiwa sejarah. Biasanya berisi pengenalan tentang tokoh-tokoh dalam cerita yang akan diceritakan.
36. **Praktisi** : orang yang lebih memfokuskan tipe *career path* ke bidang industri.
37. **Produk** : Barang atau jasa yang dapat diperjual belikan.
38. **Produksi** : Suatu kegiatan yang dikerjakan untuk menambah nilai guna suatu benda atau menciptakan benda baru sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan.
39. **Rasio** : Pemikiran menurut akal sehat, akal budi, nalar.
40. **Rasional** : suatu sikap yang dilakukan berdasarkan pikiran dan pertimbangan yang logis dan cocok dengan akal sehat manusia.
41. **Relevan** : Kait-mengait, bersangkut-paut, berguna secara langsung.
42. **Revolusi** : perubahan sosial dan kebudayaan yang berlangsung secara cepat dan

- menyangkut dasar atau pokok-pokok kehidupan masyarakat.
43. **Seleksi** : Pemilihan (untuk mendapatkan yang terbaik), penyaringan.
 44. **Simulasi** : Metode pelatihan yang meragakan sesuatu dalam bentuk tiruan yang mirip dengan keadaan yang sesungguhnya.
 45. **Sistem** : perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas.
 46. **Sistematis** : segala usaha untuk menguraikan dan merumuskan sesuatu dalam hubungan yang teratur dan logis sehingga membentuk suatu sistem yang berarti secara utuh, menyeluruh, terpadu, mampu menjelaskan rangkaian sebab akibat menyangkut obyeknya.
 47. **Skala** : Garis atau titik tanda yang berderet-deret dan sebagainya yang sama jarak antaranya, dipakai untuk mengukur, seperti pada termometer, gelas pengukur barang cair.
 48. **Standar** : Suatu norma atau persyaratan yang biasanya berupa suatu dokumen formal yang menciptakan kriteria, metode, proses, dan praktik rekayasa atau teknis yang seragam.
 49. **Supervisi** : Pengawasan utama, pengontrolan tertinggi, penyeliaan.
 50. **Survei** : Teknik riset dengan memberi batas yang jelas atas data, penyelidikan, peninjauan.
 51. **Taktis** : secara taktik dengan siasat.
 52. **Transformasi** : perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan sebagainya).

53. Transisi : peralihan dari satu keadaan, tindakan, kondisi, tempat, dan sebagainya ke keadaan, tindakan, kondisi atau tempat yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah & Haris Budiyo. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amirullah. (2013). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Wacana Media.
- Abdul kadir. (2014). *Pengenalan sistem informasi*. Andi Publisher.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi 2004*, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta.
- Draft, Richard. 2010. *ERA BARU MANAJEMEN*. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Deni Darmawan, Kunkun Nur. (2012). *Sistem Informasi Manajemen*. Remaja Rosdakarya.
- Ernie Tisnawati Sule. (2005). *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta: Prenada Media.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*, Bandung: Alfabeta.
- Halim, Abdul. 2010. *MANAJEMEN KEUANGAN BISNIS*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Handoko, T. H. (2009). *manajemen (2nd ed.)*. Yogyakarta: bpfe Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani.(2011).*dasar dasar manajemen produksi dan operasi*. BPFE Yogyakarta.
- Heizer, J. & Render, B. 2011. *Operations Management*. Tenth Edition. Pearson, New Jersey, USA.
- Ig. Wursanto. (2010). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Irham Fahmi. (2012). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Alfabeta.
- Kusuma, H. (2009). *Manajemen Produksi Perencanaan Dan Pengendalian Produksi*. Andi Publisher.
- Manap, Abdul. (2016). *Revolusi Manajemen Pemasaran (Pertama)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ni Luh Gede Sulindawati, gede Adi Yuniarta, I Gusti Ayu Purnamawati. 2005. *Manajemen Keuangan*. Depok : PT. RajaGrafindo Persada.

- Rachmadi Agus Triono. (2012). *Pengambilan keputusan manajerial* . Selemba empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Manajemen. In *Management*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). Manajemen. In *Management*. Ikrar Mandiri Abadi.
- Rois, A., & Helmi, M. (2016). *Pengantar Manajemen*. Malang: Empatdua.
- Setyowati, M. (2013). *Organisasi Dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto, (2011). *Pengantar Manajemen* : Bumi Aksara
- Swastha Dharmmesta, B. (2014). Peran Pemasaran dalam Perusahaan dan Masyarakat. *Marketing Management*, 1-38. Retrieved from <http://repository.ut.ac.id/4785/1/EKMA4216-M1.pdf>.
- Sondang P.Siagian. (2014). *Sistem Informasi Manajemen*. Bumi Aksara.
- Thomas, S. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta:
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra.Ec., MM. lahir di Boyolali 3 September 1968. Menyelesaikan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya. Kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat sering kali dilakukan baik internal maupun di Universitas Bhayaangkara Surabaya, eksternal yang dilaksanakan oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya maupun secara nasional yang dilaksanakan oleh Dikti/Ristek Brin diantaranya Hibah Buku Teks, Hibah Doktor, Iptek Bagi Masyarakat (IBM), Program Kemitraan Masyarakat (PKM), Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD), Penelitian Dasar dan Penelitian Terapan. Buku ini berisi tentang Manajemen adalah bidang yang sangat penting untuk dipelajari dan dikembangkan, ilmu yang mempelajari secara komprehensif bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Buku Ajar

Pengantar Manajemen

ISBN 978-623-455-132-7



9 786234 551327

