



TEORI MANAJEMEN

Buku ini berjudul *Teori Manajemen* yang akan membahas terkait dengan isu-isu perkembangan dan tantangan manajemen dalam lingkungan globalisasi. Buku ini terdiri dari 11 bab, yang tiap bab akan menguraikan isu-isu, sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan, membahas mengenai paradigma baru manajemen, fungsi dan ruang lingkup manajemen.
- Bab II Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen, membahas mengenai sejak pemikiran awal ilmu manajemen hingga era modern saat ini.
- Bab III Lingkungan Organisasi/Perusahaan, membahas mengenai lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
- Bab IV Lingkungan Bisnis Internasional, membahas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnis internasional.
- Bab V Pengelolaan Lingkungan Global, membahas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan terkait dengan lingkungan bisnis globalisasi.
- Bab VI Etika Manajerial, membahas mengenai isu-isu etika manajerial dalam menjalankan organisasi/perusahaan.
- Bab VII Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility - CSR*), membahas mengenai isu-isu tanggung jawab organisasi atau perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat.
- Bab VIII Fungsi Perencanaan, membahas mengenai masalah-masalah perencanaan dalam organisasi atau perusahaan.
- Bab IX Fungsi Pengorganisasian, membahas mengenai departementalisasi, rentang kendali dan wewenang serta tanggung jawab dalam organisasi.
- Bab X Kepemimpinan, membahas mengenai seputar masalah kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan.
- Bab XI Fungsi Pengendalian, membahas mengenai proses dan metode pelaksanaan pengendalian.

Teori Manajemen

TEORI MANAJEMEN



Dr. M. Yusuf, S.E., M.M., dkk.

Dr. M. Yusuf, S.E., M.M.
Dr. Cecep Haryoto, S.E., M.M.
Dr. Nazifah Husainah, S.E., M.M.
Dr. Nuraeni, S.E., M.M.



Penerbit: Yayasan Fendolika Cendekia Muslim
Perum Cendekia Stars di C 12, Kloti Baru, Kibung,
Sukoharjo, Karanganyar, Jawa Tengah 57161
Email: cendekiamuslimpress@gmail.com
Website: www.cendekiamuslim.com



TEORI

MANAJEMEN

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

TEORI MANAJEMEN

Dr. M. Yusuf, SE., MM.

Dr. Cecep Haryoto, SE., MM.

Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.

Dr. Nuraeni, SE., MM.



**YAYASAN PENDIDIKAN
CENDEKIA MUSLIM**

TEORI MANAJEMEN

Dr. M. Yusuf, SE, MM.
Dr. Cecep Haryoto, SE, MM.
Dr. Nazifah Husainah, SE, MM.
Dr. Nuraeni, SE, MM.

Editor:
Jenofri Mardian

Desainer:
Widiyana

Sumber:
www.cendekiamuslim.com

Penata Letak:
Jenofri Mardian

Proofreader:
Team YPCM

Ukuran:
X, 158 hlm., 14,8x21 cm

ISBN:
978-623-8226 02-3

Cetakan Pertama :
Maret 2023

Hak Cipta 2023, pada M. Yusuf, Cecep Haryoto, Nazifah Husainah, Nuraeni

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

Anggota IKAPI: 027/Anggota Luar Biasa/SBA/21
YAYASAN PENDIDIKAN CENDEKIA MUSLIM

Perum Gardena Maisa 2 C.12, Koto Baru, Kecamatan Kubung,
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361
HP/WA: 0823-9205-6884
Website: www.cendekiamuslim.com
E-mail: cendekiamuslimpress@gmail.com

DAFTAR ISI

PRAKATA	vii
----------------------	-----

BAB I PENDAHULUAN

A. Paradigma Baru Manajemen	1
B. Pengertian Manajemen	2
C. Objek Kajian Manajemen	4
D. Tujuan Manajemen	7
E. Fungsi Manajemen	8
F. Ruang Lingkup Manajemen	13
G. Jenis-Jenis Manajemen	13

BAB II SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

A. Perkembangan Ilmu Manajemen	19
B. Pemikiran Awal Ilmu Manajemen	20
C. Era Manajemen Sains	21
D. Era Manusia Sosial	23
E. Era Modern	25
F. Klasifikasi Teori Manajemen	26
G. Pandangan Manajemen Dalam Islam	30

BAB III LINGKUNGAN ORGANISASI / PERUSAHAAN

A. Pengertian Lingkungan Organisasi/Perusahaan	35
--	----

B.	Jenis-Jenis Lingkungan Organisasi/Perusahaan	35
----	--	----

BAB IV LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL

A.	Pengertian Lingkungan Bisnis Internasional	43
B.	Klasifikasi Lingkungan Bisnis Internasional	44
C.	Tipe Bisnis Internasional	46
D.	Cara Memasuki Lingkungan Internasional	47
E.	Kekuatan Yang Tidak Dapat Dikontrol Perusahaan.....	48

BAB V PENGELOLAAN LINGKUNGAN GLOBAL

A.	Pengertian Globalisasi	57
B.	Tahap Proses Globalisasi	58
C.	Manajemen Bisnis Internasional.....	60
D.	Faktor - faktor Lingkungan Global	61

BAB VI ETIKA MANAJERIAL

A.	Pengertian Etika Manajerial	65
B.	Beberapa Pandangan Tentang Etika	65
C.	Prinsip - Prinsip Dalam Etika	66
D.	Kategori Etika manajerial	67
E.	Manfaat Etika manajerial	68
F.	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etika Manajerial.....	69

BAB VII TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - CSR)

A.	Pengertian CSR	71
B.	Pandangan Terkait Dengan CSR	72
C.	Dasar Hukum Pelaksanaan CSR	73
D.	Model CSR	74
E.	Jenis-Jenis / Kategori CSR	76
F.	Bentuk - bentuk CSR	77
G.	Manfaat CSR	77
H.	Tujuan CSR	80

BAB VIII FUNGSI PERENCANAAN

A. Pengertian Perencanaan	81
B. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen	82
C. Fungsi Utama Perencanaan	83
D. Proses Perencanaan	85
E. Macam - macam Perencanaan	86
F. Sifat Perencanaan	89
G. Model Pendekatan Perencanaan	90
H. Pihak-Pihak Pembuat Perencanaan	91
I. Masalah Kontemporer Perencanaan	92
J. Hambatan Dalam Perencanaan	94
K. Mengatasi Hambatan Dalam Perencanaan	95

BAB IX FUNGSI PERORGANISASIAN

A. Pengertian dan Pentingnya Mengenal Pengorganisasian ..	99
B. Tahapan Pengorganisasian	100
C. Departementalisasi	101
D. Rentang Kendali (<i>Span of Control</i>)	108
E. Rantai Komando (<i>Chain of Command</i>)	111
F. Wewenang dan Pelimpahan Wewenang	115
G. Sentralisasi (<i>Centralization</i>) dan Desentralisasi (<i>decentralization</i>)	116
H. Desain Organisasi	116

BAB X KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

A. Pengertian Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	117
B. Aspek Penting Dalam Kepemimpinan	118
C. Level Kepemimpinan Dalam Organisasi	119
D. Jenis-Jenis Kepemimpinan	120
E. Teori Kepemimpinan	121
F. Sifat – sifat Kepemimpinan	123
G. Gaya atau Tipe Kepemimpinan	124

H. Pendekatan Gaya Kepemimpinan	127
I. Fungsi Kepemimpinan	128
J. Peran Kepemimpinan	130
BAB XI FUNGSI PENGENDALIAN (<i>CONTROLLING</i>)	
A. Pengertian Pengendalian (<i>Controlling</i>)	131
B. Fungsi Pengendalian	131
C. Asas Pengendalian.....	134
D. Jenis-Jenis Pengendalian	136
E. Tahap Dalam Proses Pengendalian	140
F. Alasan Dilakukannya Pengendalian	142
G. Metode Pengendalian	143
H. Pengendalian pada Sektor Publik	144
DAFTAR PUSTAKA	147
PROFIL PENULIS	157

Prakata



Segala puji dan syukur kami panjatkan Ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan walaupun masih tentu terdapat kekurangan-kekurangan.

Buku ini disusun sebagai bahan untuk mata kuliah Teori Manajemen dengan judul “*Teori Manajemen*”. Penulis menyadari bahwa buku ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami selaku penulis buku ini mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Kami selaku penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih sangat jauh dari kata kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan agar buku ini lebih baik lagi.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Demikian prakata ini dan terima kasih.

Penyusun,
M. Yusuf,
Cecep Haryoto
Nazifah Husainah
Nuraeni



BAB I PARADIGMA BARU MANAJEMEN

A. PARADIGMA BARU MANAJEMEN

Manajemen merupakan sebuah proses yang menggerakkan orang-orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Paradigma baru manajemen telah terjadi pergeseran ke arah yang lebih dinamis karena ada perubahan.

Menurut Sukarso (2007) dalam penelitiannya mengatakan, di era globalisasi saat ini yang melanda dunia telah membawa dampak multidimensi perubahan (*change*) yang sarat dengan tantangan dan peluang serta persaingan yang sangat ketat. Perubahan (*change*) adalah fenomena alam situasional yang berjalan secara terus-menerus dan berkelanjutan, terjadi perubahan dari kondisi lama (*status quo*) menjadi kondisi baru (*reformis*).

Kondisi ini mempengaruhi nilai tatanan kehidupan di berbagai sektor termasuk dampaknya pada kehidupan perusahaan. Kemudian Sukarso juga mengatakan bahwa, pola dasar manajemen paradigma baru melalui proses POAC yaitu: *planning, organizing, actuating*, dan *controlling*, yang selanjutnya didukung oleh proses penggunaan sumber daya 7M, yaitu: *Man, Money, Materials*,

Machines, Methods, Market, dan Minutes serta pengembangan dan perbaikan (*improving*) terus-menerus agar menjadi lebih baik.

Manajemen paradigma baru merupakan profesional gaya baru dengan visi dan misi masa depan untuk menjadi unggul dan terbaik (*the best*). Membangun program kerja melalui proses POAC dan penggunaan sumber daya 7M serta sinergi aktivitas dengan kecepatan tinggi (*speedy*). Berdasarkan teknologi informasi, dirancang sistem manajemen organisasi bersifat fleksibel yang adaptif, responsif, dan peka terhadap perubahan (*change*) sehingga, model manajemen dan produknya selalu dalam kondisi terbaru (*the new*). Menjelajah cakrawala berbasis perubahan (*change*), berwawasan lingkungan (*environment*), dan bernuansa kewirausahaan (*enterpreneurship* secara terpadu).

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata manajemen bersumber dari bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang berarti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen adalah menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, menurut Pangesthi (16/04/2022) dalam situs *brilio.net* menyebutkan, beberapa pendapat para ahli terkait dengan pengertian manajemen, sebagai berikut:

1. George R. Terry mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya.

2. Henry Fayol mengartikan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.
3. Menurut James A. F. Stoner mengartikan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
4. Oey Liang Lee mengartikan manajemen adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk capaian tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan.
5. Hilman mengartikan manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.
6. Ricky W. Griffin mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebuah perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Sedangkan manajemen sebagai ilmu adalah manajemen sebagai pengetahuan atau cara untuk membekali diri menjadi seorang pemimpin. Jadi, manajemen juga diartikan sebagai ilmu karena manajemen sangat dibutuhkan untuk bekal ketika kita menjadi seorang

pemimpin, baik pemimpin perusahaan, organisasi dan sebagainya. Kemudian, manajemen seni artinya manajemen orang yang mengatur, mengawasi, atau memimpin organisasi. Se-seorang mempunyai karakter, sikap, dan jiwa kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap bawahannya.

Berdasarkan hal tersebut, manajemen di artikan sebagai seni yaitu, manajemen dilihat dari orang yang melakukannya, dan orang itu mempunyai kebebasan untuk melakukan apa yang dia inginkan di dalam peranan manajemen dengan tujuan agar cita-cita dan harapannya tercapai dengan baik.

C. OBJEK KAJIAN MANAJEMEN

Menurut Zulkifli (2020) dalam situs *Dosenung.ac.id* menyebutkan bahwa, objek atau sumber daya yang menjadi kajian dalam manajemen ada 7 (tujuh), yaitu:

1. Man (manusia)

Unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen. Manusia sebagai faktor penggerak dan menjalankan organisasi. Manusia disebut juga sumber daya manusia (SDM), yang akan menjalankan seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan. Pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya, dengan mengorganisasikan sumber daya manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian atau kompetensi serta minat dan bakat mereka, agar mereka dapat menjalankan tugas dengan profesional.

Jika SDM ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian atau kompetensi serta minat dan bakat, maka hasil kerja yang dicapai tentu tidak akan memuaskan. Berdasarkan hal itu, tugas

manajemen yang akan mengatur agar para SDM menghasilkan kinerja baik.

2. Money (uang)

Uang atau modal sebagai sumber utama dalam pendanaan atau pembiayaan kegiatan organisasi, tanpa memiliki keuangan yang cukup dapat menghambat jalannya atau aktivitas organisasi atau perusahaan. Namun demikian, uang atau modal harus dapat dikelola dengan efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk mengelola keuangan perusahaan maka dibutuhkan manajemen agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai.

3. Materials (bahan)

Materials atau bahan materi sebagai bahan baku dalam menjalankan kegiatan dalam menghasilkan produk. Material juga tidak kalah pentingnya dengan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu, manajemen memiliki peran penting untuk dapat mengelola material dengan baik agar tidak terjadi banyak barang yang rusak sehingga memberi keuntungan dan akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai.

4. Methods (metode)

Metode merupakan cara yang digunakan dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan organisasi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Dengan metode kerja yang baik dan terstandar, dapat membuat pekerja memahami dan mudah dalam menjalankan aktivitas kerja mereka. Dengan metode pekerja dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu (efektif). Manajemen memiliki peran yang

sangat penting agar metode yang digunakan dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

5. *Machines* (mesin)

Machines (mesin) sebagai alat pendukung dalam kegiatan perusahaan untuk menghasilkan produk. Pengelolaan mesin bertujuan untuk mendukung proses kegiatan supaya dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan. Untuk orang yang mengelola mesin biasanya harus orang yang faham cara mengoperasikan dan merawat mesin dengan baik. Manajemen memiliki peran penting agar mesin dapat dijalankan dengan baik dan menghasilkan produk sesuai dengan yang diharapkan.

6. *Markets* (Pasar)

Markets atau pasar adalah sejumlah pembeli aktual dan juga potensial dari sebuah produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang punya kebutuhan dan mau melakukan transaksi. *Markets* sebagai sarana untuk menyalurkan produk yang dihasilkan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, peran manajemen menjadi penting agar perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang lebih banyak.

7. *Minutes*

Minutes atau waktu perlu dikelola dengan baik. Karena, waktu kerja bagi para pekerja sangat terbatas, sehingga perlu pengelolaan yang baik supaya waktu kerja menjadi lebih efektif. Dengan waktu yang efektif perusahaan dapat mencapai tujuan.

D. TUJUAN MANAJEMEN

Zulkifly (14 Oktober 2020) dalam situs *Dosen.ung.ac.id* menyebutkan bahwa, dalam mempelajari manajemen, terdapat 4 (empat) tujuan manajemen yang ingin dicapai, yaitu:

1. Efisiensi

Efisien diartikan dalam hal penggunaan sumber daya. Jadi, dengan mempelajari manajemen dengan baik, diharapkan seseorang dapat mengelola sumber daya secara efisien, tidak terjadi pemborosan sehingga dapat memberi keuntungan bagi perusahaan. Misalnya, sumber daya yang berupa pembiayaan lebih murah atau tidak melakukan pemborosan terhadap sumber daya yang digunakan.

2. Efektivitas

Efektif dimaknai dalam pencapaian tujuan. Jadi, dengan mempelajari manajemen secara berkesinambungan dan secara sungguh-sungguh, diharapkan seseorang dapat mengefektifkan proses dan sumber daya yang dikelola untuk mencapai tujuan dengan optimal, seperti tepat waktu.

3. Bermuara Pada Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu yang hendak atau ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dengan mempelajari manajemen secara berkesinambungan dan sungguh-sungguh, maka diharapkan seseorang dapat mengefektifkan proses dan mengefisienkan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan optimal.

4. Mendukung Kegiatan Dalam Upaya Mencapai Tujuan

Manajemen mendukung dan memfasilitas suatu kegiatan dalam organisasi atau perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, dukungan yang baik diharapkan akan mendapatkan hasil yang baik pula sehingga tujuan yang ditargetkan dapat dicapai.

E. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen merupakan, elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen, yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Secara umum, fungsi manajemen merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan yang dimulai dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur sumber daya manusia (SDM), sampai dengan mengendalikan. Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Menurut Abdul, Yusuf (2022) dalam situs *birilio.net* menyebutkan bahwa fungsi manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Henry Fayol adalah seorang tokoh industri dari Prancis, ia menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan manajemen memiliki 5 (lima) fungsi, yaitu:
 - a. *Planning* (perencanaan)
 - b. *Organizing* (pengorganisasian)
 - c. *Commanding* (pengarahan)
 - d. *Coordinating* (koordinasi)
 - e. *Controlling* (pengendalian)

2. Menurut *Luther Cullick*, menyebutkan bahwa fungsi dari manajemen pada dasarnya ada 7 (tujuh), yaitu:
 - a. *Planning* (perencanaan)
 - b. *Organizing* (pengorganisasian)
 - c. *Staffing* (penempatan)
 - d. *Directing* (pengarahan)
 - e. *Coordinating* (koordinasi)
 - f. *Reporting* (pelaporan)
 - g. *Budgeting* (penganggaran)
3. Menurut Sondang P. Siagian, fungsi manajemen itu ada lima, yaitu:
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Penggerak-kan (*motivating*)
 - d. Pengawasan (*controlling*)
 - e. Penilaian (*evaluation*)
4. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya ada 4 (empat) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yang sering disingkat *POAC*, yaitu:
 - a. *Planning* (Perencanaan)
Planning (Perencanaan) merupakan fungsi pertama dari fungsi manajemen. Secara umum, perencanaan (*planning*) dapat diartikan suatu proses dalam menentukan sesuatu yang ingin dicapai yaitu, tujuan di masa yang akan datang serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut, dapat juga dimaknai perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki.

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Dengan demikian, dalam perencanaan akan terdapat sebuah aktivitas yang akan melakukan pengujian terhadap arah pencapaian, ketidakpastian, pengukuran kapasitas, dan menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi, secara sederhana perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan “peta kerja” yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi kedua dari fungsi manajemen. Pengorganisasian (*organizing*) dapat diartikan sebagai proses kegiatan dalam menyusun organisasi sesuai dengan tujuan, sumber daya, dan lingkungannya. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi melalui struktur organisasi.

Pengorganisasian adalah proses penghimpunan SDM, modal dan peralatan, dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan upaya pemaduan sumber daya atau juga dapat diartikan pengorganisasi adalah suatu langkah dalam penetapan, penggolongan dan pengaturan dari

berbagai macam kegiatan dari suatu organisasi atau perusahaan .

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi ketiga dari fungsi manajemen. Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang-orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja.

Actuating juga dapat diartikan pengarahan, pengarahan sangat diperlukan pembagian tugas terhadap setiap individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai dengan bidang masing-masing. Pengarahan dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan, konsultasi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing individu atau kelompok. Jadi, Pelaksanaan (*actuating*) dalam manajemen memiliki peran yang sangat penting, karena dengan pelaksanaan maka organisasi atau perusahaan dapat merealisasikan sebuah rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen. Pengendalian (*controlling*) adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Pengendalian (*controlling*) juga dapat diartikan, suatu proses pengamatan terhadap berbagai pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan untuk menjamin agar kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, atau proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang dihadapi.

Jadi, pengendalian (*controlling*) dapat didefinisikan sebagai proses pemberian balikan (umpan balik) dan tindak lanjut perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya.

F. RUANG LINGKUP MANAJEMEN

Menurut Daft (2012) bahwa ruang lingkup manajemen dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: lingkungan luar (eksternal) dan lingkungan dalam (internal).

1. Lingkungan Luar (Eksternal), terdiri dari :

- a. Lingkungan Umum, meliputi: ekonomi, politik, hukum, sosio kultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi), dan kondisi lingkungan alam.
- b. Lingkungan Khusus (Tugas), meliputi: pemilik (*stockholder*), *customer*, klien, pemasok (*supplier*), pesaing, suplai tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media, dan serikat pekerja.

2. **Lingkungan Dalam (Internal), terdiri dari :**
 - a. Manusia (*specialized* dan *manajerial personal*)
 - b. Finansial (sumber, alokasi, dan *control dana*)
 - c. Fisik (gedung, kantor, dan lain-lain)
 - d. Sistem dan Teknologi
 - e. Sistem Nilai dan Budaya Organisasi.

G. JENIS-JENIS MANAJEMEN

Menurut Rama Y.M. (2009) dalam situs *feuniversitaswiralodra.blogspot.com* menyebutkan bahwa manajemen dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. **Manajemen Administratif (Proses)**

Manajemen administratif secara umum dapat diartikan, suatu bentuk kegiatan atau aktivitas yang berkaitan dengan pengaturan suatu kebijakan di dalam organisasi atau perusahaan atau tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai atau diwujudkan dengan baik. Menurut G.R. Terry bahwa, manajemen administratif dalam suatu kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengendalian, pengorganisasian atas suatu pekerjaan dan penggerakan untuk meraih suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada sistem manajemen tradisional, yang menitikberatkan pada manajer dan tindakannya dari pada struktur organisasi secara seluruhnya. Manajemen administratif merupakan seperangkat bentuk, tindakan, dan mekanisme yang memungkinkan untuk menggunakan sumber daya manusia, materi, dan keuangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu:

- a. Setiap pekerja harus menempati posisi yang memenuhi syarat.
- b. Adanya disiplin kerja, yaitu adanya aturan yang harus dipatuhi dan dihormati.
- c. Unit perintah yaitu, siapa yang akan mengerjakan pekerjaan dan kepada siapa hasil pekerjaan disampaikan.
- d. Mendorong agar staf memiliki inisiatif dan motivasi.

Tujuan administratif dapat dicapai jika fungsinya dapat dilakukan secara tepat dan benar. Menurut *Accurate (accurate.id)* bahwa, terapat beberapa fungsi manajemen administratif, di antaranya adalah:

- a. Merencanakan kegiatan administrasi, seperti: melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana yang dimiliki, melakukan penataan ruang kerja, penyusunan anggaran, dan lainnya.
- b. Melakukan pengorganisasian, dengan cara mengelompokkan berbagai alat yang digunakan dalam bidang usaha, tugas tanggung jawab, dan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan agar mampu mencapai organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan.
- c. Melakukan motivasi terhadap seluruh sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki agar dapat meraih tujuan organisasi atau perusahaan, yang terkait dengan administrasi.
- d. Melakukan pengawasan terhadap berbagai proses administrasi dalam organisasi atau perusahaan

Tahapan dalam manajemen administratif juga dikatakan oleh *Accurate (accurate.id)* bahwa, tahap atau proses dalam manajemen administrasi, meliputi:

- a. Perencanaan, merupakan tahapan yang sangat fundamental karena akan mengarahkan semua kegiatan yang akan atau hendak dilakukan.
- b. Pengorganisasian, merupakan kegiatan mengorganisir pada bagian keuangan, material, dan sumber daya manusia. Akan dilakukan penyusunan kebijakan dan mereka yang terlibat di dalamnya akan ditugaskan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Pengarahan atau eksekusi, kegiatan yang dilakukan setelah dilakukan perencanaan dan pengorganisasian, agar terjadi proses kegiatan berkelanjutan dan nantinya akan memotivasi para tenaga kerja, sehingga tujuan dapat dicapai.
- d. Pengontrolan, merupakan tahap terakhir dari tahapan manajemen administratif yang dimaksudkan agar aktivitas organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara maksimal dan bertujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik.

2. Manajemen Kooperatif (Sinergi)

Manajemen kooperatif (sinergi) merupakan sistem manajemen yang menitikberatkan pada kerja sama antar struktur atau bidang dalam organisasi, pegawai, dan lingkungannya. Juga diartikan suatu aktivitas yang mengerjakan sesuatu secara bersama-sama dengan saling membantu satu sama lainnya

sebagai suatu kelompok atau satu tim. Jadi, pada dasarnya kooperatif mengandung arti suatu sikap atau perilaku bersama dalam bekerja atau membantu di antara sesama dalam struktur kerja sama yang teratur. Salah satu prinsip dalam manajemen kooperatif (sinergi) adalah membangun kepercayaan dalam organisasi, hal ini penting, karena kepercayaan yang bijak dan cerdas dapat mengubah sesuatu atau mewujudkan dinamika menuju perubahan yang diharapkan.

Sikap kooperatif yang ditunjukkan dalam kerja sama akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan memberi pengaruh pada para anggota organisasi tersebut, di antaranya:

- a. Kooperatif dapat mempertinggi produktivitas kerja dibandingkan kerja secara individual (sendiri-sendiri).
- b. Akan terjalin kerja sama dan juga komunikasi yang baik di antara para anggota organisasi, serta membantu seseorang dalam membuat keputusan dengan baik.
- c. Kerja sama yang baik akan dilandasi dengan saling pengertian yang akan menghasilkan suatu aktivitas perusahaan yang semakin dinamis.
- d. Akan mencapai produktivitas kerja para anggota organisasi dan secara otomatis akan meningkatkan kualitas organisasi atau perusahaan.



BAB II SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

A. PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa, ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Kemudian Piramida Gunung *Giza* di *Nekropolis Giza* tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa pedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu, yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Di Indonesia, manajemen sudah dipraktikkan pada masa lampau dengan adanya Candi Borobudur pada abad ke-8 pada masa pemerintahan Wangsa Syailendra dan Candi Prambanan dibangun pada masa pemerintahan Rakai Pikatan Kerajaan Mataram Kuno pada abad ke-9. Di China, Tembok besar awalnya dibangun oleh Kaisar *Qin Shi*

Huang pada abad 3 SM. Jadi bukti sejarah tersebut menunjukkan bahwa, manajemen sudah ada sejak lama, namun, istilahnya belum dikenal dengan nama manajemen. Daniel Wren (lahir 8 Januari 1932, ia seorang ahli teori bisnis Amerika dan seorang Profesor) membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu: (1) pemikiran awal, (2) era manajemen sains, (3) era manusia sosial, dan (4) era modern.

B. PEMIKIRAN AWAL MANAJEMEN

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen, kedua peristiwa tersebut, yaitu:

1. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776

Pada tahun 1776 ketika Adam Smith menerbitkan sebuah *doktoberrin* ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. dalam bukunya, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan dua puluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan:

- a. Akan meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja.
- b. Dapat menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas.
- c. Dapat menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

2. Peristiwa penting kedua

Pada peristiwa kedua yang mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris (*Britania*) pada tahun 1760-1830. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik". Perpindahan ini mengakibatkan kejadian yang membuat para manajer dikala itu memerlukan teori yang dapat membantu mereka dalam meramalkan permintaan, kecukupan bahan baku, memberikan tugas-tugas untuk bawahan, melakukan aktivitas sehari-hari dan kegiatan lainnya, sehingga ilmu manajemen kemudian mulai dikembangkan oleh para ahli.

C. ERA MANAJEMEN SAINS

Pada era manajemen sains di antara tokohnya adalah F.W. Taylor, Henry Gantt, Lillian Gilbreth dan Frank, Henry Fayol, Max Weber, Patrick Blackett, dan Peter F Drucker.

Manajemen Sains atau manajemen ilmiah dipopulerkan oleh ahli manajemen Frederick Winslow Taylor yang ditulis dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Scientific Management*" (1911). Taylor memaparkan, manajemen sains sebagai penggunaan

metode yang ilmiah dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam perkembangannya, manajemen juga didukung oleh berbagai pemikiran-pemikiran baru dari Henry Gantt dan Gilbreth. Henry Gantt mengemukakan ide bahwa seorang mandor seharusnya mampu untuk memberikan pendidikan kepada para pekerja atau karyawan untuk lebih bersifat rajin dan kooperatif. Kemudian dia mendesain sebuah grafik untuk berupaya membantu manajemen yang bisa dipergunakan dalam merancang serta mengontrol pekerjaan yang kemudian diberi nama *Gantt Chart*.

Sementara itu, Lillian Gilbreth dan Frank yang merupakan pasangan suami istri menciptakan alat yang bisa mencatat gerakan yang dilakukan oleh pekerja serta lama waktu yang mereka habiskan dalam gerakan tersebut. Alat ini dipergunakan untuk mewujudkan sistem produksi yang efisien yang disebut sebagai "*micromotion*".

Era manajemen sains, juga diramaikan oleh teori administratif, yaitu teori tentang hal apa yang harus dilakukan oleh manajer serta bagaimana membentuk sebuah praktik manajemen yang baik. Henry Fayol, seorang industriawan yang berasal dari Prancis mengemukakan gagasan tentang lima fungsi manajemen yang utama. Fungsi-fungsi manajemen menurut *Henry Fayol* tersebut antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Gagasan fungsi manajemen menurut Henry Fayol kemudian dipergunakan sebagai kerangka kerja dalam buku ajar ilmu manajemen pada tahun 1950 dan terus berkembang hingga kini.

Pada era ini, Max Weber, seorang ahli sosiologi asal Jerman menggambarkan sebuah tipe ideal bagi organisasi yang disebut dengan birokrasi. Bentuk organisasi yang bercirikan dengan pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan secara jelas, peraturan dan ketetapan yang sangat rinci, dan sejumlah hubungan impersonal. Namun begitu, Max Weber sadar bahwa birokrasi yang ideal tidaklah ada dalam realitas.

Pada tahun 1940, Patrick Blackett menemukan ilmu tentang riset operasi yang merupakan ilmu kombinasi dari mikroekonomi dan teori statistika. Riset operasi ini lebih familier dikenal dengan '*manajemen sains*' dengan mencoba pendekatan ilmiah dalam menyelesaikan masalah yang ada pada manajemen khususnya, dibidang operasi dan logistik. Tahun 1946, Peter F Drucker menerbitkan buku mengenai manajemen terapan. "*Concept of the Corporation*". Buku ini menugaskan penelitian mengenai organisasi.

D. ERA MANUSIA SOSIAL

Pada akhir era manajemen sains ditandai dengan adanya mazhab perilaku dalam pemikiran tentang manajemen. Mazhab ini tidak memperoleh pengakuan luas hingga tahun 1930-an yang menjadi katalis utama atas kelahiran mazhab ini adalah studi penelitian yang dikenal dengan eksperimen Hawthorne. Eksperimen ini dilaksanakan pada tahun 1920-an hingga 1930-an yang bertempat di Pabrik Hawthorne yang dimiliki *Western Electric Company*. Pada awalnya, kajian ini hanya bertujuan untuk mempelajari pengaruh penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Dan hasil kajiannya mengindikasikan insentif semisal jabatan, lama jam kerja, upah, periode

istirahat memiliki pengaruh yang sedikit terhadap *output* para pekerja dibandingkan tekanan kelompok, rasa aman dan penerimaan kelompok. Peneliti kemudian menyimpulkan bahwa, norma sosial atau standar kelompok adalah penentu yang utama perilaku kerja tiap individu.

Ahli lainnya, *Mary Parker Follet* menerbitkan bukunya yang berjudul "*Creative Experience*" 1924 berisikan suatu filosofi bisnis yang lebih mengutamakan integrasi sebagai suatu cara dalam mengurangi konflik tanpa dominasi ataupun kompromi. Follet berpendapat bahwa tugas pemimpin adalah menentukan tujuan sasaran organisasi serta mengintegrasikannya dengan tujuan kelompok dan tujuan individu, organisasi harus berdasarkan pada etika kelompok daripada individualisme, Jadi dengan demikian para manajer dan karyawan harusnya menjadikan mereka sebagai mitra, bukan sebagai lawan.

Buku "*The Functions of the Executive*" yang diterbitkan pada tahun 1938 oleh Chester Barnard menggambarkan teori tentang organisasi dalam upayanya merangsang orang lain untuk memeriksa sifat sistem koperasi. Menelaah perbedaan antara motif pribadi dengan organisasi, Barnard kemudian menjelaskan dikotomi "*efektif - efisien*". Efektivitas menurut Barnard saling berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi merupakan sejauh mana motif-motif para individu bisa terpuaskan. Barnard memandang organisasi formal sebagai suatu sistem yang terpadu yang menjadikan kerja sama, tujuan, dan komunikasi sebagai elemen yang universal, sementara itu pada organisasi yang bersifat informal, kekompakan, komunitas serta pemeliharaan perasaan harga diri sangat diutamakan. Barnard juga

mengembangkan teori “*penerimaan otoritas*” yang berlandaskan pada gagasan ide bahwa atasan hanya mempunyai wewenang jika bawahannya menerima otoritas.

E. ERA MODERN

Dalam situs *annysaeka.weebly.com* (2015) bahwa Era Modern ditandai dengan hadirnya konsep Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management—TQM*) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) dan Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak kontrol kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Apabila kualitas bisa ditingkatkan maka:

1. Berkurangnya biaya karena biaya untuk perbaikan berkurang, kesalahan yang sedikit, minim terjadi penundaan serta pemanfaatan yang jauh lebih baik atas waktu serta material.
2. Produktivitas akan lebih meningkat.
3. Pasar yang meningkat dikarenakan peningkatan terhadap kualitas serta penurunan harga.
4. Keuntungan meningkat sehingga bisa perusahaan bisa bertahan
5. Jumlah pekerjaan bertambah.

Kemudian Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan, bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

F. KLASIFIKASI TEORI MANAJEMEN

Berdasarkan berbagai macam aliran dalam teori manajemen, maka teori manajemen dapat diklasifikasikan menjadi 6 macam kelompok teori manajemen, di antaranya:

1. Teori Manajemen Klasik

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

Pada aliran ini, Robert Owen (1771 – 1858) menyimpulkan bahwa, kuantitas dan kualitas hasil kerja dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Bila mesin dirawat maka memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian tenaga kerja dipelihara dan dirawat (perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan, dan lain-lain) akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

2. Teori Manajemen Perilaku

Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya

pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.

Prinsip dasar teori ini bahwa, semua individu yang ada dalam organisasi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan serangkaian penataan, pengaturan, dan pengelolaan agar semua perilaku individu dapat selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

3. Teori Manajemen Ilmiah

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

- a. Menggunakan cara kerja keilmuan dan prinsip-prinsip keilmuan sebagai hasil percobaan dan penyelidikan yang ilmiah pula.
- b. Terdapat nasionalisasi yaitu bekerja berdasarkan perhitungan atau pemikiran yang cermat dan teliti. Jadi meninggalkan cara kerja *trail and error*.
- c. Terdapat standarisasi yaitu bekerja berdasarkan ukuran-ukuran (standar-standar) tertentu, baik dalam cara kerja, waktu yang digunakan, maupun hasil produksi yang diharapkan.
- d. Peningkatan produktivitas sebagai hasil kerja yang efektif dan efisien.
- e. Cara dan hasil kerjanya dapat memenuhi tuntutan kebutuhan jaman yang makin meningkat.

4. Teori Manajemen Analisis Sistem

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

suatu sistem informasi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi permasalahan, kesempatan, hambatan yang terjadi dan kebutuhan yang diharapkan sehingga dapat diusulkan perbaikan (Jogiyanto Hartono, 1995). Jadi, aliran sistem adalah suatu proses mengumpulkan dan menginterpretasikan kenyataan-kenyataan yang ada, diagnosa persoalan dan menggunakan keduanya untuk memperbaiki sistem (Kristanto, 2003).

5. Teori Manajemen Berdasarkan Hasil

Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang maksimal. Karyawan memberikan waktunya, pengetahuannya, kemampuan dan menunjukkan dalam kondisi yang dapat memberikan hasil yang diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menetapkan target, tujuan perusahaan jangka panjang.
- b. Menerjemahkan tujuan perusahaan dengan tujuan divisi dan individu.
- c. Hasil perjanjian berorientasi tentang tujuan.
- d. Implementasi, *self* kemudi dan pelaporan manajemen.
- e. Penilaian periode, kontrol kemajuan dan penyesuaian.

6. Teori Manajemen Mutu

Aliran manajemen mutu memfokuskan, pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen, dengan menekankan

kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajer harus mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi atau perusahaan dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin. Mutu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi juga tanggung jawab seluruh anggota organisasi atau perusahaan

7. Teori Organisasi Klasik

Henry Fayol (1841 – 1925) membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi dan pengawasan. Selanjutnya, membagi enam kegiatan manajemen yaitu: teknik produksi dan manufakturing produk, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi dan manajerial. Henry fayol juga mengemukakan ada 14 prinsip manajemen, yaitu:

- a. Pembagian kerja, membuat para pekerja lebih efisien.
- b. Wewenang, Manajer harus dapat memberi perintah dengan tanggung jawab.
- c. Disiplin serta penerapan hukuman yang adil bagi yang melanggar peraturan.
- d. Kesatuan komando, menerima perintah hanya dari seorang atasan.
- e. Kesatuan arah, tujuan sama dipimpin oleh seorang manajer dengan rencana.
- f. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu.
- g. Remunerasi, pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.

- h. Taat pada tata tertib.
- i. Keadilan terhadap para bawahan.
- j. Stabilitas masa kerja para pegawai, manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti.
- k. Inisiatif.
- l. *Esprit de corps*, mendorong *team spirit* akan membangun keselarasan dan persatuan dalam organisasi.

G. PANDANGAN MANAJEMEN DALAM ISLAM

Pada dasarnya, manajemen sudah ada sejak manusia itu ada ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen. Jadi teori dan konsep manajemen yang digunakan saat sebesarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam.

Menurut Ghoffar (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Dalam Islam (Perspektif al-Quran dan Hadits) menjelaskan dalam pandangan Islam bahwa segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, tertib, dan teratur serta prosesnya harus diikuti dengan baik, mulai dari urusan rumah tangga sampai pada organisasi besar. Semua urusan diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai manajemen agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih secara efisien dan efektif.

Pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam al-Quran dan as-Sunnah mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Dalam pandangan Islam manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata *al-Tadbir* (pengaturan). Kata *al-Tadbir* merupakan derivasi

dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Quran, seperti Firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS as-Sajadah, ayat 05).

Kandungan ayat di atas, dapat disimpulkan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*mudabbir*), hal ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Kemudian, manusia diciptakan oleh Allah SWT untuk menjadi khalifah di bumi, maka manusia harus dapat mengatur dan mengelola bumi beserta isinya dengan sebaik-baiknya.

Kemudian dalam al-Quran dikatakan bahwa manusia harus menjaga alam semesta ini, seperti Firman Allah SWT:

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ
اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah (diciptakan) dengan baik berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harapan. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat kepada orang yang berbuat kebaikan (QS al-A'raf, ayat 56).

Kandungan ayat di atas, Allah melarang manusia agar tidak membuat kerusakan di muka bumi. Hal ini mencakup tidak merusak pergaulan, jasmani, dan rohani orang lain, kehidupan dan sumber-sumber penghidupan, merusak lingkungan, dan lain sebagainya.

Prinsip rapi dan teratur juga disampaikan oleh Rasulullah SAW dalam sebuah hadisnya yaitu “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *itqan* (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).” (HR Thabrani).

Menurut Yusup, Asdar (2014) dalam penelitiannya berjudul “*Paradigma Kontemporer Islam*” mengatakan bahwa, bicara tentang tokoh manajemen, sesungguhnya Adam Smith (1776 M) yang diklaim sebagai Bapak Ekonomi konvensional oleh para ekonom barat dan bukunya yang dikenal yaitu “***Wealth of Nations***” yang sebesarnya banyak mendapat inspirasi dari buku (kitab) al-Amwal yang ditulis oleh Abu Ubaid (838 M) Ekonom Islam abad pertengahan. Hal ini hanya segelintir yang membaca dengan teliti dalam buku “***Wealth of Nations***”, Adam Smith mengutip laporan perjalanan Dokteror Pocock yang menjelaskan rahasia kesuksesan para pedagang Arab yang notabeneanya adalah pedagang Muslim. Tepatnya, Adam Smith menulis, “ketika mereka (pedagang Arab) memasuki sebuah kota, mereka mengundang orang-orang di jalan, baik kaya maupun miskin, untuk makan bersama dengan duduk bersila, mereka memulai makan dengan mengucapkan *Basmallah* dan mengakhirinya dengan ucapan *Hamdallah*.” (Adam Smith, *Wealth of Nations* [Oxford University Press, 1993] hlm. 261,541).

Kajian tentang manajemen, ada beberapa buku yang membahas manajemen Islami secara komprehensif, yaitu:

1. *Al-Idarah fi al-Islam* (Abu-Sin, 1986)
2. *Islam and Management* (Naceur Jabnoun, 1994)
3. *Islamic Values and Management* (al-Habshi dan Ghazali, 1994)
4. Serta puluhan makalah dan buku yang membahas aspek manajemen tertentu

Dalam ijtihadnya para penulis mempunyai metodologi yang berbeda dalam menjelaskan manajemen islami. Misalnya Abu Sin, mengkritik aliran-aliran manajemen konvensional mulai dari: aliran *scientific management*, aliran *bureaucratic*, aliran *human relations*, aliran *behavioral*, dan aliran *system approach* (pendekatan *system*). Contoh kritiknya adalah:

- a. Pernahkah melihat para pekerja yang tadinya sangat berpotensi menjadi mati kutu setelah bekerja dalam suatu organisasi?
- b. Bahkan banyak di antara mereka yang akhirnya menjadi pekerja paranoid (sakit jiwa).
- c. Mengapa? Abu Sin berargumen karena organisasi tempat mereka bekerja tidak memberikan kesempatan bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan manajerial dan kebutuhan psikologis.
- d. Organisasi menjadi tempat pemasangan kreativitas dan potensi, padahal mereka mampu untuk melakukan hal tersebut.

Menurut Abu Sin, *Scientific Management* hanya menekankan pada pentingnya efisiensi dan kompensasi ekonomis sebagai insentif utama bagi pekerja, padahal efisiensi menjadi kontraproduktif bila pekerja merasa diperlakukan sebagai robot dan berapa-pun besarnya

kompensasi ekonomis akan terasa kurang bila kebutuhan psikologisnya tidak terpenuhi. Bahkan, konsep ini akan menimbulkan pertentangan yang tidak ada habisnya antara pekerja rendahan dengan manajemen atas.



BAB III LINGKUNGAN ORGANISASI ATAU PERUSAHAAN

A. PENGERTIAN LINGKUNGAN ORGANISASI ATAU PERUSAHAAN

Lingkungan organisasi atau perusahaan merupakan kekuatan yang ada di dalam dan di luar organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi organisasi atau perusahaan tersebut dalam menjalankan kegiatan atau aktivitasnya. Menurut Hick dan Gullet dalam Sagala (2013) menjelaskan mengenai lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang memberikan energi penyaluran dan penerimaan organisasi yang berada di sekitar organisasi dan memberikan pengaruh pada kelangsungan organisasi tersebut. Sedangkan Robbins (2006) mendefinisikan lingkungan organisasi adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan lingkungan organisasi adalah semua elemen yang berada di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan yang berpotensi mempengaruhi sebagian atau keseluruhan kinerja organisasi.

B. JENIS-JENIS LINGKUNGAN ORGANISASI/ PERUSAHAAN

Lingkungan organisasi atau perusahaan dapat di kelompokkan menjadi dua jenis (*Draft, 2012*), yaitu:

1. Lingkungan Umum (Eksternal)

Lingkungan umum atau eksternal adalah semua elemen yang berada di luar organisasi tetapi berpotensi mempengaruhi organisasi. Pengaruhnya tidak langsung tetapi perlahan-lahan kinerja organisasi atau perusahaan akan semakin menurun. Secara konseptual lingkungan umum atau eksternal dapat dibedakan menjadi dua yaitu Lingkungan Makro dan Lingkungan Mikro.

a. Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan lapisan lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi secara tidak langsung. Lingkungan ini tidak mengubah operasi kegiatan sehari-hari organisasi/perusahaan secara langsung. Tetapi, pada akhirnya atau dalam jangka waktu tertentu akan mempengaruhi jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Lingkungan Makro, terdiri dari:

1) Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya (*sociocultural*) menggambarkan karakteristik demografis, norma, kebiasaan, serta nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Karakteristik sosial budaya yang penting adalah distribusi geografis dan kepadatan penduduk, usia, serta tingkat pendidikan. Profil demografi sekarang merupakan dasar dari tenaga kerja dan konsumen di masa mendatang. Tren-tren sosial budaya baru dapat mempengaruhi banyak

perusahaan seperti: budaya tidak merokok, anti kolestrol dan semangat mengurangi lemak, dan sebagainya. Jadi perubahan sosial budaya masyarakat akan mempengaruhi perusahaan secara tidak langsung tetapi pasti.

2) Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi menggambarkan kondisi ekonomi umum dari suatu negara atau wilayah. Keadaan ekonomi tersebut akan mempengaruhi sebagian besar organisasi yang beroperasi di dalam negara tersebut. Di antaranya masalah-masalah ekonomi yang terjadi di suatu negara adalah masalah Inflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, pengangguran, upah, dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Krisis ekonomi yang terjadi dapat menimbulkan PHK dan pengangguran, sehingga daya beli masyarakat menurun, akibatnya omset perusahaan menurun.

3) Faktor Hukum-Politik

Lingkungan hukum politik juga berpengaruh ke dalam dunia usaha. Pembahasan, Undang - Undang tenaga kerja, pencemaran lingkungan, Undang - Undang anti monopoli, pengaturan tentang merger, dan lain-lain dibahas lewat parlemen melalui proses politik. Di dalamnya sedikit banyak terdapat kepentingan antara suatu kelompok terhadap kelompok lainnya.

4) Faktor Teknologi

Faktor teknologi meliputi kemajuan ilmiah dan teknologi dalam industri secara khusus dan masyarakat secara umum. Dalam tahun-tahun

belakangan ini, kemajuan yang paling menonjol adalah industri komputer dan teknologi informasi. Contohnya:

- a) Kamera analog kini digantikan kamera digital.
- b) Kamera digital pun kini sudah dikalahkan oleh karena HP.
- c) Bioskop tersingkir oleh *TV Smart*.

5) Faktor Internasional (*Globalisasi*)

Lingkungan internasional menciptakan para pesaing baru, pelanggan dan pemasok serta membentuk tren sosial, teknologi dan ekonomi. Sebuah studi mengidentifikasi 136 industri Amerika – termasuk perusahaan mobil, jasa akuntansi, hiburan, elektronik, dan penerbitan yang harus bersaing dalam global, atau lenyap. Mobil-mobil berkualitas tinggi dan murah dari Jepang dan Korea telah mengubah industri permobilan Amerika secara permanen. Penjualan melalui internet telah terjadi persaingan terbuka dan tanpa batas satu negara dengan negara lain.

6) Lingkungan Mikro.

Lingkungan mikro yaitu lapisan lingkungan yang secara langsung mempengaruhi operasi dan kinerja organisasi. Lingkungan ini lebih berkaitan dengan organisasi dan meliputi sektor-sektor yang melakukan transaksi sehari-hari organisasi serta mempengaruhi operasi dasar dan kinerja organisasi secara langsung. Lingkungan mikro, terdiri dari:

a. Pesaing (*Competitor*)

Pesaing adalah organisasi lain yang juga menawarkan produk atau jasa yang sama atau berlainan kepada para pelanggan. Produk atau jasa tersebut dapat saja berlainan dengan produk organisasi kita. Namun apabila memiliki pengaruh menarik minat membeli daripada para pelanggan kita, maka organisasi tersebut dapat digolongkan sebagai pesaing. Bila kita kalah bersaing, akan membuat perusahaan kita akan mengalami kebangkrutan

b. Pemasok (*Supplier*)

Setiap organisasi sangat tergantung dari sumber untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, energi dan peralatan yang digunakan untuk proses produksi. Pemasok adalah pihak yang menyediakan bahan baku atau input/masukan bagi suatu organisasi yang akan menghasilkan jasa atau produk sebagai suatu output atau keluaran. Bila pemasok mampu *support* bahan-bahan yang kita butuhkan dalam proses produksi maka bisnis kita akan berkembang.

c. Pelanggan (*Customer*)

Pelanggan perusahaan dapat berupa lembaga seperti sekolah, kantor pemerintah atau langganan perseorangan. Dalam situasi persaingan yang ketat melalui kepuasan dan keinginan pelangganlah perusahaan dapat menjaga

kelangsungan hidup berkembang dan mendapatkan keuntungan. Untuk beberapa perusahaan berusaha mencari cara-cara baru untuk menang dan mempertahankan pelanggan. Bila pelanggan pindah ke produk pesaing, maka akan membuat penjualan menurun.

d. Pasar Tenaga Kerja (*Labor Market*)

Organisasi memerlukan karyawan dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman. Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan prasyarat bagi perusahaan yang sukses. Bila di masyarakat tersedia tenaga kerja yang berkualitas maka akan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.

2. Lingkungan Khusus (*Internal*)

Lingkungan khusus atau lingkungan internal adalah lingkungan yang meliputi elemen-elemen yang berada di dalam organisasi. Lingkungan ini berpengaruh langsung terhadap operasi organisasi. Lingkungan internal, terdiri dari:

a. Karyawan (Pekerja)

Pekerja atau SDM adalah salah satu faktor penting dalam penunjang keberhasilan organisasi. Oleh karena itu proses rekrutmen yang ketat atau selektif, disertai pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan karyawan, adalah penting

agar tercapai peningkatan kualitas SDM untuk kemajuan perusahaan. Manfaat pengembangan lain dari sisi karyawan adalah adanya peningkatan motivasi kerja karyawan. Jika motivasi menurun, dapat menimbulkan keinginan pindah kerja atau perputaran karyawan / *turnover*. Hal ini dapat merugikan perusahaan karena kesinambungan proses pekerjaan sedikit banyak terganggu karena harus melatih karyawan baru.

b. Manajemen

Manajemen adalah pihak yang bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi mencapai tujuan, dan lain-lain. Kemampuan para manajer merupakan kunci sukses dalam menjalankan fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

c. Finansial

Kemampuan keuangan perusahaan sangat mempengaruhi perusahaan dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan. Sumber finansial dari para pemegang saham. Pemegang saham yaitu orang yang memiliki saham di perusahaan dan oleh karena itu berhak mempengaruhi sebuah keputusan lewat rapat umum pemegang saham.

d. Fasilitas fisik

Sarana dan prasarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen, dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Bila fasilitas fisik seperti mesin yang tersedia sudah tidak *up to date* (ketinggalan zaman) maka akan membuat produksi tidak maksimal, sehingga akan menghambat jalannya proses produksi.

e. Sistem nilai atau budaya organisasi

Konsep budaya membantu para manager memahami aspek-aspek kehidupan organisasi yang rumit dan tersembunyi. Budaya adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan dalam organisasi. Pola itu dipelajari oleh para anggota saat mereka mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal serta diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk berfikir dan merasakan. Budaya perusahaan dapat diinterpretasikan dengan mengamati: simbol, kisah, pahlawan, slogan dan upacara.



BAB IV LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL

A. PENGERTIAN LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL

Bisnis internasional menurut Daniel et al (2008) yaitu merupakan sebuah kesatuan terdiri dari segala bentuk transaksi komersial yang dilakukan oleh dua negara atau lebih. Kemudian menurut Ball dan Wednell (2014) bisnis internasional merupakan bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufakturan di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang, seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar, dan komunikasi massa. Kemudian lingkungan bisnis internasional diartikan sebagai seluruh kekuatan yang melingkungi dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Kekuatan ini ada yang dapat dikontrol (*controllable*) dan tidak dapat dikontrol (*uncontrollable*) oleh perusahaan. Menurut Budi Rustandi Kartawinata dan kawan (2014) bahwa kegiatan bisnis internasional tidak akan pernah terlepas dari lingkungan yang ada di sekelilingnya yang memiliki kekuatan yang dapat

mempengaruhi perusahaan. Kekuatan yang dapat dikontrol oleh perusahaan adalah unsur-unsur yang ada di dalam perusahaan itu sendiri, seperti penyediaan faktor produksi (modal, bahan baku, tenaga kerja dan teknologi yang dipilih) dan aktivitas organisasi (produksi, personalia, keuangan dan pemasaran). Sedangkan kekuatan yang tidak dapat dikontrol pada umumnya adalah unsur-unsur yang berada di luar perusahaan, seperti politik negara, persaingan, agen distribusi, kondisi ekonomi, ketentuan hukum dan per Undang-undang - Undang-undang, keuangan internasional, budaya penduduk dan lain-lain.

B. KLASIFIKASI LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL

Triana Novitasari (September. 09, 2017) dalam situs scribd.com menyebutkan bahwa lingkungan bisnis internasional diklasifikasikan menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan Eksternal

Yaitu kekuatan lingkungan yang berasal dari luar perusahaan atau organisasi yang tidak dapat diatur atau dikontrol oleh pihak manajemen walaupun dapat dipengaruhinya, seperti: pesaing, pemasok, kemajuan teknologi, konsumen, dan lainnya.

2. Lingkungan Internal

Yaitu kekuatan lingkungan yang ada di dalam perusahaan yang dapat diatur oleh pihak manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam kekuatan yang tidak dapat diatur atau di kontrol, seperti: faktor-faktor produksi dan aktivitas organisasi.

Kemudian juga dikatakan bahwa bisnis internasional berbeda dengan bisnis domestik, karena bisnis internasional harus berhadapan dengan kekuatan-

kekuatan lingkungan. Secara umum lingkungan bisnis internasional dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), yaitu:

1. Lingkungan Domestik

Lingkungan domestik merupakan lingkungan tempat berlangsungnya kegiatan operasional bisnis (perusahaan). Lingkungan domestik ini tidak dapat dikontrol dan akan mempengaruhi kehidupan dan kegiatan operasional bisnis (perusahaan). Secara umum, lingkungan bisnis domestik meliputi pelanggan, pemasok, dan pesaing yang berada di sekitar lokasi tempat bisnis dilakukan. Bisnis (perusahaan) pasti akan berusaha menjalin hubungan yang baik dan dekat dengan para pelanggan, menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok, dan akan menggunakan pesaing sebagai pembanding kemampuan atau prestasi kerjanya dan sebagai tempat belajar bagi perusahaan (dengan melakukan studi banding). Hal ini penting dipahami dan dipertahankan bagi perusahaan domestik agar mereka dapat bertahan dalam menghadapi persaingan internasional.

2. Lingkungan Luar Negeri atau Asing

Lingkungan luar negeri (asing) adalah kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang bersumber dari luar negara asal yang dapat mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan (bisnis). Analisis pasar luar negeri merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan yang ingin berkecimpung dalam kegiatan bisnis internasional. Analisis pasar ini terdiri dari beberapa kegiatan:

- a. Penyaringan Pasar: mengidentifikasi sejumlah kecil pasar yang diinginkan dengan mengeliminasi pasar-pasar yang dianggap kurang menarik.

- b. Riset Pasar: kegiatan yang dilakukan untuk menentukan potensi kebutuhan pasar.
- c. Pemindaian Lingkungan: mengamati perubahan kekuatan lingkungan yang akan mempengaruhi eksistensi perusahaan tersebut.

3. Lingkungan Internasional

Lingkungan internasional adalah interaksi antara kekuatan-kekuatan lingkungan domestik dan lingkungan asing yang dapat mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan internasional di antaranya adalah perjanjian atau kesepakatan perdagangan, kondisi perekonomian dunia, ketidakpastian politik dunia, dan sebagainya. Hal yang juga perlu diperhatikan yaitu kondisi sosial, ekonomi, politik, regulasi, hukum, dan budaya yang berlaku di masing-masing negara berbeda.

C. TIPE BISNIS INTERNASIONAL

Menurut Ajami dkk (2014) bisnis internasional dapat dibedakan menjadi 4 (empat) tipe, yaitu:

1. *Foreign Trade*

Tipe bisnis ini merupakan kegiatan bisnis internasional yang paling sering digunakan oleh sebagian besar negara. Jenis aktivitasnya cenderung identik dengan aktivitas ekspor dan impor. Dalam aktivitas ekspor dan impor objek barang yang sering digunakan yaitu *visible physical good* dan komoditi.

2. *Trade in Service*

Tipe bisnis ini merupakan kegiatan bisnis internasional yang objek barangnya berupa *tangible goods*. Objek tersebut dapat berupa: asuransi,

perbankan, hotel, konsultan, biro perjalanan, dan transportasi.

3. *Portofolio Investments*

Tipe bisnis ini merupakan kegiatan bisnis internasional dalam bentuk investasi keuangan di negara lain. Biasanya investor memberikan dalam bentuk hutang atau modal.

4. *Direct Investments*

Tipe bisnis ini merupakan kegiatan bisnis internasional yang berbeda dari tingkat pengawasan suatu proyek antara perusahaan dengan investor. Biasanya tingkat pengawasan dapat bervariasi, mulai dari tingkat pengawasan penuh dan sebagian.

D. CARA MEMASUKI LINGKUNGAN INTERNASIONAL

Dalam GratNusa (Februari. 22, 2022) dalam situs articles.greatnusa.com bahwa untuk memasuki lingkungan internasional ada beberapa cara yang dapat dilakukan, di antaranya:

1. Ekspor Produk

Ekspor merupakan kegiatan menjual barang atau jasa ke luar negeri baik secara perorangan maupun perusahaan. Seseorang atau perusahaan yang melakukan ekspor disebut eksportir. Jadi ekspor produk (barang atau jasa) merupakan langkah yang dapat dilakukan oleh seseorang atau lembaga untuk memasuki lingkungan atau pasar global. Pada lingkungan ini kita dapat menjual produk (barang dan jasa) di pasar internasional. Metode ini dianggap mudah karena dianggap lebih efektif dalam pembiayaan dan tidak membutuhkan biaya investasi besar.

2. Lisensi

Lisensi merupakan pameran izin atau menyerahkan hak dari suatu pihak kepada pihak lain untuk melakukan kegiatan produksi atas suatu barang atau jasa di mana sebelumnya telah dipatenkan oleh yang menciptakan pertama kali. Dengan lisensi, perusahaan dapat pemberi lisensi di suatu negara dapat memastikan sumber daya tertentu tersedia untuk perusahaan di negara lain (penerima lisensi). Cara ini dianggap paling mudah karena perusahaan penerima lisensi akan membuat produk atau strategi pemasaran yang bisa diterima oleh warganya. *Brand* pemilik asli pun tetap terjaga, bahwa lebih mudah populer di negara orang lewat strategi yang dilakukan oleh perusahaan partner. Jadi dengan lisensi seseorang atau lembaga dapat memasuki pada Internasional dengan memberi hak kepada pihak lain di luar negeri untuk mengelola bisnis yang dijelankannya.

3. *Franchise* (waralaba)

Franchise atau waralaba merupakan bentuk kerja sama usaha antar pemilik merek dagang, produk, atau sistem operasional. Juga dapat diartikan suatu sistem di mana pemegang izin waralaba membayar biaya dan royalti kepada perusahaan induk (pemilik *waralaba*) dengan imbalan hak untuk menggunakan merek dagangnya, untuk menjual produk atau layanannya, dan menggunakan format dan sistem bisnisnya. Jadi *franchise* memiliki rangkaian peraturan yang harus dipatuhi oleh pemiliknya di negara lain. Proses dan penggunaan bahan bakunya pun harus mengikuti ketentuan perusahaan aslinya. Jadi seseorang atau lembaga dapat memasuki pada internasional dengan

melakukan kerja sama waralaba dengan seseorang atau lembaga di negara lain.

4. *Joint Venture*

Joint venture yaitu di mana dua perusahaan yang mendirikan anak perusahaan baru di pasar global atau internasional. Bedanya, salah satu perusahaan tersebut harus berjenis lokal, sementara perusahaan lainnya bisa saja berasal dari negara yang sama atau berbeda. Keuntungannya, perusahaan bisa belajar dan memahami budaya serta kebutuhan masyarakat negara tujuan.

5. *Investasi Langsung*

Investasi langsung yaitu merupakan salah satu metode perusahaan dalam memasuki pasar global atau internasional. Di sini, perusahaan secara langsung menginvestasikan fasilitas yang hendak digunakan di pasar global. Cara ini dilakukan membentuk perusahaan baru atau mengakuisisi perusahaan yang sudah ada.

6. *Partnership*

Dalam konteks ini, dua perusahaan yang tidak bersaing bekerja sama untuk menjual produk di negara tujuan. Metode ini terbilang rendah risiko, tapi pertimbangkan juga kepercayaan antara dua perusahaan yang bekerja sama agar berhasil di pasar global atau internasional.

E. KEKUATAN YANG TIDAK DAPAT DIKONTROL PERUSAHAAN

Dalam Wahono Diphayana (Des. 22, 2014) dalam situs *wahonodiphayana.blogspot.com* bahwa, secara umum terdapat empat kekuatan utama yang tidak dapat dikontrol perusahaan dalam bisnis internasional, yaitu:

1. Kekuatan Ekonomi

Kekuatan ekonomi meliputi antara lain:

a. Sistem Perekonomian

Sistem perekonomian suatu negara dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Lada dasarnya sistem perekonomian dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1) Sistem Perekonomian Pasar (*market economy*)

Dalam sistem ini peranan pemerintah sangat kecil dalam perekonomian dan peran swasta yang lebih dominan. Jadi pada sistem perekonomian pasar akan terjadi persaingan bebas, perusahaan yang kuat dan memiliki pangsa pasar yang luas, maka akan menjadi pemenang, sebaliknya perusahaan yang lemah tidak akan dapat bersaing dan tidak dapat mengontrol kekuatan ini, sehingga dapat mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan usahanya.

2) Sistem Perekonomian Terpusat (*centralized economy*)

Dalam sistem ini campur tangan pemerintah sangat besar dalam perekonomian dan peran swasta kecil. Jadi perusahaan yang membuat produk atau jasa yang diatur pemerintah, maka operasional perusahaan sangat tergantung atau diatur oleh pemerintah dan perusahaan tidak bebas melakukan bisnis sesuka hati.

3) Sistem Perekonomian Campuran (*mixed economy*)

Dalam sistem ini adanya peran pemerintahan dan swasta dalam perekonomian. Dalam era globalisasi dan perdagangan bebas dewasa ini, maka terdapat kecenderungan di berbagai negara campur tangan pemerintah dalam perekonomian semakin berkurang. Jadi sistem perekonomian campuran juga dapat

mempengaruhi operasional perusahaan bila tidak mampu beradaptasi terhadap perusahaan yang terjadi.

b. Kondisi Perekonomian

Sedangkan kondisi perekonomian negara domestik maupun luar negeri juga dapat mempengaruhi operasional sebuah perusahaan. Di-antara kondisi perekonomian tersebut, meliputi antara lain:

1) Populasi (jumlah penduduk)

Jumlah penduduk yang banyak akan menjadi target atau sasaran bagi perusahaan untuk menawarkan sejumlah produk atau jasa yang dihasilkan. Sebaliknya penduduk yang menolak suatu produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, akan membuat perusahaan tersebut mengalami kerugian.

2) Pendapatan nasional (*Gross Domestic Bruto* atau GDP)

Pendapatan nasional suatu negara juga dapat mempengaruhi dalam menawarkan produk atau jasa yang dihasilkan. Bila pendapatan nasional suatu negara tinggi, maka dapat memberi peluang perusahaan dalam menjual produk atau jasa yang dihasilkan, juga sebaliknya.

3) Pertumbuhan ekonomi

Bila pertumbuhan ekonomi suatu negara baik, maka daya beli masyarakat pasti akan tinggi sehingga akan memberi peluang bagi perusahaan dalam menjual produk atau jasa yang dihasilkan, juga sebaliknya.

4) Pendapatan per kapita

Pendapatan per kapita merupakan pendapatan rata-rata penduduk suatu negara. Jika tingkat

pendapatan per kapita tinggi maka daya beli masyarakatnya juga tinggi, sehingga akan memberi peluang bagi perusahaan dapat menawarkan produk atau jasa yang dihasilkan.

5) Distribusi pendapatan

Distribusi pendapatan artinya pendapatan penduduk suatu negara merata di seluruh negeri tersebut. Bila tingkat pendapatannya merata, maka dapat beli seluruh penduduknya juga akan sangat baik, sehingga akan berdampak pada penjualan perusahaan.

6) Keadaan variabel ekonomi lainnya, seperti tingkat pengangguran, tingkat kemiskinan, tingkat inflasi dan lain-lain. Bila tingkat pengangguran tinggi, kemiskinan tinggi, inflasi tinggi, tentu akan membuat dapat beli mereka rendah, sehingga akan berdampak pada penjualan perusahaan rendah.

2. Kekuatan Budaya Masyarakat

Budaya adalah simbol-simbol, kepercayaan, sikap, nilai-nilai, harapan, dan norma-norma untuk berperilaku yang dimiliki kelompok masyarakat tertentu. Menurut *Cateora* dalam Abidin (2014), terdapat lima elemen dalam budaya, yaitu budaya material, budaya sosial, sistem kepercayaan atau keyakinan, estetika, dan bahasa.

- a. Budaya material (*material culture*), dibedakan ke dalam dua bagian yaitu teknologi dan ekonomi.
- b. Budaya sosial (*social social*), yaitu hal ini berkaitan dengan cara bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain, mengorganisasikan kegiatan

mereka untuk dapat hidup secara harmonis dengan yang lain, dan mengajarkan perilaku yang dapat diterima oleh generasi berikutnya.

- c. Sistem kepercayaan (*belief system*), yaitu keyakinan yang dianut oleh suatu masyarakat akan berpengaruh terhadap sistem nilai yang ada di masyarakat tersebut.
- d. Estetika (*aesthetics*), yaitu berkaitan dengan seni, dongeng, hikayat, musik, drama, dan tari-tarian.
- e. Bahasa (*language*) yaitu suatu cara yang digunakan seseorang dalam mengungkapkan sesuatu melalui simbol-simbol tertentu kepada orang lain.

Pentingnya budaya dalam bisnis internasional karena dalam era globalisasi dan perdagangan bebas dewasa ini, perusahaan-perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis internasional menghadapi permasalahan budaya dalam upaya pengembangan bisnisnya. Contoh permasalahan budaya yang mungkin muncul dalam kegiatan bisnis di antaranya:

- a. Perusahaan sangat sulit untuk menerapkan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang sama di berbagai negara akibat keanekaragaman sikap dan nilai masyarakat.
- b. Warna memiliki arti yang berbeda di dalam budaya yang berbeda, sehingga para agen pemasaran harus berhati-hati dan memeriksa apakah suatu warna memiliki arti khusus sebelum menggunakannya untuk produk, kemasan atau iklan.
- c. Sikap terhadap waktu yang berbeda di beberapa negara. Misalnya di AS, jika seseorang tidak tepat

waktu atau terlambat menghadiri pertemuan yang telah dijanjikan, maka diasumsikan bahwa orang tersebut tidak menganggap pertemuan itu penting. Akan tetapi di negara lain, misalnya di Timur Tengah, dapat berarti kebalikannya.

- d. Di beberapa negara, sikap seseorang terhadap pekerjaan diasosiasikan dengan gengsi. Banyak penduduk di negara berkembang yang menilai bahwa pekerjaan fisik gengsinya lebih rendah dari pekerjaan non fisik.

3. Kekuatan Politik

Banyak kekuatan politik yang harus dihadapi bisnis internasional yang bersumber dari beberapa faktor, yaitu:

- a. Faktor Ideologi

Dari sudut keyakinan ideologi, maka pemerintah, partai, dan masyarakat di suatu negara menganut salah satu dari tiga ideologi, komunisme, kapitalisme atau sosialisme. Di Indonesia ideologinya adalah Pancasila. Hal ini dapat mempengaruhi bisnis internasional, seperti melarang masuknya barang-barang tertentu ke dalam suatu negara karena masalah ideologi.

- b. Analisis Risiko Politis

Risiko politik adalah kemungkinan bahwa investasi bisnis di luar negeri akan terkendala oleh kebijakan pemerintah di negeri tersebut. Terdapat tiga kategori dasar dari risiko politik, yaitu

- 1) *Transfer risks*, yaitu merupakan kebijakan pemerintah untuk membatasi transfer modal, pembayaran, produksi, orang dan teknologi untuk masuk dan keluar negeri

- 2) *Operational risks*, yaitu merupakan kebijakan dan prosedur pemerintah yang secara langsung menghambat manajemen dan kinerja operasi lokal.
- 3) *Ownership-control risks*, yaitu merupakan kebijakan atau tindakan pemerintah yang menghalangi kepemilikan atau mengawasi operasi lokal.

4. Kekuatan Hukum

Sistem hukum yang ada di suatu negara yang dapat mempengaruhi bisnis internasional di negara tersebut secara umum dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :

a. Hukum Adat

Hukum adat didasarkan pada tradisi, preseden dan kebiasaan serta pemakaian di masa lalu, dan pengadilan melakukan peran penting dalam menafsirkan Undang - Undang menurut karakteristik-karakteristik tersebut. Akibatnya hukum adat yang mempengaruhi praktik bisnis di berbagai negara sangat bervariasi.

b. Hukum Perdata

Hukum perdata didasarkan pada seperangkat Undang - Undang atau peraturan-peraturan yang sangat rinci serta komprehensif dan diorganisasikan menurut subyek permasalahan menjadi sebuah kitab Undang - Undang. Kitab Undang - Undang ini merupakan dasar bagi suatu perusahaan dalam melaksanakan bisnis.

c. Hukum Agama

Hukum agama didasarkan pada perintah agama. Contoh yang paling baik adalah hukum Islam yang digunakan di Arab Saudi dan sampai kadar tertentu

digunakan oleh berbagai negara yang mayoritas penduduknya muslim. Hukum Islam lebih merupakan hukum moral daripada hukum komersial, dan dimaksud untuk mengatur semua aspek kehidupan. Di dalam bisnis perbankan, misalnya, telah berkembang bank syariah.



BAB V PENGELOLAAN LINGKUNGAN GLOBAL

A. PENGERTIAN GLOBALISASI

Dalam situs *Kumparan.com* (2021) globalisasi secara umum adalah proses menduniannya suatu hal, sehingga batas antara negara menjadi hilang. Dengan globalisasi dunia begitu luas dan jarak antar negara jauh tidak lagi menjadi hambatan untuk saling berhubungan. Sedangkan lingkungan global (*global environment*) adalah elemen di luar negeri di mana perusahaan beroperasi yang mana potensial mempengaruhi kinerja perusahaan, baik berupa ancaman maupun peluang. Proses globalisasi itu sendiri didukung oleh kemajuan teknologi informasi, komunikasi, dan transformasi. Kini dunia bisnis telah menjadi sebuah lapangan global yang terpadu saat hambatan-hambatan perdagangan (*trade barriers*) menghilang, komunikasi menjadi lebih cepat dan murah, serta selera konsumen mulai berubah mulai dari pakaian sampai telepon seluler. Perusahaan-perusahaan yang berpikir secara global mempunyai keunggulan kompetitif. Setiap perusahaan dapat berpartisipasi dalam arena internasional pada beragam tingkat.

B. TAHAP PROSES GLOBALISASI

Proses globalisasi dapat terjadi melalui empat tahap yang selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Domestik (*Domestic Stage*)

- a. Pada tahap ini orientasi strategi perusahaan di mana operasi perusahaan terbatas pada lingkungan domestik.
- b. Potensi pasar terbatas pada pasar lokal atau nasional. Begitu juga, bahan baku dan tenaga kerja biasanya mengandalkan pasokan lokal, meski tidak selalu.
- c. Pada tahap perkembangannya, keterlibatan awal perusahaan mulai memasuki pasar luar negeri, dan tahap ini kepekaan budaya tidak begitu penting.
- d. Pada aspek manajemen hanya dilakukan dengan satu cara terbaik.

2. Tahap Internasional (*International Stage*)

- a. Pada tahap ini orientasi strategi perusahaan mulai memasuki pasar internasional dengan mengeksport produknya ke berbagai negara.
- b. Beberapa alasan yang mendorong sebuah perusahaan memasarkan produknya keluar negeri adalah kapasitas produksi melebihi permintaan domestik, meningkatkan dan mendiversifikasi pendapatan, dan pertumbuhan pasar domestik mulai jenuh.
- c. Pada tahap ini perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bersaing dan kepekaan budaya sangat penting.
- d. Pada aspek manajemen banyak cara yang baik yang dapat dilakukan agar dapat memasuki pasar internasional.

- e. Contoh: PT. Sido muncul dikategorikan dalam perusahaan internasional, karena sudah mengekspor produknya ke berbagai negara. seperti ke Malaysia, Filipina, Nigeria, serta beberapa negara di kawasan Asia Pasifik, Afrika, dan Timur Tengah, bahkan ke Eropa.

3. Tahap Multinasional

- a. Pada tahap ini, perusahaan mengoperasikan fasilitas produksi di luar negeri. Mereka membangun pabrik di berbagai negara dan berfokus untuk menciptakan penawaran khusus untuk pasar di beberapa negara.
- b. Pada tahap ini kepekaan budaya cukup penting dan pada aspek manajemen dengan cara hemat.
- c. Contohnya: *The Coca-Cola Company* asal Atlanta, Georgia, AS dikategorikan sebagai perusahaan multinasional, karena:
 - 1) PT. Coca-Cola Amatil Indonesia adalah cabang dari *The Coca-Cola Company* dan beberapa cabang di berbagai negara di dunia.
 - 2) Menciptakan berbagai macam produk yang bersifat global sehingga diterima di berbagai negara, seperti: *New Coke* (Baru), *Diet Coke* (Bebas Gula, Bebas Kalori), *Coca-Cola C2*, *Coca-Cola Zero Sugar* (Penuh Rasa, Bebas Gula) dan lainnya.

4. Tahap Global (*Global Stage*) atau Tanpa Negara (*Stateless*)

- a. Pada tahap ini perusahaan berinvestasi dan hadir di banyak negara. Mereka memasarkan citra produk yang konsisten dan merek yang sama untuk berbagai negara.

- b. Mereka menghasilkan penjualan dan memperoleh sumber-sumber daya di negara mana pun yang menawarkan peluang terbaik dan biaya terendah.
- c. Pada tahap ini kepekaan budaya sangat penting dan pada aspek manajemen banyak cara yang terbaik.
- d. Contoh: Indonesia. Unilever Indonesia dikategorikan perusahaan global, karena:
 - 1) Produknya mampu menembus pasar dunia dan telah dinikmati oleh orang-orang di belahan dunia.
 - 2) Produknya memiliki kualitas *brand* berskala internasional dan telah beroperasi di 180 negara.
 - 3) Di antara produknya adalah *Pepsodent, Lux, Lifebuariuoy, Dove, Sunsilk, Clear, Rexona, Vaseline, Rinso, Molto, Sunlight, Wall's, Royco, Bango*, dan masih banyak lagi.

C. MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

Manajemen bisnis internasional (*international bussines management*) adalah pengelolaan operasi bisnis yang berlokasi lebih dari satu negara. Fungsi dasar manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian adalah sama, baik sebuah perusahaan beroperasi secara domestik maupun internasional. Namun, para manajer akan mengalami kesulitan dan risiko yang lebih besar ketika mereka menjalankan fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam skala internasional.

Contohnya: Walmart (perusahaan asal Amerika) mengalami kesulitan dalam menerjemahkan konsep klub gudang (toko Ritel) di *Hongkong*. Ketika seorang akuntan muda melihat sebuah pot mentega kacang seberat 4 pon,

dia berkata, “harganya memang benar, namun di mana harus saya catat?”

Perusahaan-perusahaan yang ingin memperluas kehadiran internasionalnya di internet juga dapat menjumpai masalah-masalah silang budaya.

D. FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN GLOBAL

1. Faktor Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi mewakili kondisi ekonomi di negara di mana organisasi internasional beroperasi. Lingkungan ekonomi meliputi faktor-faktor seperti:

a. Perkembangan Ekonomi

Operasi perusahaan internasional di suatu negara juga dipengaruhi oleh perkembangan ekonomi negara tersebut. Salah satu indikator perkembangan ekonomi suatu negara dapat dilihat dari pendapatan per-kapita (pendapatan setiap penduduk). Bila pendapatan per-kapita tinggi berarti ada peluang bagi perusahaan internasional untuk memasarkan produknya.

b. Infrastruktur

Fasilitas-fasilitas fisik sebuah negara yang meliputi fasilitas transportasi seperti pelabuhan udara, jalan raya, dan jalan kereta api, fasilitas produksi energi seperti energi seperti pembangkit tenaga listrik, dan fasilitas komunikasi seperti telepon dan stasiun radio yang di bangun untuk aktivitas ekonomi. Bila infrastruktur tidak mendukung tentu perusahaan global akan mengalami kesulitan dalam operasinya.

- c. Pasar Sumber Daya dan Pasar Produk
Ketika beroperasi dinegara lain, para manajer harus mengevaluasi permintaan pasar untuk produk-produk mereka. Jika permintaan pasar tinggi para manajer dapat mengeksport produk ke negara itu. Namun apabila perusahaan ingin membangun sebuah pabrik, maka pasar sumber daya yang menyediakan bahan baku dan tenaga kerja harus dievaluasi.
- d. Nilai Tukar (*Exchange Rate*)
Tingkat di mana mata uang sebuah negara dapat ditukarkan dengan mata uang negara lain. Perubahan dalam nilai tukar dapat memberikan dampak besar terhadap profitabilitas dari operasi-operasi internasional yang setiap harinya menukarkan jutaan dolar menjadi mata uang lain.

2. Faktor Lingkungan Legal – Politik

Para pebisnis harus berhubungan dengan sistem politik yang tidak *familiar* ketika mereka merambah dunia internasional, juga pengawasan dan pengaturan pemerintah yang lebih banyak. Beberapa faktor legal-politik yang mempengaruhi bisnis internasional yaitu:

- a. Risiko Politik (*Political Risk*)
Risiko yang terkait dengan peraturan atau kebijakan pemerintah yang dapat berdampak negatif pada perusahaan internasional. Seperti UU pajak, tarif, pengambilalihan aset (nasionalisasi), atau pembatasan repatriasi laba.
- b. Ketidakstabilan Politik
Masalah lain yang sering ditemui oleh perusahaan internasional adalah ketidakstabilan politik yang meliputi huru-hara, revolusi, gangguan sipil, dan

perubahan-perubahan yang sering terjadi di pemerintahan.

c. Undang – Undang dan Peraturan

UU dan peraturan pemerintah berbeda satu negara ke negara lain dan menimbulkan tantangan berat dalam melakukan produksi dan penjualan bagi perusahaan internasional.

3. Faktor Lingkungan Sosial Budaya

Faktor sosial budaya terus berubah. Itu dapat berimplikasi pada peluang dan ancaman yang perusahaan hadapi. Perubahan sosial dan budaya menantang perusahaan untuk menemukan cara untuk yang lebih efektif untuk beradaptasi agar tetap di depan pesaing mereka. Misalnya, perubahan komposisi usia mempengaruhi perubahan pola permintaan. Ketika populasi usia tua mulai mendominasi, permintaan terhadap layanan kesehatan dan pensiun meningkat.

Perubahan komposisi usia juga mempengaruhi kebijakan rekrutmen. Perusahaan harus menghadapi lebih sedikit orang muda dengan produktivitas yang menurun. Budaya mempengaruhi selera dan gaya hidup. Karena itu, budaya juga mempengaruhi jenis produk dan layanan yang harus ditawarkan bisnis. Selain itu, manajemen sumber daya manusia mungkin perlu mengatasi perbedaan budaya dalam perekrutan. Sebagai contoh, beberapa etnis minoritas memiliki bahasa tubuh yang berbeda yang mungkin sulit untuk ditafsirkan oleh beberapa pewawancara.

Contoh bahasa tubuh :

- a. Di Indonesia, mengangguk merupakan tanda setuju (iya), sedangkan menggeleng adalah tanda tak setuju (tidak). Kalau di *Yugoslavia*, Belanda, dan Turki, mengangguk artinya “tidak”. Kalau di India, menggelengkan kepala itu artinya “iya”.
- b. Di Amerika dan beberapa negara, menatap mata seseorang diperbolehkan. Hal itu bertujuan untuk menguji kejujuran seseorang. Kalau di *Puerto Rico* dan Jepang, menatap mata seseorang dianggap tidak sopan, apalagi jika orangnya sudah tua.
- c. Di Indonesia dan beberapa negara lain, mengacungkan jempol itu artinya setuju atau tanda untuk memberikan pujian. Tapi, hal itu tidak berlaku di Yunani. Di negara ini, mengacungkan jempol dianggap tidak sopan, karena mengartikan sebuah hinaan.

4. Faktor Lingkungan Demografis

Faktor lingkungan demografis merupakan hasil dari perubahan terhadap tingkah laku, karakteristik, populasi dari suatu negara seperti: umur, jenis kelamin, etnik, ras, dan status sosial.

5. Faktor Lingkungan Politik dan Undang - Undang

Faktor lingkungan ini merupakan hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi, seperti regulasi industri privatisasi organisasi, dan peningkatan perhatian pada perlindungan lingkungan.



BAB VI ETIKA MANAJERIAL

A. PENGERTIAN ETIKA MANAJERIAL

Dalam situs muhammadarifpra.wordpress.com (2019) dikatakan bahwa, etika manajerial merupakan suatu kode etik perilaku seorang manajer atau pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dan pedoman berperilaku dalam menjalankan kegiatan lembaga. Secara sederhana, yang dimaksud dengan etika manajerial adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan seorang manajer, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, lembaga, sumber daya dan juga masyarakat. Etika manajer dalam lembaga memiliki peran yang sangat penting, yaitu untuk membentuk suatu lembaga yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) yang tinggi, diperlukan suatu landasan yang kokoh.

B. BEBERAPA PANDANGAN TENTANG ETIKA

Dalam *website novieidr.wordpress.com* (2015) ada empat pandangan mengenai tentang etika bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis:

1. Pandangan Etika Manfaat (*utilitarian view of ethics*)

Sebuah prinsip moral yang mengklaim bahwa sesuatu dianggap benar apabila mampu menekan biaya sosial (*social cost*) dan memberikan manfaat sosial (*social benefit*). Suatu tindakan atau kebijakan baik atau benar secara moral jika memberikan **manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang**.

2. Pandangan Etika Hak (*rights view of ethics*)

Pandangan ini berpendapat bahwa etika merupakan peduli terhadap penghormatan dan perlindungan hak kebebasan pribadi individu. Suatu tindakan atau perbuatan dianggap baik bila perbuatan atau tindakan tersebut sesuai dengan HAM.

3. Pandangan Etika Teori Keadilan (*theory of justice view of ethics*)

Pandangan ini berpendapat bahwa para manajer memaksakan dan mendorong peraturan secara adil dan tidak memihak dan tindakan itu dilakukan dengan mengikuti seluruh peraturan dan perUndang - Undangan di bidang hukum.

4. Pandangan Etika Teori Kontrak Sosial Terpadu (*integrative social contracts theory*)

Pandangan ini mengusulkan bahwa keputusan etika harus didasarkan pada keberadaan norma-norma etika dalam industri dan masyarakat sehingga menentukan apakah Undang - Undang benar atau salah.

C. PRINSIP-PRINSIP DALAM ETIKA

Dalam situs jubelio.com (2021) ada lima prinsip etika dalam menjalankan bisnis bagi perusahaan, di antaranya adalah:

1. Prinsip Otonomi

Sikap dan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan kesadarannya tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan dan tidak baik tidak dilakukan.

2. Prinsip Kejujuran

Suatu bisnis tidak akan bisa bertahan lama dan berhasil kalau tidak didasarkan atas kejujuran. *Pertama*, jujur dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dan kontrak. *Kedua*, kejujuran dalam penawaran barang atau jasa dengan mutu dan harga yang sebanding. *Ketiga*, jujur dalam hubungan kerja intern dalam suatu perusahaan.

3. Prinsip Keadilan

Menuntut agar setiap orang diperlakukan secara sama sesuai dengan aturan yang adil dan sesuai kriteria yang rasional obyektif, serta dapat dipertanggung jawabkan.

4. Prinsip Saling Menguntungkan (Mutual Benefit Principle)

Menuntut agar bisnis dijalankan sedemikian rupa sehingga menguntungkan semua pihak.

5. Prinsip Integritas Moral

Terutama dihayati sebagai tuntutan internal dalam diri pelaku bisnis atau perusahaan, agar perlu menjalankan bisnis dengan tetap menjaga nama baik pimpinan atau orang-orangnya maupun perusahaannya.

D. KATEGORI ETIKA MANAJERIAL

Menurut Griffin dan Ronald (2007) dalam bukunya berjudul "*Business*" mengklasifikasikan etika manajerial menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Perilaku Terhadap Karyawan

Kategori ini yaitu meliputi aspek perekrutan, pemutusan hubungan kerja, penggajian, dan kondisi kerja, serta ruangan 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.

2. 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. Kemudian masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antara menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lainnya.

3. Perilaku Terhadap Agen Ekonomi Lain

Seorang manajer lini juga harus menjalankan etika, ketika ia berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain,

seperti: pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

E. MANFAAT ETIKA MANAJERIAL

Terdapat beberapa manfaat dengan melakukan etika manajerial, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Dapat melakukan pengendalian diri.
2. Pengembangan tanggung jawab sosial lembaga.
3. Mempertahankan jati diri dan tidak memudahkan untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi.
4. Dapat menciptakan persaingan yang sehat antar perusahaan maupun organisasi.
5. Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”.
6. Dapat menghindari sifat KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) yang dapat merusak tatanan moral.
7. Dapat menyatakan hal benar itu adalah benar dan salah itu adalah salah.
8. Membantu sikap saling percaya antar kelompok pengusaha kuat dengan pengusaha lemah.
9. Selalu konsekuen dan konsisten dengan aturan-aturan yang telah disepakati bersama.
10. Dapat menumbuhkan kembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap yang telah dimiliki.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ETIKA MANAJERIAL

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi etika manajerial, di antaranya adalah:

1. *Leadership*

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah membuat keputusan yang beretika dan perilaku yang beretika.

Mereka berperilaku dengan sadar dan penuh keyakinan akan keputusan yang diambil, dan berperilaku secara etika sepanjang waktu, bukan hanya bila dia merasa nyaman untuk melakukannya, serta konsisten terhadap apa yang benar-benar penting bagi organisasinya.

2. Strategi dan *Performasi*


Hal penting dari sebuah manajemen adalah adanya kreatif dalam menghadapi tingginya persaingan yang membuat perusahaan dalam mencapai tujuannya terutama dari sisi keuangan tanpa harus menodai aktivitas bisnisnya dengan berbagai kompromi etika.

3. Karakter Individu

Individu memiliki banyak peran dalam perjalanan hidup suatu perusahaan terutama dalam hal menjalankan fungsi-fungsi dalam perusahaan. Perilaku individu tentu akan sangat mempengaruhi tindakan-tindakan mereka di tempat kerjanya atau dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Di antara pengaruh tersebut berupa nilai-nilai yang dianut dalam keluarganya, atau juga pengaruh oleh lingkungan yang diciptakan di tempat kerjanya, atau pengaruh perubahan ekonomi.

4. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan oleh organisasi/perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya. Budaya organisasi juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi.



BAB VII
TANGGUNG JAWAB
SOSIAL PERUSAHAAN
(CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY - CSR)

A. PENGERTIAN CSR

Corporate Social Responsibility – CSR merupakan konsep manajemen perusahaan yang mengintegrasikan masalah sosial dan lingkungan dalam kegiatan bisnis mereka, serta interaksi dengan para pemangku kepentingan. Secara sederhana, CSR adalah cara perusahaan untuk menyeimbangkan antara kepentingan ekonomi (mencari keuntungan) dengan kepentingan lingkungan dan sosial. Sekaligus memenuhi harapan para pemegang saham dan para pemangku kepentingan. Konsep CSR yang diterapkan dengan baik dan benar dapat membawa keuntungan kompetitif, seperti: peningkatan akses modal, peningkatan penjualan yang akhirnya meningkatkan keuntungan, penghematan biaya operasional perusahaan, peningkatan produktivitas dan kualitas, peningkatan citra *brand* yang positif.

Beberapa pendapat para ahli terkait dengan pengertian *Corporate Social Responsibility* – CSR, sebagai berikut:

1. Menurut Wibisono (2007), bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah tanggung jawab

perusahaan kepada para pemangku kepentingan untuk berlandaskan etis, meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (*triple bottom line*), dalam rangka mencapai tujuan pengembangan berkelanjutan.

2. Sedangkan menurut Kotler dan Nancy (2005), *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah komitmen suatu perusahaan yang bertujuan untuk membantu dalam meningkatkan kesejahteraan komunitas melalui praktik bisnis yang baik.

B. PANDANGAN TERKAIT DENGAN CSR

Ada dua pandangan terkait dengan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* – CSR), yaitu:

1. Pandangan Model Ekonomi

Pandangan model ekonomi disebut juga konsep klasik atau konsep tradisional. Konsep ini menganggap bahwa perusahaan ada untuk memproduksi barang dan jasa yang berkualitas, mendapatkan keuntungan yang wajar, dan menyediakan lapangan kerja. Secara otomatis masyarakat akan mendapat sebagian besar manfaat ketika bisnis (perusahaan) memproduksi dan menyediakan produk/jasa dibutuhkan masyarakat. Sedangkan tanggung jawab sosial menjadi masalah pemerintah, kelompok lingkungan, yayasan amal, dan sebagainya. Jadi, konsep atau pandangan ini hanya memenuhi tanggung jawab kepada investor dengan berorientasi pada laba.

2. Pandangan Model Sosial Ekonomi

Pandangan model sosial ekonomi disebut juga konsep modern. Menurut konsep ini berpandangan bahwa

perusahaan memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham saja tetapi juga kepada pelanggan, karyawan, pemasok, dan masyarakat umum. Pandangan ini menekankan bahwa perusahaan tidak hanya pada laba tetapi juga bagaimana dampak dari setiap keputusan bisnis kepada masyarakat. Jadi menurut pandangan ini perusahaan juga harus memperhatikan bagaimana bisnis mereka dapat memberi dampak positif bagi masyarakat.

C. DASAR HUKUM PELAKSANAAN CSR

Adapun dasar hukum dalam pelaksanaan program CSR sendiri adalah Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 ayat (1). Memahami apa itu CSR menjadi pokok penting, dan paling penting lagi adalah kesadaran perusahaan untuk melaksanakannya. Menjalankan berbagai program sosial di lingkungan sekitar memang membutuhkan banyak modal. Namun pelaksanaan CSR juga berdampak positif atau menguntungkan perusahaan. Misalnya:

1. Bisa membantu menurunkan angka pencemaran lingkungan akibat limbah yang dihasilkan perusahaan, hal ini bisa mencegah protes dan demo masyarakat sekitar yang menuntut penutupan perusahaan.
2. Memudahkan perusahaan untuk mendapatkan pasokan bahan baku, terutama jika bahan baku ini berasal dari masyarakat sekitar atau alam sekitar.
3. Membantu perusahaan untuk mendapatkan profit yang stabil dan bahkan terus berkembang sebab mendapat dukungan penuh dari lingkungan sekitarnya.

Kemudian dalam Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas Pasal 1 ayat 3, dijelaskan bahwa CSR adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam perkembangan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas masyarakat dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Meski tiap perseroan terbatas mengemban tanggung jawab sosial dan lingkungan, namun yang dibebankan kewajiban hukum untuk menjalankan CSR adalah perseroan terbatas yang kegiatan usahanya di bidang dan/ atau berkaitan dengan sumber daya alam berdasarkan Undang - Undang.

Selanjutnya mengenai dana CRS merujuk pada Peraturan UU PT dan PP No. 47 tahun 2012 bahwa setiap perusahaan wajib menyisihkan dana mereka untuk memenuhi tanggung jawab sosial tersebut dan besarnya dana CSR tidak spesifik atau sesuai kebijakan perusahaan. Namun di Indonesia, besaran dana CSR yang lazim digunakan sebagai patokan adalah berkisar minimal 2% dari total keuntungan perusahaan dalam setahun. Selain itu, setiap daerah mengeluarkan aturan besaran dana CSR masing-masing, misalnya Kalimantan timur yang mewajibkan minimal dana CSR sebesar 3% berdasarkan Perda Kaltim Nomor 3 Tahun 2013.

D. MODEL CSR

Ada 4 (empat) model *Coorporate Social Responsibility* – CSR yang umum diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu:

1. Keterlibatan Langsung

Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan

sosial atau menyerahkan sumbangan langsung ke masyarakat. dalam menjalankan usaha ini biasanya perusahaan menugaskan salah satu pejabat seperti pejabat *public relation* atau *affair manager*.

2. Melalui Yayasan atau Organisasi Sosial Perusahaan

Model ini adalah adopsi model dari model yang biasa di terapkan perusahaan-perusahaan pada negara maju. Biasanya perusahaan menyediakan dana awal, dan dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang didirikan oleh perusahaan-perusahaan besar, seperti Yayasan Coca cola Company, Yayasan Sahabat Aqua, yayasan Dharma Bakti Astra, dan lainnya.

3. Bermitra Dengan Pihak Lainnya

Model ini adalah melalui kerja sama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (NGO/LSM), instansi pemerintah atau universitas dan media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatannya. Beberapa lembaga sosial yang bekerja sama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR, yaitu Palang Merah Indonesia (PMI), Dompot Duafa, Kita Peduli Indosiar, dan lainnya.

4. Mendukung atau Bergabung Dalam Suatu Konsorsium

Dibandingkan dengan model lainnya pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium biasanya dipercayai oleh perusahaan yang didukungnya mencari mitra kerja sama dari kalangan lembaga operasional dan dikembangkan dengan program yang disepakati bersama.

E. JENIS-JENIS / KATEGORI CSR

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* – CSR) dapat dibedakan menjadi 4 (empat) jenis atau kategori tanggung jawab sosial perusahaan dalam menjalankan bisnis, yaitu:

1) Tanggung Jawab Lingkungan

Lingkungan tidak hanya dimanfaatkan sebagai sarana untuk melakukan kegiatan usaha, tetapi juga harus dapat memelihara dan melestarikan lingkungan di mana perusahaan menjalankan bisnisnya. Perusahaan harus mampu menjaga agar bisnis yang dilakukan tidak merusak lingkungan. Seperti: mengurangi polusi, hemat energi, menggunakan bahan dan energi terbarukan dan mengimbangi dampak lingkungan yang negatif dengan kegiatan seperti menanam pohon.

2) Tanggung Jawab Etis

Bentuk tanggung jawab ini yaitu perusahaan dapat berlaku adil terhadap pemangku kepentingan. Seperti menjaga privasi pelanggan, keragaman tenaga kerja, dan memberikan harga wajar bagi pemasok untuk *input* yang dibeli dan lainnya.

F. BENTUK-BENTUK CSR

Terdapat beberapa bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* – CSR) yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu:

1. Bentuk Ekonomis

Pada tipe ini, CSR dilaksanakan sebatas pada aspek yang sesuai dengan tanggung jawab perusahaan, yaitu menghasilkan produk yang bermanfaat. Perusahaan tidak boleh menimbulkan kerusakan, melakukan

upaya untuk mencegah kerusakan, dan menjadikan dunia sebagai tempat yang lebih baik.

2. Bentuk Filantropis

alam program CSR filantropis, perusahaan merasa memiliki kewajiban mendorong hal-hal baik dengan mensponsori kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan institusi, sekolah, museum, dan lainnya. Ada program yang dilakukan murni untuk tujuan sosial, ada juga yang bertujuan mendapatkan reputasi baik

3. Bentuk Jejaring Sosial

Perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat yang harus memenuhi kewajibannya dan mematuhi etika yang berlaku. Perusahaan tidak boleh hanya melakukan aktivitas untuk kepentingan dirinya, tetapi juga untuk memberikan manfaat kepada para *stakeholder*, termasuk masyarakat

4. Bentuk Integratif

Pada tipe ini, program CSR menjadi sarana untuk mengintegrasikan profit dan tanggung jawab sosial perusahaan. Manajemen harus memastikan bahwa bisnis bisa beroperasi sesuai dengan nilai sosial karena perusahaan tergantung pada masyarakat demi kelangsungan, pertumbuhan, dan eksistensinya.

G. MANFAAT CSR

Dalam situs finance.detik.com (2022) dikatakan bahwa ada beberapa manfaat dengan melakukan tanggung jawab sosial perusahaan bagi perusahaan, terutama dalam jangka panjang, di antaranya adalah:

1. Manfaat Bagi Perusahaan

- a. Membantu meningkatkan citra (*image*) perusahaan di mata publik.

Pendekatan ramah lingkungan atau tanggung jawab sosial lainnya memungkinkan perusahaan meningkatkan reputasi mereka dan citra perusahaan (*corporate image*) menjadi baik. Contoh: Aqua (air dalam kemasan) produk higienis dan menjaga lingkungan dapat memberi citra baik perusahaan.

- b. Dapat memberi keunggulan kompetitif bagi perusahaan

Dengan citra perusahaan yang baik bisa menarik pelanggan baru dan loyalitas dari pelanggan yang sudah ada. Perusahaan juga dapat memanfaatkan penghargaan atas program CSR mereka sebagai alat pemasaran. Contoh: *Danone-AQUA* mendapat penghargaan atas implementasi program akses Air Bersih, Sanitasi dan *Higienitas* atau *Water Access, Sanitation, Hygiene (WASH)*. Penghargaan ini diserahkan oleh Menteri Kesehatan, pada 12 Desember 2017. Hal ini menjadi daya saing perusahaan.

- c. Tanggung jawab filantropi

Bentuk tanggung jawab ini yaitu membuat perubahan yang lebih baik di dalam masyarakat. Seperti memberikan sumbangan pendidikan dan mendukung inisiatif kesehatan (donor darah), dan lainnya.

- d. Tanggung jawab ekonomi

Tanggung jawab ini bagaimana mencapai keseimbangan antara praktik etis, lingkungan, dan filantropi. Misalnya dengan memodifikasi proses manufakturnya sehingga menghasilkan produk yang bisa didaur ulang. Contoh: *Le Minerale*

gandeng industri daur ulang dan asosiasi pemulung untuk kurangi sampah plastik

e. Promosi Gratis

Publisitas positif dari para aktivis dan kelompok penekan merupakan menjadi promosi gratis. Sebaliknya, publisitas negatif oleh merek bisa berdampak signifikan terhadap perusahaan. Jadi publikasi dan informasi yang dilakukan oleh pihak2 tertentu terkait dengan program CRS, maka perusahaan secara otomatis akan terpublikasi tanpa biaya promosi.

f. Membangun *goodwill*

Citra perusahaan yang baik menjadi aset tidak berwujud, yang mana mengalirkan manfaat ekonomi ke perusahaan. Itu juga mengarah pada hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, pemasok, pekerja, dan masyarakat, yang mana penting untuk kesuksesan jangka panjang.

2. Manfaat Bagi Masyarakat

a. Meningkatkan kualitas sumber daya masyarakat, misalnya perusahaan yang membantu mendirikan sekolah maka mendorong masyarakat untuk berpendidikan tinggi.

b. Meningkatkan kesejahteraan, misalnya dibantu untuk mendapatkan modal usaha, membeli peralatan usaha, dan lain-lain.

c. Kelestarian lingkungan terjaga, sebab melalui program penghijauan dan pengolahan limbah yang baik dari suatu perusahaan maka lingkungan akan tetap lestari.

d. Terbangun dan terpeliharanya fasilitas umum, banyak perusahaan yang fokus membangun dan

memelihara berbagai fasilitas umum seperti badan jalan, jembatan, dan lain sebagainya.

H. TUJUAN CSR

Dalam situs katadata.co.id menyebutkan bahwa setiap program CSR yang dijalankan oleh perusahaan memiliki tujuan tertentu. tetapi, umumnya CSR memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menjaga Nama Baik Perusahaan

Tujuan utama suatu perusahaan dalam menjalankan program CSR yaitu agar perusahaan memiliki citra atau nama baik perusahaan di mata masyarakat dengan menampilkan bahwa perusahaan adalah pihak yang bertanggung jawab atas bisnisnya.

2. Menjaga Hubungan Dengan *Stakeholder*

Program CSR yang berjalan dengan baik akan menciptakan hubungan yang bersahabat dengan lingkungan perusahaan di mana beraka berada dan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat dalam mengembangkan dan memberdayakan mereka

3. Turut Menyelesaikan Masalah Yang Ada di Lingkungan

Program CSR yang dijalankan perusahaan untuk membantu mengatasi masalah yang ada di lingkungan sekitar perusahaan beroperasi, seperti masalah sosial, lingkungan, hingga masalah ekonomi.



BAB VIII FUNGSI PERENCANAAN

A. PENGERTIAN PERENCANAAN

Pengertian perencanaan secara umum merupakan suatu upaya dalam menentukan berbagai hal yang hendak dicapai atau tujuan di masa depan dan juga untuk menentukan beragam tahapan yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut. Menurut Henry Fayol, perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek, program, prosedur, metode, sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut George R. Terry dalam Riyadi dan Deddy (2005) perencanaan adalah pilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Kemudian Siagian (2004), perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Wijayanto (2012) perencanaan adalah proses menetapkan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut, di mana setiap organisasi tidak dapat lepas dari proses perencanaan.

Jadi perencanaan berguna untuk membantu berbagai proses pengambilan suatu keputusan yang paling baik dan paling sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Dalam proses pelaksanaannya, pihak manajer harus mampu menjawab pertanyaan 5W dan 1H, yakni:

1. *What*. Apa tujuan yang akan atau hendak dicapai oleh organisasi/perusahaan?
2. *Why*. Kenapa hal tersebut menjadi tujuan organisasi/perusahaan?
3. *Where*. Di mana lokasi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut?
4. *When*. Kapan pekerjaan harus selesai dikerjakan untuk mencapai tujuan tersebut?
5. *Who*. Siapa orang yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi/perusahaan?
6. *How*. Bagaimana cara yang paling tepat untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan?

Jadi intinya, perencanaan merupakan fungsi untuk mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional organisasi/perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat dilakukan upaya identifikasi berbagai hambatan dan melakukan koreksi bila ada penyimpangan, sehingga organisasi/perusahaan bisa berjalan dengan lebih baik.

B. HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan (*planning*) dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi.

1. **Hubungan fungsi perencanaan dengan fungsi pengorganisasian (*organizing*).** Pengorganisasian adalah proses pengaturan kerja bersama SDM dalam organisasi, jadi perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Contohnya: penyusunan SDM organisasi tidak akan dapat tersusun secara efektif tanpa perencanaan SDM dengan baik.
2. **Hubungan fungsi perencanaan dengan pengarahan (*actuating*).** Pengarahan adalah suatu tindakan untuk menggerakkan semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran. Jadi perencanaan menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.
3. **Hubungan fungsi perencanaan dengan fungsi pengawasan (*controlling*).** Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Jadi perencanaan sebagai alat kontrol atau acuan dalam melaksanakan pengawasan.

C. FUNGSI UTAMA PERENCANAAN

Terdapat enam fungsi utama perencanaan manajemen suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Penerjemah Kebijakan Umum

Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak yang bersifat umum. Untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahapan untuk menerjemahkannya secara lebih konkret, jelas, komprehensif, dan bertahap melalui proses perencanaan.

2. Pemikiran Yang Bersifat Ramalan

Perencanaan berhubungan dengan perkiraan-perkiraan ke masa depan. Apa yang terjadi di masa depan sebuah rencana harus diramalkan dengan analisis ilmiah serta berdasarkan fakta dan data masa lalu dan masa sekarang.

3. Berfungsi Ekonomis

Kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah direncanakan dengan baik melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

4. Memastikan Suatu Kegiatan Terlaksana

Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap orang dalam organisasi maka perlu disusun suatu rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta wewenang mereka. Dengan adanya rencana yang jelas, maka mereka pun akan bekerja dengan penuh kepastian.

5. Alat Koordinasi

Dengan rencana setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing, bagaimana kaitan satu

pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan. Dengan rencana masing-masing kegiatan di perusahaan terjalin dalam kesatuan atau keterpaduan untuk mencapai tujuan perusahaan.

6. Alat/Sarana Pengawasan

Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilaksanakan apakah hasilnya memuaskan artinya sesuai tidak dengan rencana.

D. PROSES PERENCANAAN

Menurut Siswanto (2016) ada beberapa proses yang dilalui dalam melakukan perencanaan, yaitu:

1. Perkiraan

Perkiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

2. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan ini merupakan suatu aktivitas atau kegiatan untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

3. Pemrograman

Pemrograman merupakan suatu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan dalam mencapai suatu tujuan.

4. Penjadwalan

Penjadwalan merupakan kegiatan yang menetapkan atau penunjukan waktu menurut kronologis tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5. Penganggaran

Penganggaran adalah suatu kegiatan atau aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk menjalankan aktivitas dan waktu tertentu.

6. Pengembangan Prosedur

Pengembangan prosedur adalah suatu kegiatan atau aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan dan Interpretasi Kebijakan

Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi di mana manajer dan para bawahannya akan bekerja.

E. MACAM-MACAM PERENCANAAN

Pada umumnya, perencanaan terbagi menjadi beberapa macam, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Berdasarkan Tingkatannya

Dari sudut tingkatan manajemen, maka perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu:

a. Perencanaan Kebijaksanaan (*Policy Planning*)

Perencanaan yang memuat tentang semua bentuk kebijaksanaan (*policy*) dari seluruh kegiatan organisasi/perusahaan. Perencanaan kebijakan ini dibuat oleh pimpinan pada tingkat *top management* atau manajemen puncak.

Contohnya: Rencana pembukaan kantor cabang perusahaan, Rencana pengembangan produk, Rencana penyusunan visi dan misi, dan lainnya.

- b. Perencanaan Program (*Program Planning*)
Perencanaan program untuk menerjemahkan rencana kebijakan tersebut di atas ke dalam program-program untuk dilaksanakan. Perencanaan program biasanya disusun oleh pimpinan atau manajemen menengah (*middle management*). Contohnya: Rencana volume dan penambahan produksi, Rencana strategi pemasaran, dan lainnya.
- c. Perencanaan Operasional (*Operational Planning*)
Perencanaan operasional yaitu perencanaan pada tingkat terakhir yang dibuat oleh pimpinan tingkat rendah atau tingkat pertama (*low management*) untuk melaksanakan program kerja di lapangan, biasanya pekerjaan yang bersifat rutin. Contohnya: Rencana penyusunan jadwal kegiatan, Rencana target penjualan, dan lainnya.

2. Perencanaan Berdasarkan Jangka Waktunya

Dari sisi jangka waktunya perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan Jangka Pendek (*Short Range Planning*)
Perencanaan yang bersifat jangka pendek atau disebut juga perencanaan tahunan biasanya menjangkau waktu 1 tahun. Bahkan perencanaan ini dapat dibuat bulanan, kuartalan atau tengah tahunan. Perencanaan ini lebih konkrit dan lebih rinci, lebih terukur dan lebih jelas sasaran yang harus dicapai. Contohnya: RAPB (rencana pendapatan dan belanja) tahunan, Jadwal produksi, Target penjualan, dan lainnya.

b. Perencanaan Jangka Menengah (*Medium Range Planning*)

Perencanaan jangka menengah biasanya menjangkau waktu 3 – 5 tahun ke depan.

Sifat perencanaan ini lebih konkret dengan kejelasan sasaran yang harus dicapai.

Contohnya:

- 1) Negara kita menggunakan waktu 5 tahun setiap perencanaan jangka menengah, yang disebut Rencana Pembangunan Lima Tahun (REPELITA).
- 2) Meningkatkan lini produk dengan 10 produk baru selama periode lima tahun.
- 3) Menstabilkan kekayaan bersih usaha dengan memperoleh lebih banyak aset dan kewajiban membayar.
- 4) Dan lainnya

c. Perencanaan Jangka Panjang (*Long Term Planning*)

Perencanaan jangka panjang biasanya menjangkau waktu sekitar 20 – 30 tahun ke depan. Rencana jangka panjang sesuai dengan arah organisasi/perusahaan.

Contohnya:

- 1) Negara kita menggunakan waktu 25 tahun untuk setiap tahap perencanaan jangka panjangnya (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional – RPJMN)
- 2) Mendapatkan pemegang saham dalam bisnis.
- 3) Memperluas perusahaan untuk beberapa negara atau internasional.
- 4) Memiliki kekayaan bersih tiga kali lipat dari kewajiban.

3. Perencanaan Berdasarkan Ruang Lingkupnya

- a. Rencana Strategis (*Strategic Planning*)
Perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah, karena dibutuhkan waktu untuk merumuskan secara bersama-sama.
- b. Rencana Taktis (*Tactical Planning*)
Perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
- c. Rencana Terintegrasi (*Integrated Planning*)
Perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.

F. SIFAT PERENCANAAN

Dalam membuat rencana tidak boleh kaku, tetapi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan atau perubahan lingkungan. Oleh karena itu, ada tiga sifat yang harus dimiliki sebuah perencanaan yaitu:

1. Rasional

Perencanaan yang akan dirumuskan dapat diterima oleh akal (logis) dan rasional sehingga dapat di dilaksanakan. Rencana dibuat berdasarkan pemikiran dan perhitungan yang masak, sesuai dengan kemampuan yang ada. Rencana harus dapat dilaksanakan secara logika.

2. Luwes atau Fleksibel

Rencana dapat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan/ perkembangan situasi dan kondisi yang mungkin terjadi. Perencanaan yang baik bersifat fleksibel dan tidak kaku. Perencanaan tersebut harus bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dimasa mendatang.

3. Berkelanjutan

Rencana harus dibuat secara terus-menerus dan berkesinambungan sesuai dengan perubahan dan perkembangan masa. Oleh karena itu, pada setiap jangka waktu tertentu perlu dievaluasi dan diperbaiki.

G. MODEL PENDEKATAN PERENCANAAN

Proses pembuatan suatu perencanaan dapat dilakukan dengan beberapa alternatif pendekatan. Menurut Wijayanto (2012) ada empat macam model pendekatan dalam pembuatan suatu perencanaan yaitu:

1) Pendekatan *Top-Down*

Pendekatan dari atas ke bawah yaitu di mana pimpinan organisasi yang terlebih dulu merumuskan rencana kemudian dipaparkan kepada anggota dibawah kepemimpinannya. Pimpinan organisasi melakukan hal ini bertujuan agar semua yang terlibat dalam organisasi bisa mengikuti rumusan perencanaan yang telah dibuatnya. Seperti: penyusunan rencana strategi organisasi, biasanya dibuat oleh pimpinan puncak, setelah draf disusun lalu semua anggota organisasi diminta masukan atau pendapat tentang rencana tersebut, untuk selanjutnya ditetapkan.

2) Pendekatan *Bottom-Up*

Pendekatan dari bawah ke atas yaitu di mana pimpinan puncak terlebih dahulu memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya memberikan kewenangan kepada manajemen tingkat bawah untuk menyusun perencanaan. Pendekatan ini menaruh perhatian khusus kepada para anggota organisasi yang lebih banyak mengetahui kondisi kerja di lapangan. Seperti: penyusunan anggaran keuangan organisasi, biasanya dimulai dari bawah, karena mereka lebih mengetahui hal-hal yang bersifat rinci atau detail, lalu dibahas secara bersama-sama untuk ditetapkan.

3) Pendekatan Campuran atau Interaktif

Pendekatan ini kombinasi antara *Top-Down* dengan *Bottom-Up* dengan persentase relatif. Pendekatan ini penyusunan rencana yang dilakukan secara bersamaan oleh pimpinan dan anggota organisasi. Mereka duduk bersama dalam satu forum untuk membahas secara rinci rumusan rencana yang akan ditetapkan. Namun pada organisasi besar, pendekatan ini dilakukan dengan cara menetapkan perwakilan dari anggota yang representatif untuk merumuskan rencana bersama pimpinan.

4) Pendekatan Kelompok

Pendekatan ini biasanya dilakukan oleh Tenaga Ahli dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, di dalam organisasi atau perusahaan dibentuk semacam biro atau bagian khusus atau direktur yang khusus membuat perencanaan. Contoh, di pemerintahan kita

adalah BAPENAS (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional).

H. PIHAK-PIHAK PEMBUAT PERENCANAAN

Ada beberapa pihak-pihak yang dapat membuat atau menyusun suatu perencanaan suatu organisasi/perusahaan , yaitu:

1. Panitia Perencanaan

Penyusunan sebuah rencana dapat dilakukan dengan cara membentuk panitia atau tim perencanaan. Tugas panitia atau tim adalah menyusun draf sebuah rencana terlebih dahulu. Draf tersebut disampaikan pada atasan atau yang memberi tugas untuk selanjutnya dibahas dalam sebuah forum yang lengkap, bisa sudah disepakati, maka akan menjadi perencanaan bersama.

2. Bagian Perencanaan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan biasanya ada bagian atau unit kerja yang dibentuk yang tugasnya khusus membuat perencanaan. Perencanaan yang disusun oleh bagian tersebut disampaikan kepada atasan untuk mendapat persetujuan. Seperti, membentuk: Biro Perencanaan, Direktorat Perencanaan, atau Badan Perencanaan Nasional (BAPPENAS).

3. Tenaga Staf atau Staf Ahli

Untuk membuat perencanaan dapat juga dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dalam membuat perencanaan. Seperti: untuk membuat Undang - Undang, maka biasanya di serahkan kepada sebuah Perguruan Tinggi yang memiliki orang-orang yang ahli dalam menyusun *draft* Undang - Undang.

I. MASALAH KONTEMPORER PERENCANAAN

Masalah-masalah kontemporer yang dihadapi organisasi dalam suatu perencanaan, yaitu:

1. Perencanaan dapat menyebabkan kekakuan

Perencanaan formal dapat mengunci organisasi ke tujuan spesifik yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu, sehingga rencana yang telah disusun tidak bisa diubah, akibatnya sulit untuk disesuaikan terhadap perubahan lingkungan.

2. Rencana tidak dapat dikembangkan untuk lingkungan yang dinamis

Lingkungan bisnis saat ini sering kali bersifat acak dan tidak dapat diprediksi. Mengelola pada kondisi seperti ini akan membutuhkan *fleksibilitas* dan *dinamisasi*, hal itu dapat berarti tidak terikat pada rencana formal.

3. Rencana formal tidak dapat mengganti intuisi dan kreativitas

Organisasi sering kali mengalami kesuksesan karena visi inovatif seseorang, namun ada kalanya perencanaan formal mungkin menghalangi visi seperti itu.

4. Perencanaan memfokuskan perhatian manajer pada persaingan dewasa ini, bukan kemampuan bertahan hidup esok

Perencanaan formal mempunyai kecenderungan untuk berfokus pada bagaimana mengkapitalisasi peluang bisnis yang ada dalam sebuah industri, tetapi tidak memungkinkan manajer untuk mempertimbangkan penciptaan atau penciptaan-ulang sebuah industri. Konsekuensinya, rencana formal dapat menghasilkan kesalahan yang mahal pada saat kompetitor lain mengambil alih pimpinan

2. Perencanaan formal memperkuat kesuksesan, yang dapat menimbulkan kesalahan

Kesuksesan dapat melahirkan kegagalan dalam lingkungan yang tidak pasti, karena sulit untuk mengubah rencana yang telah terbukti di masa lalu. Rencana yang berhasil dapat memberikan perasaan yang palsu tentang keamanan, yang mempertebal kepercayaan diri atas rencana formal ketimbang yang dijamin.

J. HAMBATAN DALAM PERENCANAAN

Terdapat beberapa hambatan yang dihadapi organisasi dalam membuat suatu perencanaan, yaitu:

1. Hambatan Pengembangan Perencanaan

Hambatan yang dihadapi dalam pengembangan perencanaan meliputi dua hal, yaitu:

- a. Dari dalam perencana. Penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Hambatan ini bersumber pada ke-tidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan.
- b. Dari luar perencana, yaitu keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

2. Hambatan Pembuatan Perencanaan

Alasan-alasan yang membuat manajer gagal menetapkan membuat rencana bagi organisasi atau kelompok/satuan kerja mereka, yaitu:

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi, dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, sebab ia tidak memahami apa yang harus akan dibuat atau direncanakan.
- b. Kurangnya pengetahuan tentang lingkungan juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena lingkungan bagian penting dari sebuah rencana.
- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena rencana itu sendiri merupakan ramalan yang akan dicapai.
- d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang ini juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena rencana yang belum pernah dijalankan berarti belum memiliki pengalaman atas rencana tersebut.
- e. Biaya juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena bila dana terbatas untuk mendukung sebuah rencana, maka kemungkinan rencana tersebut akan sulit dijalankan.
- f. Takut gagal juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena tidak memiliki keberanian dalam mengambil risiko atas sebuah rencana.
- g. Kurang percaya diri juga dapat menghambat dalam membuat dan menyusun suatu rencana, karena tidak memiliki keberanian dan kepercayaan.
- h. Ke tidak sediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif.

K. MENGATASI HAMBATAN DALAM PERENCANAAN

Untuk mengatasi hambatan bagi organisasi dalam membuat atau menyusun suatu perencanaan dapat dilakukan dengan beberapa hal, yaitu:

1. Pemahaman Terhadap Perencanaan

Para manajer harus memberi pemahaman kepada semua pihak terutama bawahan, bahwa perencanaan yang dibuat tentu memiliki kekurangan dan keterbatasan. Kemudian juga harus dipahami bahwa perencanaan yang efektif tidak selalu memastikan keberhasilan, penyesuaian dan pengecualian diharapkan dari waktu ke waktu.

2. Komunikasi dan *Partisipatif*

Dalam menyusun perencanaan harus dilakukan komunikasi terlebih dahulu dan melibatkan kepada pihak-pihak yang terkait, agar mereka merasa bagian dari sebuah perencanaan. Dengan demikian maka mereka akan mengambil peran tanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pencapaian rencana tersebut.

3. Konsistensi /Revisi dan Pembaruan

Tujuan seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertikal. Konsistensi horizontal berarti bahwa rencana yang dibuat harus sejalan diseluruh organisasi / dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa rencana yang dibuat harus sejalan dari atas hingga ke bawah organisasi: tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena perencanaan merupakan proses yang dinamis, maka harus dapat direvisi dan diperbarui secara berkala. Banyak

organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbarui dengan frekuensi yang semakin sering.

4. Sistem Penghargaan

Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.



BAB IX FUNGSI PENGORGANISASIAN

A. PENGERTIAN DAN PENTINGNYA MENGENAL PENGORGANISASIAN

Menurut *Daft* (2002), pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas, pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen-departemen dan pengalokasian sumber daya, serta penyebaran sumber daya organisasi untuk meraih tujuan-tujuan strategis. Kemudian menurut *Stoner* dan *Walker* (1986) pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan pengorganisasian adalah suatu cara mengatur dan mengalokasikan pekerjaan di antara anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Jadi pengorganisasian perlu untuk dipahami sebab pengorganisasian akan sangat bermanfaat karena, sebagai berikut:

1. Adanya kejelasan dalam hal:
 - a. Siapa menjalankan apa
 - b. Siapa bertanggung jawab atas siapa
 - c. Arus komunikasi

- d. Memfokuskan sumber daya pada tujuan
- 2 Memiliki unsur-unsur organisasi seperti:
 - a. Orang (2 atau lebih)
 - b. Wadah
 - c. Aktivitas
 - d. Tujuan bersama
- 3 Pengorganisasian memiliki fungsi yang amat penting dalam sistem manajemen, karena mengingat fungsi pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang dipergunakan pada manajer untuk menggerakkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan. Kemudian organisasi juga menjadi penting karena sebagai alat untuk mencapai tujuan suatu kegiatan maupun bisnis, maka pengorganisasian perlu dibentuk dengan maksud setiap unit kegiatan ada orang yang mengelola secara profesional.

B. TAHAPAN PENGORGANISASIAN

Proses pengorganisasi dalam manajemen dapat dilakukan melalui enam tahap, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan Tujuan Pengorganisasian

Proses penetapan tujuan merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui suatu kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Unsur-unsur dasarnya adalah barang dan jasa, kebutuhan konsumen/pelanggan, teknologi, kelangsungan hidup, pelayanan, dan konsep diri.

2. Menetapkan Tugas - Tugas Pokok Anggota Organisasi

Tugas pokok akan memberi gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan atau organisasi. Tugas pokok akan menjadi landasan hukum dalam

beraktivitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan.

3. Melakukan Pembagian Tugas - Tugas Pokok

Membagi tugas pokok lebih rinci merupakan uraian pekerjaan secara sistematis tentang tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan.

4. Mengalokasikan Sumber Daya Yang Tersedia

Hal ini merupakan proses keputusan di mana organisasi mengidentifikasi sumber daya yang tersedia, dan untuk dan untuk proses produksi dan distribusi.

5. Memberikan Arahan - Arahan Untuk Tugas - Tugas

Kegiatan yang memberikan arahan dan perintah kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Melakukan Evaluasi

Kegiatan evaluasi ini dilakukan atas hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang telah dilakukan.

C. DEPARTEMENTALISASI

Dalam organisasi terdapat bagian-bagian atau satuan-satuan atau kelompok kerja yang saling berhubungan. Bagian atau satuan kerja itu adalah departemen. Jadi departementalisasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan dikelompokkan. Menurut Gibson (2010) ada lima dasar pendekatan yang dapat digunakan dalam membagi departementalisasi yaitu:

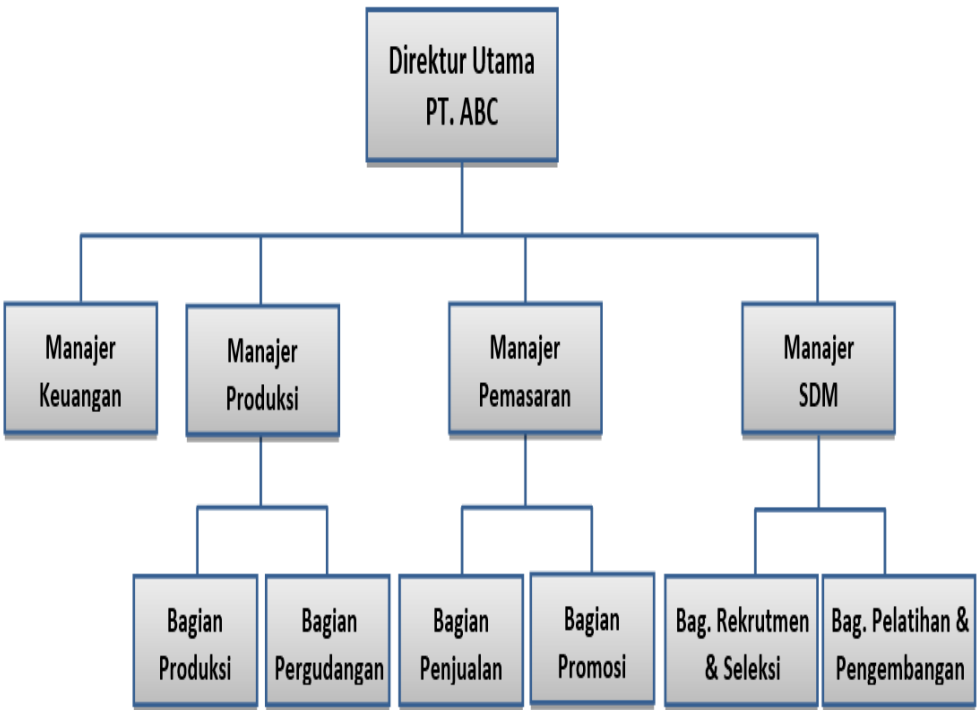
1. Departementalisasi Fungsional

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Organisasi

fungsional merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Pendekatan fungsional cocok untuk lingkungan yang stabil serta memerlukan koordinasi internal yang minimum, membutuhkan lebih sedikit keterampilan-keterampilan dasar pribadi, dan meminimalkan duplikasi personalia dan peralatan dari segi biaya. Contoh fungsi-fungsi tersebut dalam perusahaan adalah:

- a. Perusahaan manufaktur fungsinya meliputi: produksi, pemasaran, keuangan, akuntansi, dan personalia. Aktivitas tersebut penting untuk menciptakan, memproduksi, dan menjual produk.
- b. Bank komersial fungsinya meliputi: penerimaan simpanan, pemberian pinjaman, dan penginvestasian dana bank.
- c. Rumah Sakit fungsinya meliputi: pelayanan bedah, konsultasi penyakit jiwa, kerumahtanggaan, farmasi, perawatan, dan personalia.
- d. Perguruan Tinggi fungsinya meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan fungsional, sebagai berikut:

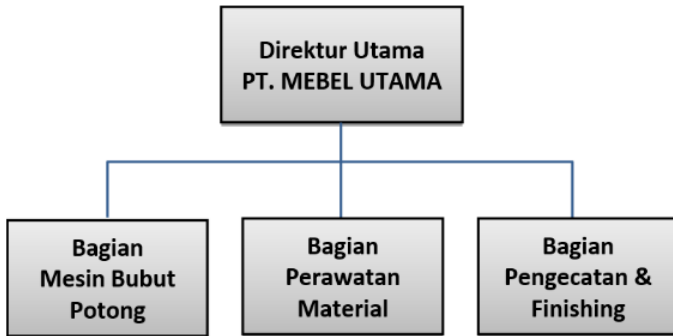


Gambar 9.1 Struktur Organisasi Berdasarkan *Fungsional*

2. Departementalisasi Proses

Departementalisasi proses adalah mengelompokkan pekerjaan berdasarkan arus produk atau arus pelanggan. Masing-masing departemen proses mengerjakan bagiannya terpisah dari keseluruhan proses produksi. Organisasi yang menggunakan proses sebagai dasar departementalisasi adalah perusahaan pabrik kecil yang menghasilkan lini produk terbatas. Proses dalam konteks ini menunjuk kepada operasi teknis yang diperlukan untuk memproduksi produk dan dilaksanakan oleh para spesialis yang dilatih untuk menjalankan operasi tertentu.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan proses, sebagai berikut:

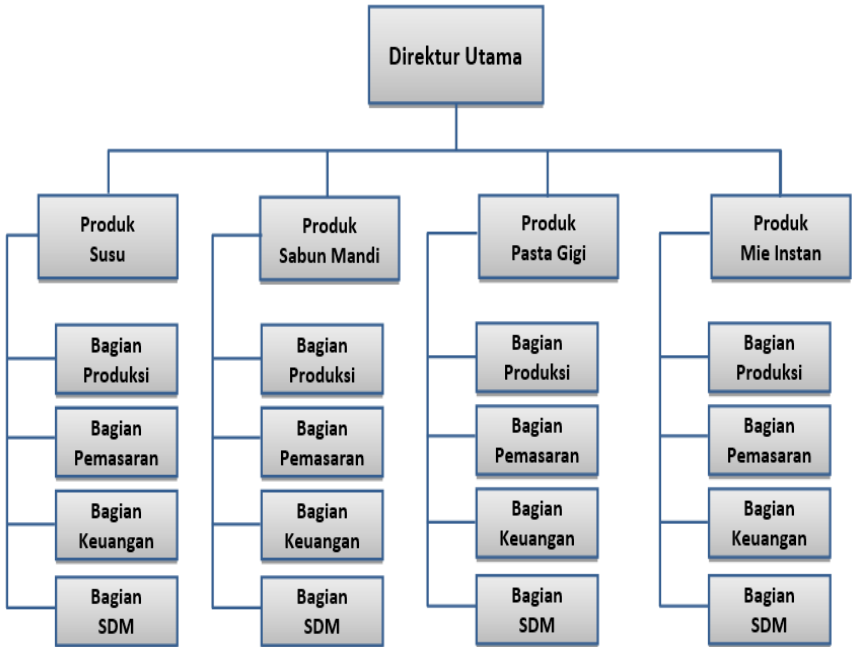


Gambar 9.2 Struktur Organisasi Berdasarkan proses

3. Departementalisasi Produk

Departementalisasi produk adalah mengelompokkan pekerjaan berdasarkan jenis produk. Dalam hal ini manajemen dapat membentuk divisi-divisi setengah otonom yang masing-masing dirancang memproduksi dan memasarkan sendiri produk-produknya. Departementalisasi ini menjadi pilihan bagi perusahaan yang mengalami pertumbuhan dalam peningkatan jumlah produk. Ketika sedang tumbuh, perusahaan sulit mengkoordinasikan berbagai departemen fungsionalnya.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan produk, sebagai berikut:

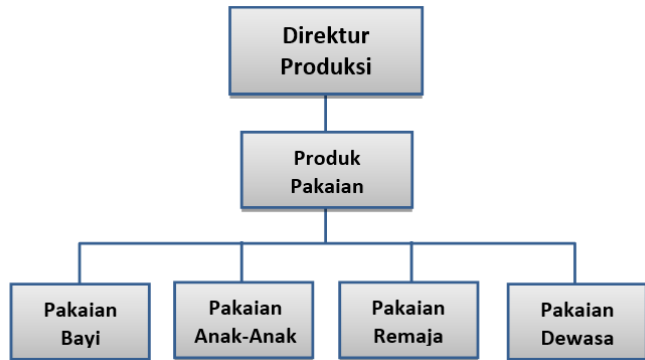


Gambar 9.3 Struktur Organisasi Berdasarkan produk

4. Departementalisasi Pelanggan

Departementalisasi pelanggan adalah mengelompokkan pekerjaan berdasarkan pelanggan dan *customer* nya. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran pelanggan dari organisasi. Sebagai contoh, jika produk sabun mandi dari PT ABC ternyata tidak hanya satu, tetapi ada sabun mandi untuk bayi, anak, remaja, dan dewasa.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan pelanggan, sebagai berikut:



Gambar 9.4 Struktur Organisasi Berdasarkan Pelanggan

5. Departementalisasi Geografis / Wilayah

Departementalisasi geografis atau wilayah adalah mengelompokkan produk berdasarkan wilayah atau geografi. Kegiatan pemasaran yang beroperasi di banyak daerah dalam suatu negara sering dibagi menjadi kelompok-kelompok wilayah dengan manajer pemasaran tersendiri. Berarti semua aktivitas dalam suatu wilayah tertentu sebaiknya ditugaskan kepada seorang manajer. Manajer tersebut disertai tanggung jawab untuk mengelola seluruh operasi dalam wilayah geografis tertentu.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan pelanggan, sebagai berikut:

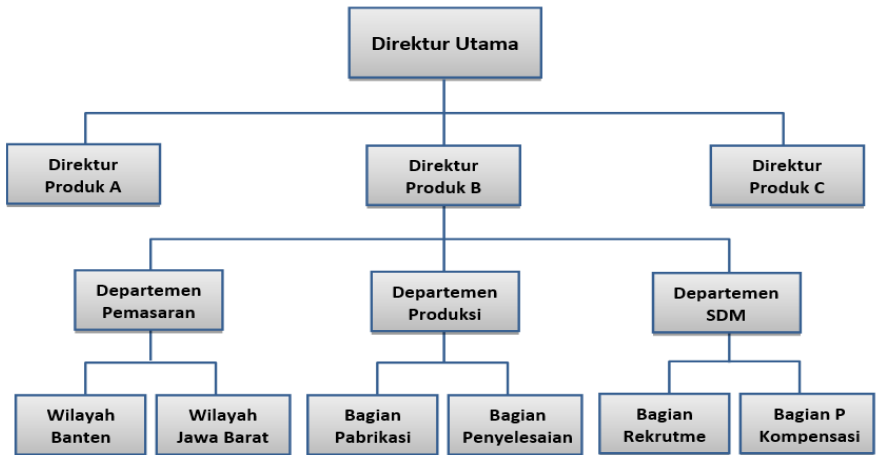


Gambar 9.5 Struktur Organisasi Berdasarkan Geografis/wilayah

6. Multi Departemen

Perusahaan besar menggunakan dasar berbeda pada jenjang berbeda. Departementalisasi yang disusun dengan menggabungkan beberapa jenis departemen.

Contoh bentuk bagan atau struktur organisasi departementalisasi berdasarkan multi departemen, sebagai berikut:



Gambar 9.6 Struktur Organisasi Berdasarkan fungsional

D. RENTANG KENDALI (*SPAN OF CONTROL*)

Rentang Kendali (*Span of Control*) atau disebut juga rentan manajemen. Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat disupervisi atau diawasi oleh seorang manajer secara efisien dan efektif, atau jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan suatu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Pengertian rentang manajemen dapat bermacam-macam ada yang mengatakan *span of control*, *span of authority*, *span of attention* atau *span of supervision*.

Berapa sebenarnya bawahan seorang manajer agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Di sini belum ada ketentuan yang pasti berapa seharusnya bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Ada dua alasan mengapa penentuan rentang yang baik dan tepat, yaitu:

1. Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dan bawahan mereka.
2. Adanya hubungan antara rentang manajemen dengan struktur organisasi, di mana semakin sempit tentang manajemen struktur organisasi akan berbentuk “*tall*” sedang rentang manajemen yang melebar akan membentuk struktur organisasi “*flat*” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Rentang Kendali diperlukan dalam suatu organisasi karena adanya “*limits factor* (keterbatasan)” manusia, yaitu keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, dan perhatian:

- 1. Keterbatasan Waktu**

Pada saat yang bersamaan seorang pemimpin melakukan pekerjaan yang beraneka macam pada waktu yang bersamaan, sehingga perlu membatasi jumlah bawahan yang awasi.

- 2. Keterbatasan Pengetahuan**

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengetahui semua pekerjaan dalam perusahaan karena itu perlu diadakan pembagian pekerjaan kepada bawahannya.

- 3. Keterbatasan Kemampuan**

Seorang pemimpin perusahaan tentu tidak semua pekerjaan dalam dilakukan pasti memiliki beberapa keterbatasan dalam hal kemampuannya, karena itu perlu diadakan batas jumlah bawahan langsung.

- 4. Keterbatasan Perhatian**

Seorang pemimpin terbatas perhatiannya, ia tidak dapat memperhatikan semua masalah yang dilakukan bawahannya sehingga perlu diadakan pembatasan jumlah bawahan langsung yang dipimpinya.

E. RANTAI KOMANDO (*CHAIN OF COMMAND*)

Rantai komando (*chain of command*) adalah sebuah garis wewenang yang tak terputus yang membentang dari tingkat atas organisasi terus sampai tingkat paling bawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Garis komando merupakan garis formula untuk menjabarkan otoritas, komunikasi dan tanggung jawab antar posisi di dalam sebuah organisasi/perusahaan. Rantai itu menolong karyawan menentukan siapa yang harus dituju apabila mereka menghadapi suatu masalah dan juga kepada siapa mereka bertanggungjawab. Rantai komando mempunyai 3 konsep yaitu wewenang, tanggung jawab, dan kesatuan komando, selanjutnya dijelaskan, sebagai berikut:

1. Wewenang

Menurut Hasibuan (2013) bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintahkan orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Jadi dalam rantai komando di mana seorang pemimpin pasti akan memberi wewenang kepada bawahnya untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaan.

2. Tanggung Jawab

Dalam hot.liputan6.com mengatakan bahwa tanggung jawab adalah bentuk kesanggupan seseorang untuk memikul risiko atas keputusan dan segala yang berkaitan dengan kehidupannya. Tanggung jawab adalah kunci dari keseimbangan hidup.

3. Kesatuan komando

Kesatuan komando adalah di mana setiap karyawan harus menerima perintah dari satu manajer sehingga

karyawan memiliki tanggung jawab kepada manajer atau atasannya.

F. WEWENANG DAN PELIMPAHAN WEWENANG

1. Pengertian Wewenang dan Pelimpahan Wewenang

a. Wewenang

Menurut Gibson (2010) yaitu wewenang menunjuk kepada hak membuat keputusan tanpa persetujuan manajemen jenjang yang lebih tinggi dan menuntut kepatuhan dari yang lain. Pendapat yang lain wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu.

b. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

2. Kenapa Wewenang Didelegasikan

Ada tiga alasan kenapa wewenang didelegasikan:

- a. Mendorong perkembangan manajer profesional.
- b. Mendorong terciptanya iklim bersaing di dalam organisasi.
- c. Manajer yang memiliki wewenang relatif tinggi mampu untuk menerima otonomi lebih, dan akhirnya memuaskan keinginan mereka berpartisipasi dalam pemecahan masalah

3. Kenapa Wewenang Tidak Didelegasikan

Ada empat alasan kenapa wewenang tidak di delegasikan :

- a. Karena dengan pelimpahan wewenang para manajer harus melatih para staf dengan biaya tinggi.
- b. Para manajer terbiasa mengambil keputusan sendiri dan dengan pelimpahan wewenang para manajer menganggap hilangnya pengendalian.
- c. Para manajer menggagap bahwa keputusan manajemen bawah perlu dikaji ulang dan perlu membuat sistem pelaporan tentang hasil keputusannya.
- d. Pendelegasian (desentralisasi) wewenang berarti duplikasi fungsi.

4. Komponen Penting Dalam Pelimpahan Wewenang

Terdapat tiga komponen penting dalam melakukan pelimpahan wewenang, yaitu:

- a. Aktivitas artinya menunjukkan sesuatu yang harus dilakukan, dikerjakan dan diselesaikan oleh seorang manajer atau stafnya.
- b. Wewenang, berarti keputusan yang dapat dikeluarkan oleh seorang manajer tanpa minta persetujuan manajer di atasnya.
- c. Hubungan, berarti sesuatu yang dilimpahkan berhubungan dengan bawahan langsung.

5. Manfaat Pelimpahan Wewenang

Ada tiga manfaat dilakukannya pelimpahan wewenang, yaitu:

- a. Pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut.

- b. Pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal.
- c. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

6. Kendala Dalam Pelimpahan Wewenang

Terdapat beberapa kendala dalam melakukan pelimpahan wewenang, yaitu:

- a. Kapasitas Staf yang terbatas. Staf yang akan menerima pelimpahan wewenang tersebut dianggap tidak memiliki kemampuan, sehingga wewenang tersebut tidak dapat diberikan kepadanya.
- b. Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang. Staf yang akan menerima pelimpahan wewenang tersebut kurang atau tidak memiliki tanggung jawab atas suatu pekerjaan, sehingga wewenang tersebut tidak dapat diberikan kepadanya.

7. Kunci Pelimpahan Wewenang Efektif

Terdapat beberapa kunci dalam melakukan pelimpahan wewenang agar dapat berjalan efektif, yaitu:

- a. Kepercayaan atasan pada bawahan.
- b. Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan.
- c. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan.

8. Jenis-Jenis Wewenang

Wewenang dalam organisasi, dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu:

a. *Line authority*

Adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab ada pada seseorang yang tercapai tujuannya. Ia berwenang mengambil keputusan, berkuasa, berhak, dan bertanggung jawab langsung untuk menyatakan keputusan tersebut. *Line authority* dalam struktur organisasi di simbolkan dengan garis (————).

b. *Staff authority*

Adalah kekuasaan dan hak, “hanya” untuk memberikan data, informasi, dan saran untuk membantu lini, agar bekerja efektif mencapai tujuan. *Staff authority* hanya membantu lini untuk menyediakan data, informasi, dan saran yang dipakai atau tidak, tergantung kepada manajer lini. Struktur organisasi *Staff authority* di simbolkan dengan garis putus-putus (-----).

c. *Functional authority*

Adalah kekuasaan seorang manajer karena adanya suatu proses, praktik, kebijakan, tertentu atau soal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan oleh pegawai lain dalam bagian lain pula. Struktur organisasi *Functional authority* di gambarkan dengan garis terputus-putus dan titik (-.....)

d. *Personality authority*

Adalah kewibawaan seseorang dalam berbicara, berperilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia di hormati oleh kawan maupun lawan.

G. SENTRALISASI (*CENTRALIZATION*) dan DESENTRALISASI (*DECENTRALIZATION*)

Secara umum pengelolaan kewenangan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

1. Pengertian Sentralisasi (*Centralization*) dan Desentralisasi (*decentralization*)

a. Sentralisasi (*Centralization*)

Sentralisasi (*centralization*) merupakan pengelolaan kewenangan secara terpusat atau wewenang pengambilan keputusan berada pada manajemen puncak.

b. Desentralisasi (*Decentralization*)

Desentralisasi (*decentralization*) berarti wewenang pengambilan keputusan diturunkan ke level organisasi yang lebih rendah atau pendelegasian wewenang dari manajemen puncak terhadap bawahan – bawahannya.

Beberapa manajer meyakini bahwa dengan desentralisasi dapat mengurangi beban para manajer puncak. Namun demikian tidak semua pekerjaan dapat didelegasikan, para manajer harus dapat menseleksi pekerjaan yang harus didelegasikan agar organisasi tidak mengalami kerugian atau kegagalan

2. Faktor yang mempengaruhi Sentralisasi dan Desentralisasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sentralisasi dan desentralisasi adalah, di antaranya adalah:

- a. Besarnya perubahan dan ketidakpastian lingkungan biasanya diasosiasikan dengan desentralisasi.
- b. Kualitas sentralisasi dan desentralisasi seharusnya sesuai dengan strategi perusahaan.
- c. Pada saat krisis atau risiko kegagalan perusahaan, wewenang mungkin tersentralisasi di manajemen puncak.

H. DESAIN ORGANISASI

1. Desain organisasi didefinisikan atau dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Desain organisasi menuntut manajer untuk melihat secara bersamaan ke dalam organisasi dan ke luar organisasi.
2. Ada empat bagian untuk membangun desain organisasi, yaitu:
 - a. Pembagian kerja
 - b. Departementalisasi
 - c. Hierarki
 - d. Koordinasi
- 3 Dalam pengembangan desain organisasi ada dua hal yang penting:
 - a. Perubahan strategi dan lingkungan berlangsung dengan berlalunya waktu, desain organisasi merupakan proses yang berkelanjutan.
 - b. Perubahan dalam struktur termasuk mencoba dan kemungkinan berbuat salah dalam rangka menyusun desain organisasi.

4. Manajer hendaknya memandang desain organisasi sebagai pemecahan masalah dan mengikuti tujuan organisasi dengan gaya situasional atau kontingensi, yaitu struktur yang ada didesain untuk menyesuaikan keadaan organisasi atau sub unitnya yang unik.
5. Proses desain Organisasi, dapat dilakukan dua model yaitu:
 - a. Mulai dari bawah ke atas (*bottom up*)
Dengan pendekatan dari bawah ke atas, proses-proses dasar organisasi akan di tetapkan terlebih dahulu, di mana hal ini berarti merumuskan dan menentukan secara simultan teknologi inti yang di gunakan.
 - b. Mulai dari atas ke bawah (*top down*)
Dengan prosedur dari atas ke bawah, tujuan-tujuan organisasional umum di terjemahkan menjadi tujuan-tujuan khusus sebagai sarana pencapaian hasil akhir yang diinginkan.



BAB X FUNGSI KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain (bawahan) untuk menyelesaikan tugas yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Menurut Gibson (2010) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Sedangkan menurut Stoner, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Kemudian menurut Sutrisno (2014) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Pendapat ahli yang lain mengatakan Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak

orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama ia memimpin. Pemimpin yang baik dilihat dari seberapa banyak ia mampu menciptakan sosok pemimpin yang baru.

Namun ada juga yang menarik garis perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen, sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan** adalah Kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Sedangkan **Pemimpin** adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin akan mengamati proses yang telah dilalui tersebut agar pemimpin dapat membuat sebuah evaluasi yang berguna untuk perkembangan organisasi/perusahaan.
2. **Manajemen** adalah seni atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan Manajer adalah seseorang yang bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer lebih condong dalam hasil yang telah dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan yang telah ditargetkan oleh seorang pemimpin.

B. ASPEK PENTING DALAM KEPEMIMPINAN

Menurut Sutrisno (2012) bahwa kepemimpinan memiliki tiga aspek penting, agar kepemimpinan itu dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1. Seorang pemimpin harus melibatkan orang lain

Orang lain yang dimaksud adalah para pengikut, bawahan, atau anggota kelompok. Jadi dalam hal ini adanya kesediaan pemimpin melibatkan anggota

kelompok dan anggota kelompok bersedia menerima arahan dari pemimpin. Tanpa melibatkan orang lain atau bawahan seorang pemimpin tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan

Distribusi dimaksudkan adanya sebagian kekuasaan dapat diberikan kepada anggota kelompok dan anggota kelompok bersedia untuk menjalankan kekuasaan tersebut. hal ini dimaksudkan agar tidak semua pekerjaan dikerjakan oleh atasan, namun sebagian tugas-tugas yang sifatnya tidak strategis diberikan atau dilimpahkan kepada bawahannya.

3. Kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menggunakan kekuasaan

Pemimpin harus mampu menggunakan berbagai bentuk kekuasaan dalam mempengaruhi perilaku anggota kelompoknya dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan. Karena, dengan kekuasaan tersebut seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi bawahannya untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak pimpinan.

C. LEVEL KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dalam organisasi atau perusahaan level atau tingkatan kepemimpinan atau level manajemen dapat dikelompokkan menjadi 3 level, yaitu:

1. Top Management (Manajemen Puncak)

Merupakan tingkat manajemen paling atas dan juga mempunyai otoritas yang paling tinggi pada suatu organisasi / perusahaan serta juga memiliki tanggung jawab langsung kepada pemilik perusahaan. Kemudian

manajemen puncak bekerja pada tatanan konseptual dan pemikiran, bukan pada hal teknis.

2. *Midle Management (Manajemen Tengah)*

Manajemen tingkat menengah akan cenderung bekerja dengan mengandalkan kemampuan manajerial dan berbagai hal teknis lainnya. jadi mereka tidak terlalu membutuhkan kemampuan yang bersifat lebih konseptual. Manajemen menengah bekerja pada bidang fungsional, seperti fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi pemasaran, fungsi produksi, dan lainnya.

3. *Low Management (Manajemen Bawah)*

Tingkat manajemen yang berada paling rendah dalam suatu organisasi/perusahaan. mereka akan memimpin dan mengawasi performa tenaga kerja operasional. Oleh karena itu, manajemen tingkat bawah ini akan lebih mengandalkan kemampuan teknis dan kemampuan berkomunikasi. Manajemen bawah ini akan bekerja pada pekerjaan yang bersifat operasional, seperti: Bagian Produksi – menyusun jadwal produksi, penyusunan laporan keuangan, dan lainnya.

D. JENIS-JENIS KEAHLIAN SEORANG PEMIMPIN

Setiap pemimpin pada tingkat apa pun ia bekerja selalu memerlukan dua jenis keahlian yaitu:

1. *Managerial skill*

Yaitu kemampuan atau keahlian dalam mengorganisir, memimpin, dan mengelola pekerjaan. Seorang pemimpin wajib menguasai *skill* ini agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Biasanya kemampuan ini harus dimiliki oleh seorang manajer di dalam tim. Manajerial *skill* ini merupakan sebuah *soft*

skill yang umumnya diperoleh dari pengalaman ketika memimpin suatu kelompok.

2. *Technical skill*

Yaitu kemampuan teknis yang fokus pada kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan tugas tertentu, baik berpikir maupun bertindak. Ketika seseorang sudah memiliki *technical skill*, maka ia dapat menunjukkan kompetensinya sehingga dapat melakukan tugas pada posisi tertentu. *Technical skill* ini termasuk ke dalam bagian dari jenis *hard skill*, karena kemampuan ini berhubungan langsung dengan kemampuan khusus seseorang yang dapat melakukan tugas di dalam perusahaan sehingga dapat dikerjakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, ia semakin kurang memerlukan *technical skill* tetapi semakin banyak menggunakan *managerial skill* atau semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, ia harus semakin menjadi seorang "*generalist*", semakin rendah kedudukan seseorang di dalam organisasi ia harus menjadi "*specialist*".

E. TEORI KEPEMIMPINAN

Menurut Rivai dan Mulyandi (2012) teori kepemimpinan akan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Setidaknya ada 3 teori tentang asal-usul terbentuk seorang pemimpin, di antaranya sebagai berikut:

1. Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, "*Leaders are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk". Pandangan teori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena "keturunan" atau ia telah dilahirkan dengan "membawa bakat" kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah "memiliki potensi" termasuk "memiliki potensi atau bakat" untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor "dasar". Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan di angkat menjadi raja.

2. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, "*Leaders are made and not born*" (seseorang yang menjadi pemimpin karena dibentuk dan bukan dilahirkan). Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut ter aktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor "ajar" atau "latihan". Pandangan penganut teori ini bahwa, setiap orang dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

3. Teori Ekologis

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik “manakala dilahirkan” telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki. Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan dan bakat lalu didukung pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasikan dengan baik.

4. Teori *Kontingensi*

Selain ketiga teori tersebut di atas, muncul pula teori keempat yaitu Teori *Kontingensi* atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi atau tidak menjadi pemimpin, yaitu:

- a. Bakat kepemimpinan yang dimilikinya;
- b. Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan
- c. Kegiatan diri sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

F. SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN

Beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, di antaranya sebagai berikut:

1. *Intelejensi*

Yaitu seorang pemimpin harus memiliki kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin.

2. *Kepercayaan Diri*

Yaitu seorang pemimpin harus memiliki keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki.

3. *Determinasi*

Yaitu seorang pemimpin harus memiliki hasrat atau keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri.

4. *Integritas*

Yaitu seorang pemimpin harus memiliki kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggotanya.

5. *Sosiabilitas*

Yaitu seorang pemimpin harus memiliki kecenderungan untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Menunjukkan rasa sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan perhatian atas kehidupan mereka.

G. GAYA ATAU TIPE KEPEMIMPINAN

Menurut Rivai dan Mulynadi (2012) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategis yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Thoha (2014) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku

yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia lihat.

Ada beberapa tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain, yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya:

1. Gaya *Otokratis*

- a. Gaya ini di mana pemimpin disebut juga gaya absolut, karena pemimpin mengambil keputusan tanpa memikirkan orang lain yang terdampak atas keputusan yang diambilnya.
- b. Kebebasan berpendapat orang yang dipimpin sangat terbatas, sehingga tidak ada inisiatif dan kritik dari bawahannya.
- c. Pemimpin gaya ini cenderung berkomunikasi satu arah (*topdown*), yaitu hanya ada perintah dan bawahan harus menjalankan perintah tersebut.

2. Gaya *Demokratis*

- a. Gaya ini di mana pemimpin sebelum membuat keputusan memperhatikan masukan-masukan dari anggota kelompoknya (bawahannya).
- b. Anggota kelompoknya (bawahannya) dapat menyampaikan pendapat mereka secara bebas atau pemimpin senang menerima saran, pendapat, bahkan kritikan dari bawahan.
- c. Masukan yang diberikan, pemimpin dapat melihat masalah dari sisi yang berbeda, sehingga dapat mendefinisikan masalah dan menyelesaikan masalah yang sebenarnya.
- d. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreasi, serta berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses.

3. Gaya *Partisipatif*

- a. Dalam gaya kepemimpinan *partisipatif*, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.
- b. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

4. Gaya *Paternalistik*

- a. Dalam gaya kepemimpinan *paternalistik*, menganggap bawahannya kurang dewasa, sehingga kurang memberi tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*) terhadap pekerjaan bawahan.
- c. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, inisiatif, dan mengembangkan daya kreasi dengan alasan takut salah.
- d. Sering bersikap maha tahu, karena bawahan dianggap lemah.

5. Gaya *Kharismatik*

- a. Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan.
- b. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.

- c. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang memesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan

6. Gaya *Transaksional*

- a. Pemimpin dengan gaya ini fokus pada aturan atau kontrak kerja yang telah disetujui.
- b. Bawahan tidak bisa memberi masukan dan kritikan terhadap kinerja divisi karena pemimpin sangat berorientasi pada pencapaian target.
- c. Kinerja harus dicapai jika tidak maka akan terkena sanksi. Namun, jika memang kinerja bawahan ternyata optimal, maka pemimpin ini tidak ragu untuk memberi *reward*.

7. Gaya *Transformasional*

- a. Pemimpin dengan gaya ini mampu menjelaskan tujuan organisasi kepada anggotanya.
- b. Pemimpin tidak selalu harus berada di tempat, karena mendelegasikan tugas kepada bawahan dianggal potensial.
- c. Memiliki ekspektasi atau harapan tinggi terhadap bawahannya, karena menganggap bawaannya dapat menjalankan tugas yang diberikan.

H. PENDEKATAN GAYA KEPEMIMPINAN

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang dapat dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya atau anggotanya. Untuk dapat mempengaruhi bawahannya atau pengikutnya dengan efektif oleh seorang pemimpin, maka ada 3 (tiga) pendekatan yang dapat dipergunakan, yaitu:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan dan kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak untuk individu, terutama pada sifat-sifat individu. Oleh karena itu, sifat-sifat individu ini harus dapat menyesuaikan dengan sifat-sifat anggotanya agar dapat mempengaruhi bawahannya secara efektif.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari seorang pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (bawahannya). Pendekatan ini mengharuskan seorang pemimpin agar berhasil dalam memimpin, maka ia harus memiliki perilaku-perilaku yang memperhatikan perilaku bawahannya.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini pemimpin lebih memfokuskan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Pendekatan ini mengkaji beberapa variabel perilaku yang akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Jadi, pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.

I. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat menambah nilai pada suatu kelompok. Menurut Nawawi (2011) ada 5 (lima) dimensi dari fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini adalah fungsi pengambil keputusan dan komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan dapat memerintahkan kepada orang lain atau bawahannya. Kemudian pemimpin sebagai komunikator yaitu merupakan pihak yang menentukan isi perintah, cara mengerjakan, waktu mulai, melaporkan hasil, dan tempatnya.

2. Fungsi *Konsultatif*

Fungsi ini adalah fungsi komunikasi dua arah, di mana pemimpin sebagai pengambil keputusan dan juga sebagai konsultasi dalam mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahan terkait dengan keputusan pimpinan.

3. Fungsi *Partisipatif*

Fungsi ini adalah di mana pemimpin memberi kesempatan atau mengikut sertakan bawahan dalam hal pengambilan keputusan maupun dalam rancangannya. Jadi setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam organisasi.

4. Fungsi *Delegatif*

Fungsi ini di mana pemimpin bersedia memberi kewenangan dan kepercayaan kepada anggota

kelompoknya sesuai dengan posisi atau jabatan dalam menjalankan pekerjaan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini di mana pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya dan juga melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan terhadap anggotanya.

J. PERAN KEPEMIMPINAN

Menurut Hasibuan (2013) ada beberapa peran kepemimpinan dalam organisasi, di antaranya adalah:

1. Partisipasi

Pimpinan melibatkan atau mengikut-sertakan bawahan, seperti karyawan ikut serta atau dilibatkan menentukan menyusun visi dan misi organisasi, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan tugas-tugas tertentu agar kompetensi mereka meningkat, dan dengan keterlibatan tersebut karyawan merasa dihargai sehingga timbul motivasi dari dalam diri para karyawan.

2. Prinsip Komunikasi

Pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan usaha pencapaian tugas. Bila ada aturan baru harus berkomunikasi dengan jelas. Informasi tentang pekerjaan yang jelas. Jadi dengan komunikasi yang baik berarti adanya transparansi sehingga pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pimpinan mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Tanpa bawahan

pimpinan tidak akan tercapai setiap yang diinginkan. Oleh karena itu pimpinan harus mengakui atau menghargai sekecil apa pun kontribusi bawahan terhadap perusahaan. Dengan pengakuan tersebut, bawahan akan lebih mudah dimotivasi kinerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang artinya memberikan sebagian tugas penting kepada bawahan. Pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat bawahan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diperintahkan oleh pimpinan.

5. Prinsip Memberi Pelatihan

Bentuk pelatihan baik berupa di tempat kerja (*on the job training*) maupun di luar tempat kerja (*off the job training*) diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuan para karyawan, sehingga kompetensi mereka juga meningkat. Bila kemampuan para bawahan meningkat, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.



BAB XI FUNGSI PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

A. PENGERTIAN PENGENDALIAN

Fungsi pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi ini merupakan unsur manajemen untuk melihat semua kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah digariskan sebelumnya dan sebagai evaluasi untuk menentukan rencana kegiatan selanjutnya. Menurut Mathis dan Jackson (2008) pengendalian merupakan pemantauan kemajuan dari organisasi atau unit kerja terhadap tujuan dan kemudian mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Kemudian menurut Hasibuan (2013) pengendalian merupakan suatu proses penjaminan di mana perusahaan dan orang-orang yang berada dalam perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan

B. FUNGSI PENGENDALIAN

Dalam memahami fungsi pengendalian (*controlling*) yaitu membuat manfaat pengawasan benar-benar dapat maksimal, walaupun manfaat ini relatif dan tergantung pada pentingnya suatu kegiatan, dan sumbangan yang dibuat, serta besarnya organisasi. Menurut Ernie dan

Saefullah (2005) mengatakan bahwa ada enam fungsi pengendalian yang perlu dipahami, yaitu:

1. Fungsi pengendalian adalah mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan dan juga target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
2. Fungsi pengendalian adalah mengambil langkah klarifikasi dan koreksi terhadap penyimpangan yang bisa saja ditemukan.
3. Fungsi pengendalian adalah menjalankan berbagai alternatif solusi terhadap berbagai masalah yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi pengendalian adalah mempertebal rasa tanggung jawab terhadap seseorang pemimpin yang diberi tugas dan wewenang dalam menjalankan pekerjaan.
5. Fungsi pengendalian adalah mendidik seseorang agar mereka dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
6. Fungsi pengendalian adalah untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

C. ASAS PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

Menurut Koontz, et al (2007) ada beberapa asas dalam melakukan pengawasan atau pengendalian, sebagai berikut:

1. Asas Tercapainya Tujuan (*Principle of assurance of objective*). Pengendalian dimaksudkan agar tujuan dapat dicapai, yaitu dengan melakukan perbaikan (koreksi) untuk menghindari dari penyimpangan dari perencanaan.

2. Asas Efisiensi Pengendalian (*principle of efficiency of control*). Pengendalian dimaksudkan agar tercapai efisiensi, bila dapat menghindari penyimpangan dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal diluar dugaan atau rencana.
3. Asas Tanggung Jawab Pengendalian (*principle of control responsibility*). Pengendalian dapat dilakukan apabila manajer bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas Pengendalian Terhadap Masa Depan (*principle of future control*). Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan terhadap penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang.
5. Asas Pengendalian Langsung (*principle of direct control*). Teknik pengawasan yang paling efektif dengan mengusahakan adanya manajer tingkat bawah yang berkualitas.
6. Asas Refleksi Rencana (*principle of replection of plane*). Pengendalian harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Asas Penyesuaian Dengan Organisasi (*principle of organizational suitability*). Pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi, artinya pengendalian harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas Pengendalian Individu (*principle of individuality of control*). Pengawasan harus disesuaikan dengan kebutuhan manajer, artinya ruang lingkup informasi yang dibutuhkan berbeda satu sama lainnya, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.

9. Asas Standar (*principle of standard*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang ingin dicapai.
10. Asas Pengendalian Terhadap Strategi (*principle of strategic point control*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam organisasi.
11. Asas Pengecualian (*the exception principle*). Dalam efisiensi pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor pengecualian, artinya keadaan tertentu ketika situasi berubah/atau tidak sama.
12. Asas Pengendalian Fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan terhadap rencana.
13. Asas Peninjauan Kembali (*principle of review*). Sistem pengendalian harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan bermanfaat dalam mencapai tujuan.
14. Asas Tindakan (*principle of action*). Pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi atas penyimpangan rencana, organisasi dan *directing*.

D. JENIS-JENIS PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

Ditinjau dari fokusnya, pengendalian dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. Pengendalian Pendahuluan (*preliminary control*)

Pengendalian ini dilakukan untuk memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya seperti SDM dan Modal yang diperlukan sudah disiapkan.

Beberapa teknik pengendalian yang bisa dipergunakan dalam pengendalian pendahuluan, seperti:

- a. **Pemilihan dan penetapan karyawan.** Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara memilih dan menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan bakatnya, agar para pekerja dapat menunjukkan kinerja yang baik.
- b. **Penarikan staf.** Hal ini berkaitan dengan proses seleksi, agar para manajer berhasil, maka harus mengelilingi dirinya dengan orang-orang yang andal, kemudian memberikan peralatan, pelatihan, dan dorongan yang mereka butuhkan untuk bekerja sampai potensi mereka sepenuhnya.
- c. **Pemeriksaan material.** Hal terkait dengan bahan mentah yang akan digunakan untuk diubah menjadi sebuah produk, apakah sudah memenuhi standar kualitas, sehingga dapat menyediakan barang yang dibutuhkan konsumen.
- d. **Penganggaran modal.** Hal ini terkait dengan menyusun rencana anggaran modal (*capital budgeting*) yaitu sebuah dokumen perencanaan jangka menengah dan panjang yang merinci alternatif sumber-sumber dan penggunaan dana serta menganalisis tingkat pengembalian investasi (IRR).
- e. **Penganggaran keuangan.** Hal ini terkait dengan rencana sumber daya keuangan yang memadai harus tersedia untuk menjamin pembayaran kewajiban yang berasal dari operasi sekarang. Seperti untuk material harus dibeli, upah dibayar, beban bunga, dan per lunasan pinjaman.

2. Pengendalian Bersamaan (*concurrent control*)

Pengendalian dilakukan pada saat kegiatan dilaksanakan. Pengendalian ini sering disebut “Ya/Tidak”, *screening control* atau “berhenti-terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengendalian ini merupakan proses di mana aspek tertentu dengan dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa di lanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double-check*”. Jadi pada pengendalian ini, akan memastikan pekerjaan dapat di lanjutkan atau perlu ada perbaikan atau dihentikan.

3. Pengendalian Umpan Balik (*feedback control*)

Pengawasan umpan balik (*feedback control*), dikenal juga sebagai *past-action control*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi. Ada empat metode pengendalian umpan balik, yaitu:

a. Analisis laporan keuangan

- 1) Laporan keuangan biasanya meliputi: Neraca (*balance sheet*), Laporan Laba Rugi (*income statement*) dan Laporan Sumber dan Penggunaan Dana.
- 2) Laporan tersebut meringkas dan mengelompokkan berbagai pengaruh transaksi dalam aktiva (*assets*), kewajiban (*liabilities*), modal (*equity*), pendapatan (*revenue*), dan beban (*expenses*).

- 3) Seperti analisis likuiditas (kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek). Solvabilitas (kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjang).
- b. Analisis biaya standar
 1. Sistem standar biaya menyediakan informasi yang memungkinkan manajemen untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang ditetapkan sebelumnya (standar).
 2. Manfaat utama dari penetapan biaya standar adalah untuk mengendalikan biaya produksi, beban penjualan, umum, dan administrasi, dan lain sebagainya.
 - c. Pengendalian kualitas
 1. Mutu sebuah produk mengukur seberapa jauh mutu memenuhi harapan pelanggan.
 2. Para manajer harus memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.
 - d. Evaluasi kinerja karyawan
 1. Pengendalian yang paling penting dan sulit adalah evaluasi kinerja, karena manusia adalah sumber daya paling penting dalam organisasi.
 2. Mengevaluasi pegawai adalah sulit dengan alasan:
 - a) Standar kinerja jarang yang bersifat obyektif dan jelas.
 - b) Banyak pekerjaan tidak menghasilkan *output* yang dapat dihitung, diberi bobot, dan dinilai dengan bentuk yang obyektif.

E. TAHAP DALAM PROSES PENGENDALIAN (CONTROLLING)

Proses pengendalian (*controlling*) dilakukan melalui 5 (lima) tahap, sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pelaksanaan

Standar mengandung arti sebagai, suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain: target penjualan, anggaran, bagian pasar, margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum, yaitu:

- a. Standar-standar fisik, mungkin meliputi, kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produksi.
- b. Standar-standar moneter, yang di tunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- c. Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu pekerjaan harus diselesaikan.

2. Penetapan Pengukuran Pelaksanaan

Tahap kedua ini adalah, menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: Berapa kali (*how often*) pelaksana seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, dan bulanan?. Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan?, laporan tertulis, *inspeksi visual*, melalui *telephone*?.

Siapa (*who*) yang akan terlibat: manajer, staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterapkan kepada para karyawan.

3. Pengukuran Pelaksanaan

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

- a. Pengamatan (*observasi*).
- b. Laporan-laporan, baik lisan dan tertulis.
- c. Metode-metode otomatis.
- d. Inspeksi dan pengujian (*test*), atau dengan pengambilan sampel.
- e. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (*internal auditor*) sebagai pelaksana pengukuran.

4. Membandingkan Pelaksanaan dengan Standar

Tahap kritis dari proses pengawasan, adalah perbandingan pelaksanaan nyata yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat mengimplementasikan adanya penyimpangan (*deviasi*). Penyimpangan harus di analisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Hal ini menunjukkan, bagaimana pentingnya bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penyimpangan.

5. Mengambil Tindakan Koreksi

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil dalam berbagai bentuk, seperti: Standar mungkin ditambah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan

bersamaan. Ada beberapa tindakan koreksi yang mungkin terjadi:

- a. Mengubah standar mula-mula, barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan, inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri.
- c. Mengubah cara dalam menganalisis dan menginterpretasikan penyimpangan.

F. ALASAN DILAKUKAN PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

Ada beberapa alasan mengapa pengendalian atau pengawasan dilakukan, di antaranya adalah:

1. Kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaan

Manajer tidak dapat mengetahui dengan pasti apakah rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak. Untuk mengetahui hal tersebut, maka perlu dilakukan pengendalian (*controlling*).

2. Kemungkinan terjadinya salah Paham pihak perencana dan pelaksana

Kemungkinan dapat saja terjadi perbedaan antara apa yang telah dibuat pihak perencana dan tidak sejalan dengan yang dijalankan pihak pelaksana. Oleh karena itu, untuk memastikan hal tersebut, maka perlu dilakukan pengendalian (*controlling*).

3. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan

Ada kalanya pihak pelaksana tidak dapat menjabarkan sebuah rencana, dengan berbagai alasan. Sehingga, untuk memastikan hal tersebut, maka perlu dilakukan pengendalian (*controlling*).

4. Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan

Penguasaan terhadap pekerjaan merupakan faktor penting dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Bila tidak dapat menguasai pekerjaan tentu akan menyebabkan kegagalan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengendalian, apakah bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik atau tidak.

G. METODE PENGENDALIAN

Dalam melakukan pengendalian atau pengawasan ada beberapa metode yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengendalian Langsung

Pengendalian atau pengawasan langsung merupakan, pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer. Manajer melakukan pemeriksaan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh bawahan untuk mengetahui apakah pekerjaan dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai yang dikehendaki, pengendalian ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat (*on the spot observation*) dan laporan diterima (*on the spot report*).

2. Pengendalian Tidak Langsung

Pengendalian atau pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan jarak jauh artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya. Laporan ini dapat lisan maupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya.

3. Pengendalian Berdasarkan Pengecualian

Pengendalian atau pengawasan yaitu, pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian ini

di lakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

H. PENGENDALIAN PADA SEKTOR PUBLIK

Menurut Ellynda Kusuma Anggraini (20 Maret 2022), ada dua hal yang perlu dipahami dalam melaksanakan sistem pengendalian pada organisasi sektor publik yaitu: pengendalian strategi (*control system*) dan pengendalian manajemen (*managemen control*).

1. Pengendalian Strategi

Pengendalian ini berkaitan dengan pengaruh lingkungan dinamis, sehingga diperlukan analisis apakah strategi organisasi masih bisa menyelesaikan perkembangan yang ada. Kemudian, isu-isu pengendalian strategi mengarah pada masalah-masalah eksternal organisasi.

2. Pengendalian Manajemen

Pengendalian ini lebih kepada proses pengendalian yang berkesinambungan tentang masalah internal organisasi, seperti apakah para pegawai senantiasa berperilaku sesuai harapan dan berkinerja baik. Beberapa penyebab timbulnya masalah aspek perilaku pada pengendalian manajemen, antara lain:

- a. Kurangnya arahan dari atasan (*lack of direction*). Hal ini berkaitan dengan kondisi pegawai yang tidak memahami apa yang diinginkan organisasi. Oleh karena itu, perlunya sistem manajemen dalam hal bagaimana memaksimalkan kontribusi pegawai terhadap kepentingan pencapaian tujuan organisasi.
- b. Masalah motivasi. Masalah ketidakselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi

dapat menjadi masalah dalam memotivasi pegawai, dan akhirnya pengendalian sulit dilakukan.

- c. Keterbatasan pribadi. Masalah keterbatasan pribadi para pegawai dapat menyebabkan sulit dilakukan pengendalian, karena pegawai tidak memahami pekerjaan, seperti: kurangnya pengetahuan dan pengalaman (*personal limitation*).

Pengendalian manajemen diharapkan, dapat menjadi jembatan dalam menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), baik dalam bentuk pengendalian formal maupun informal. Pengendalian formal, seperti: sistem aturan dan *reward and punishment*, sedangkan pengendalian informal dapat berupa bentuk kultur budaya, gaya manajemen, dan gaya komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd hul, yusuf. (Juni 16, 2022). Fungsi dan Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/pengertian-dan-fungsi-manajemen/>
- Abidin, Yusuf Zainal. dan Beni Ahmad Saebani. 2014. *Pengantar Sistem Sosial Budaya di Indonesia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ajami, R. A., Cool, K., Goddard, G. J. and Khambata, D. (2014). *International Business Theory and Practice. 2nd edition*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Ball, Donald A. dan Wendell, H. McCulloch. 2014. *Bisnis Internasional*. Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Budi Rustandi Kartawinata, Aditya Wardhana dan Syahputra (2014). *Bisnis Internasional*. Bandung: PT. Karya Manunggal Lithomas.
- Daft, Richard L. (2012). *Manajemen edisi kelima*. Jakarta: Erlangga
- Daniel, John D. Et al. 2008. *International Business, Enviroments and Operation. Tenth Edition*. USA: Prentice Hall.

- Ellynda Kusuma Anggraeni (30 Maret 2022). Pengendalian Manajemen (*Management Control*) di Sektor Publik. [https://ww.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/14895/ Pengendalian-Manajemen-Management-Control-di-Sektor-Publik.html](https://ww.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/14895/Pengendalian-Manajemen-Management-Control-di-Sektor-Publik.html).
- Erni, Tris Kurniawan Sule dan Saefullah, 2005. *Pengantar Manajemen*, Jakarta. Prenada Media Jakarta.
- Ghoffar, Abdul. 2016. Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an Dan Hadits) *Islamic Academica: Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, Jilid 8 Terbitan 1 (Hal. 35-58)
- Gibson, James, L. (2010). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5. Cetakan ke-3*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Grat Nusa (Februari. 22, 2022) <https://articles.greatnusa.com/cara-memasuki-pasar-global> (Februari 2022)
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert. 2007. *BISNIS, edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Koontz, Harold dan Cyril O'Donnel dan Heinz Weihrich. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Kotler, P. dan Nancy, L. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. (2008). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2010). *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*. Malang: el-Hikmah.
- Nawawi, Hadari. (2011) *Manajemen Sumber Daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pangesthi, Dwiyanu. (16/04/2022).
- Rama TM (2009). *Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen*
<http://feuniversitaswiralodra.blogspot.com/2009/10/pengertian-dan-ruang-lingkup-manajemen.html>
- Republik Indonesia. 2007. *Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Riyadi dan Deddy Supriyadi Bratakusumah. 2005. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.

Rullykim

<https://www.coursehero.com/file/p5aob6s9/Menu-rut-Cateora-budaya-memiliki-beberapa-elemen-yaitu-budaya-material-lembaga/>

Sagala, Ella. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Siagian, Sondang P. (2004). *Teori Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara

Soekarso. (2007). Manajemen: Paradigma Baru Dalam Menghadapi Perubahan. *Journal The WINNERS*, Vol. 8 No. 2, September 2007: 184-196

Stoner, James A. F. (2012). *Manajemen*. Prentice-Hall

Stoner, James A.F., dan Charles Wankel, (1986). *Management, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Clffes, New Jersey*.

Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Jakarta: Pranada Media Group.

Toha. Miftha. (2014). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Triana Novitasari (September 09, 2017) Lingkungan Bisnis Internasional. <https://www.scribd.com/documents/358421572/LINGKUNGAN-BISNIS-INTERNASIONAL>

Wahono Diphayana (Desember. 22, 2014) Bisnis Internasional: Lingkungan Bisnis Internasional. <https://wahonodiphayana.blogspot.com/2014/12/bab-ix-lingkungan-bisnis-internasional.html>

Wibisono, Yusuf. (2007), *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia.

Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Yusup, Asdar. (2014). Paradigma Kontemporer Ekonomi Islam (Muh. Abdul Manan versus Syed Nawab Haedir Naqvi). *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*. 11 (2), 215-244.

<https://annysaeka.weebly.com/blog/perkembangan-manajemen-di-era-modern> (September 2015)

Zulkifly. (14 Oktober 2022). Dasar-dasar Manajemen Pendidikan. <https://dosen.ung.ac.id/Sulkifly/home/2020/10/14/konsep-dasar-manajemen-pendidikan.html>

<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6016983/apa-itu-csr-ini-fungsi-jenis-tujuan-contoh-dan-manfaatnya>, April 2022.

<https://hot.liputan6.com/read/4874533/pengertian-tanggung-jawab-menurut-para-ahli-aspek-dan-ciri-cirinya-pada-seseorang>

<https://katadata.co.id/safrezi/berita/61f25d4f71cb4/csr-adalah-tanggung-jawab-perusahaan-ini-jenis-dan-manfaatnya>

<https://kumparan.com/berita-update/pengertian-dan-proses-terjadinya-globalisasi-serta-penjelasan-nya-1wPH2SHh4HV/2> (Agustus 2021)

<https://novieidr.wordpress.com/tag/etika-manajerial/>,
Oktober 2015

<https://kbbi.web.id/manajemen> (diakses tanggal. 25 Agustus 2022)

<https://muhammadarifpra.wordpress.com/2019/03/29/etika-manajerial-dan-faktor-faktor-yang-memengaruhinya>

<https://jubelio.com/2021/5-prinsip-etika-bisnis-untuk-memajukan-usahamu>.

<https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-administrasi/>(diunduh tanggal. 29 Desember 2022)

PROFIL PENULIS



M. Yusuf Lahir di Pulau Kijang, 4 April 1963, Jabatan Akademik : Lektor, Pendidikan S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1990. S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2003. S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2020. Profesi Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1990 – sekarang
Pengalaman Kerja: Kepala Biro

Keuangan UMJ tahun 2001 – 2005 dan pernah menjabat Wakil Rektor II UMJ Tahun 2006 – 2010 serta Dekan FEB UMJ Tahun 2010-2012.



Cecep Haryoto Jabatan Akademik: Lektor

Pendidikan : S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1992, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2011, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2020

Profesi sebagai Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1993 – sekarang.

Pengalaman kerja sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan

Kepegawaian Keuangan di FEB UMJ tahun 1995 – 2010, Kepala Bagian Keuangan PT. Mayantara Budaya Semesta tahun 2001 – 2003, Wakil Dekan III FEB UMJ tahun 2012 – 2016



Nazifah Husainah, Lahir Jakarta, 06 Mei 1966, Jabatan, Lektor Kepala Pendidikan: S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1991, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2001, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2019. Profesi Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1992 – sekarang. Pengalaman

Kerja, Ketua Program Studi Manajemen FEB UMJ tahun 2004-2010, Kepala Laboratorium FEB UMJ tahun 2011 -2017, dan Ketua LPPM FEB UMJ tahun 2020 – sekarang.



Nuraeni Lahir, Sukabumi, 27 April 1966

Jabatan: Lektor Kepala

Pendidikan: S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1992, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2001, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2019, Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1994 –

sekarang. Pengalaman Kerja, Kepala Laboratorium Komputer FEB UMJ tahun 2003, Ketua Program Studi Ekonomi Islam FEB UMJ periode 2012 – 2016.