

Penulis

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE.,MM.

Dr. Idris Yanto Niode, M.M

Dr. Umin Kango, M.Si



PENGANTAR

MANAJEMEN DAN BISNIS



Editor:

Dr. Raflin Hinelo, M.Si

PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

© Hamjah Diha Foundation 2022

Penulis : Dr. Andi Yusniar Mendo, SE.,MM.
Dr. Idris Yanto Niode, M.M
Dr. Umin Kango, M.Si
Editor : Dr. Raflin Hinelo, S.Pd., M.Si
Layout : Tim Creative
Desain Cover : Tim Creative

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

SBN : 978-623-5442-57-0
Cetakan 1 : September 2022

Penerbit

FAYASAN HAMJAH DIHA

Alamat Bima : Jln. Lintas Parado, Desa Tangga Kecamatan Monta

Kabupaten Bima – NTB Alamat lombok : Jln. TGH. Badaruddin,

Blok D no. 5 BTN KUBAH HIJAU, BAGU

Pringgarata – Lombok Tengah

Email : kontak@hamjahdiha.or.id

Website.hamjahdiha.or.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan hidayah dan inayah bagi kami sehingga dapat merampungkan penulisan buku ini yang merupakan setetes dari lautan ilmu-Nya yang maha luas kedalam buku yang sederhana ini. Salawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Besar kekasih Allah Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat dan seluruh pengikutnya sampai akhir zaman.

Penulisan buku pengantar manajemen dan bisnis ini alhamdulillah kami bisa selesaikan sebagai wujud kontribusi kami dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Kami menyadari bahwa dengan keterbatasan yang dimiliki maka buku ini masih perlu dan terus untuk dikoreksi dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan dalam edisi berikutnya.

Buku Pengantar Manajemen dan Bisnis ini merupakan elaborasi dari buku Pengantar Manajemen dan buku Pengantar Bisnis yang memang lebih banyak disusun secara parsial. Adapun pembahasan dalam buku Pengantar Manajemen & Bisnis ini dimulai dari bagian konsep dasar manajemen dan bisnis, sejarah perkembangan manajemen, fungsi-fungsi manajemen, bentuk – bentuk badan usaha,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii

BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN DAN BISNIS 1

- A. Pengertian Manajemen 1
- B. Sarana Manajemen 3
- C. Pengertian Organisasi 6
- D. Pengertian Bisnis 9

BAB 2 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN 13

- A. Fungsi-Fungsi Manajemen 13
- B. Peran, Keahlian, Serta Tingkatan Manajemen 16
- C. Operasional Serta Bidang Manajemen, Perkembangan, Aliran-Aliran, dan Tokoh-Tokoh Manajemen 22

BAB 3 STRUKTUR ORGANISASI DAN WEWENANG 41

- A. Struktur Organisasi 41
- B. Komponen Organisasi 43
- C. Jenis-Jenis Struktur Organisasi 46
- D. Wewenang 51

dan beberapa konsep dasar manajemen SDM, Pemasaran Keuangan serta proses pengambilan keputusan.

Namun demikian fokus kami dalam penulisan buku ini adalah sebagai buku ajar yang dapat digunakan oleh program studi manajemen dan beberapa program studi yang memiliki irisan ilmu serumpun. Harapan kami, kiranya buku yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan khususnya para mahasiswa, para pelaku bisnis dan masyarakat umum.

Kritik dan saran sangat kami butuhkan sebagai suatu masukan guna perbaikan dan penyempurnaan buku ini. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini kami ucapkan terima kasih

Gorontalo, September 2022
Andi Yusniar Mendo
Idris Yanto Niode
Umin Kango

BAB 4 MANAJER DAN TUGAS MANAJEMEN.....	55
A. Pengertian Manajer.....	55
B. Tugas Manajer.....	56
C. Fungsi Manajer	58
BAB 5 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	61
A. Fungsi Manajemen dalam Organisasi	61
B. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	62
C. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	63
D. Pengarahan (<i>Directing/actuating</i>)	64
E. Pengendalian (<i>Controlling</i>)	65
BAB 6 LINGKUNGAN ORGANISASI	67
A. Pengelolaan Usaha/Bisnis	67
B. Lingkungan Usaha.....	68
C. Metode Penentuan Lokasi Usaha	70
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi Usaha	71
E. Pengaruh Penentuan Lokasi Usaha Terhadap Bisnis	72
BAB 7 BENTUK-BENTUK BADAN USAHA	73
A. Pengertian Badan Usaha/Bisnis	73
B. Jenis-Jenis Badan Usaha.....	74
C. Bentuk-Bentuk Badan Usaha.....	76
BAB 8 DASAR-DASAR MSDM	81
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	81
B. Perencanaan SDM.....	82
C. Proses Manajemen SDM.....	82

D. Tugas Dan Tanggung Jawab Manajer SDM.....	83
E. Perekrutan Tenaga Kerja.....	84
F. Pemilihan Tenaga Kerja.....	84
G. Pengembangan Tenaga Kerja.....	85
H. Pemeliharaan Tenaga Kerja.....	85
I. Pemutusan.....	87

BAB 9 DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN.....	91
A. Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	91
B. Ruang Lingkup Pemasaran	92
C. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	94
D. Konsep Manajemen Pemasaran	95
E. Tugas dan Fungsi Manajemen Pemasaran.....	98
F. Pendekatan Manajemen Pemasaran	101
G. Perkembangan Pasar Global.....	103
H. Digital Marketing Di Era Modern.....	105

BAB 10 DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN.....	109
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Keuangan.....	109
B. Perencanaan Dalam Manajemen.....	110
C. Pengendalian dan Pengawasan dalam Manajemen.....	111
D. Strategi Dalam Manajemen	112

BAB 11 MANAJEMEN OPERASI	115
A. Pengertian Manajemen Operasi.....	115
B. Keputusan-Keputusan Dalam Manajemen Operasi.....	117
C. Kualitas Produk	117

D.	Desain Barang Dan Jasa Serta Proses Kapasitas.....	118
E.	Pemilihan Lokasi Desain Sdm dan Jabatan Serta Manjemen Rantai Pasokan	120
F.	Persediaan, Penjadwalan, Pemeliharaan	122
G.	Penetapan Anggaran Produksi.....	124

BAB 12	KOMUNIKASI DLAAM ORGANISASI	127
A.	Pengertian Komunikasi.....	127
B.	Proses Komunikasi	128
C.	Manfaat Komunikasi	129
D.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi	131
E.	Teknik Komunikasi.....	133
F.	Bentuk-Bentuk Komunikasi	134
G.	Komunikasi Dalam Organisasi.....	139
H.	Hambatan Terhadap Efektifitas Komunikasi..	142

BAB 13	PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	147
A.	Konsep Dasar Pengambilan Keputusan.....	147
B.	Proses Pengambilan Keputusan.....	148
C.	Gaya Pengambilan Keputusan.....	149
D.	Kerangka Kerja Dan Konsep Keputusan.....	151
E.	Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Sederhana.....	155
F.	Sistem Informasi Manajemen	157

BAB 14	ETIKA BISNIS	161
A.	Pengertian Etika Bisnis	161
B.	Prinsip-Prinsip Etika Bisnis	162
C.	Faktor Yang Mempengaruhi Etika.....	165
D.	Etika Pemasaran	167
E.	Upaya Mendorong Prilaku Etis	168
F.	Tanggung Jawab Social Perusahaan	170
G.	Hak Konsumen Dan Etika Bisnis	172
H.	Kode Etik Perusahaan	175
I.	Kecurangan dalam Berbisnis.....	176

DAFTAR PUSTAKA.....	179
TENTANG PENULIS.....	187

PENGERTIAN MANAJEMEN DAN BISNIS

A. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni mengatur dan melaksanakan” (Indartono, 2016). Seni dimaksud ditujukan bagi seorang manajer yang memiliki gaya dan seni dalam mengatur orang atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengembangan seni manajemen yang dimiliki oleh seorang manajer didapat melalui belajar formal atau studi, pengamatan lingkungan atau observasi dan praktek langsung di lapangan. Seorang manajer yang baik adalah bagaikan seorang artis, ia harus dapat memberi inspirasi, memuji, mengajar, memotivasi orang lain, baik yang berbakat maupun yang tidak, bekerja sebagai kesatuan dan melaksanakan usaha sebaik-baiknya ke arah tujuan yang diharapkan. Hal tersebut tidak dapat dicarikan dalam suatu rumus hitung-menghitung, melainkan didasarkan pada perasaan, naluri dan ilham (Sarinah dan Mardalena, 2017).¹

¹Ni Kadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 1

Manajemen sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins dan Coulter, 1999). Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (George R. Terry, 2009). Dengan demikian, istilah manajemen mengacu pada upaya-upaya untuk menggerakkan organisasi melalui implementasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam implementasi fungsi manajemen, setiap organisasi memiliki cara dan metode yang berbeda-beda tergantung pada karakteristik dan jenis organisasi. Pada organisasi bisnis atau perusahaan tentu akan berbeda implementasi fungsi manajemennya terhadap organisasi publik atau layanan pemerintahan.²

Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa manajemen dalam Bahasa Inggris, artinya *to manage*, yaitu mengatur. Kemudian apa yang diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya, dan di mana harus diatur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjelaskan objek manajemen. Oleh sebab itu, manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang didalamnya

²Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 4

terdapat upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengarahkan sumber daya organisasi yang dimiliki.³

B. Sarana Manajemen

Disetiap menjalankan usaha, manajemen sebuah organisasi membutuhkan alat atau sarana (tools) yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tools yang dibutuhkan setiap manajemen tersebut sering dikenal dengan istilah 6M, yang terdiri dari men, money, materials, machines, method, dan markets (Indartono, 2016). Lebih lanjut tools 6M dimaksud diuraikan sebagai berikut:

1. Man, diartikan sebagai orang, manusia, atau sumber daya manusia yang melakukan kegiatan dalam organisasi. Faktor manusia dalam sebuah manajemen merupakan sumber daya yang paling menentukan. Mereka yang akan membuat sebuah rencana tujuan yang akan dicapai, memproses pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa ada manusia didalam organisasi dipastikan tidak akan ada proses kerja didalamnya. Oleh sebab itu, kesuksesan kerja manajemen dapat dicapai karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
2. Money atau Uang. Uang dalam sebuah usaha merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan. Dengan uang segala sesuatu dapat

³Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 13

diperhitungkan secara rasional Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai yang dapat digunakan untuk mengukur besar-kecilnya hasil kegiatan usaha melalui jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Sehingga Tools ini merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Ketersediaan uang dalam organisasi sangat berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk pembiayaan operasional seperti membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. **Material.** Tools ini menjelaskan ketersediaan material dalam menjalankan sebuah usaha, baik itu bahan setengah jadi (raw material) maupun bahan jadi. Dalam dunia usaha, untuk mencapai hasil yang lebih baik maka ketersediaan material akan sangat mempengaruhi berjalan tidaknya usaha. Kecukupan stock material akan menentukan jumlah produksi, pemenuhan pesanan dan target hasil produksi. Sehingga tanpa adanya materi yang cukup tidak akan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.
4. **Machine atau Mesin.** Tools ini digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Ketersediaan mesin-mesin yang memadai akan menentukan tingkat produksi yang diinginkan. Pencapaian sebuah target kerja operasional produksi juga sangat dipengaruhi oleh ketersediaan mesin pendukung usaha.

5. **Method** merupakan sebuah metode atau system kerja atau suatu cara kerja yang digunakan untuk memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat ditentukan dalam berbagai aspek termasuk penetapan cara pelaksanaan kerja, penggunaan fasilitas-fasilitas yang tersedia, penggunaan waktu, serta uang dan pelaksanaan kegiatan usaha. Disini menjadi penting tatkala metode tersebut diterapkan, tidak akan cukup dengan system atau metode kerja yang hebat tanpa dibarengi dengan manusia yang menjalankannya. Kemampuan atau kompetensi orang yang menerapkan metode tersebut sangat mempengaruhi kesuksesan penerapan sebuah metode. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen penggunaan sebuah system kerja adalah tetap manusianya itu sendiri.
6. **Market** atau pasar merupakan tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produk atau jasa yang dihasilkannya. Penguasaan pasar dalam arti sasaran penyebaran hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Besar kecilnya pasar atau jangkauan ketersebaran pasar akan mempengaruhi tingkat kesuksesan organisasi dalam penjualan yang berdampak pada tingkat keuntungan usaha. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas, kuantitas dan harga harus sesuai dengan jangkauan dan daya beli konsumen sehingga jumlah produksi yang dihasilkan dapat diserap pasar secepatnya.⁴

⁴Ni Kadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 4

C. Pengertian Organisasi

Organisasi pada hakikatnya adalah wadah (tempat) di mana masing-masing orang yang ada di dalamnya bekerja secara bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Selain orang, di dalam organisasi juga terdapat sumber daya lainnya, misalnya mesin, sistem budaya, struktur, nilai, aset-aset yang berharga lainnya. Sumber daya tersebut harus dikelola dengan efektif dan efisien sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi manajemen merupakan salah satu bentuk pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan wadah bagi sumber daya yang dikelola, sedangkan fungsi manajemen merupakan alat atau media untuk mengelola organisasi secara baik.⁵

Dalam organisasi terdapat individu-individu yang menjadi anggota organisasi. Setiap organisasi dengan seluruh personalia memiliki pemimpin, yang disebut manajer, direktur, ketua, kepala, dan sebagainya. Siagian (2007) menyebutkan organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang secara formal bekerja bersama, terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Ikatan orang-orang tersebut didasari oleh tugas dan wewenang dalam struktur organisasi yang diberlakukan (Suryani dan FoEh, 2019). Istilah organisasi memiliki dua arti umum yaitu mengacu pada tempat dan proses. Faletihan (2014) lebih jelas menguraikan sebagai berikut :

⁵Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 1

1. Arti organisasi yang mengacu pada suatu tempat atau lembaga atau kelompok fungsional, seperti perusahaan, industri, rumah sakit, sekolah, pabrik, yayasan, dan lainnya
2. Arti organisasi yang mengacu pada proses pengorganisasian. Di sinilah letak dari fungsi manajemen Organizing, yang bermakna pengaturan dan pengalokasian pekerjaan di antara sumber daya manusia yang dimiliki dalam organisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien. Pengertian Organizing juga dipahami sebagai tindakan seorang manajer dalam penggolongan kegiatan-kegiatan (proses penetapan dan pembagian pekerjaan, pembatasan tugas dan wewenang) yang diperlukan untuk tujuan organisasi. Disini seorang manajer juga diharapkan dapat mengusahakan hubungan tingkah laku yang efektif di antara orang-orangnya sehingga dapat bekerja sama dengan baik. Dengan demikian, Organizing secara singkat ialah suatu proses diferensiasi tugas dalam mengatur orang. Hal penting lain dalam organizing ialah Staffing, yakni meliputi perekrutan, pengerahan, penyaringan penaikan pangkat, pemindahan, motivasi dan pemensiunan karyawan termasuk didalamnya menempatkan pekerja pada tempat kerjanya yang tepat; "The Right man on The Right Place".

Salah satu alasan dibentuknya sebuah organisasi oleh sekelompok orang karena disadari setiap kerja sama dalam mencapai tujuan bersama tidak dapat dicapai oleh perorangan. Oleh karenanya Priyono, (2007) menyebutkan

organisasi memiliki beberapa unsur penting didalamnya, yaitu :

1. Adanya dua orang atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama yang diuraikan dalam rincian atau detail pekerjaannya dan visi misi organisasi;
3. Adanya aturan dan pengaturan hubungan yang meliputi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi;
4. Adanya arah tujuan yang hendak dicapai yang telah ditentukan dan ditetapkan.

Keberhasilan jalannya organisasi tidak saja dilihat dari indikator kinerja internal mereka, namun juga dilihat dari dampak yang ditimbulkan oleh eksternal mereka (Suryani et al, 2020). Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi nyata untuk mereka. Dalam hal ini contohnya pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-organisasi sehingga menekan angka pengangguran. Selain itu organisasi yang memiliki program kerja yang berdampak terhadap masyarakat sekitar sangat diharapkan, contohnya pada program CSR (corporate social responsibility) yang sudah banyak diterapkan oleh organisasi.⁶

⁶Ni Kadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 6

D. Pengertian Bisnis

Kata 'bisnis' sudah tidak asing lagi didengar. Istilah ini sudah populer di masyarakat yang ditujukan untuk sebuah usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang, baik dalam skala besar maupun kecil. Bisnis dalam ilmu ekonomi adalah suatu organisasi yang kegiatannya berupa menjual barang ataupun jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Sembiring, (2014) secara histori, kata bisnis berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu 'business', yang berarti usaha, perusahaan, urusan. Business memiliki kata dasar 'busy' yang bermakna sibuk. Disini kata sibuk diartikan sebagai seseorang yang melakukan kegiatan atau mengerjakan aktivitas pekerjaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan⁷

Menurut Merriam Webster, bisnis adalah segala kegiatan pembuatan dan jual beli barang dan jasa lalu ditukar dengan uang, kegiatan atau kerja merupakan suatu pekerjaan dan jumlah kegiatan tersebut terselesaikan oleh sebuah perusahaan, pabrik atau toko. Peterson dan Plowman mengemukakan bahwa bisnis merupakan serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pembelian atau penjualan barang atau jasa yang dilakukan secara berulang-ulang. Menurut mereka, penjualan jasa maupun barang yang hanya terjadi satu kali saja bukanlah merupakan suatu pengertian bisnis. Menurut Brown dan Petrello bisnis merupakan suatu Lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat. Jika kebutuhan masyarakat meningkat, maka jumlah produksinya

⁷Ni Kadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 8

ditingkatkan agar memenuhi segala kebutuhan masyarakat sambil memperoleh laba.⁸

Pembukaan bisnis pada awalnya akan terus melakukan kegiatan untuk mendapatkan laba, namun seiring perkembangan bisnisnya, pengusaha akan memiliki tujuan jangka panjang yang akan diraihinya. Tujuan jangka panjang ini sering disebut sebagai tujuan strategik. Menurut Sembiring (2014) tujuan jangka panjang sebuah bisnis pada dasarnya ingin mencapai beberapa hal, diantaranya:

1. Menguasai pasar.

Tujuan penguasaan pasar ini berorientasi untuk memastikan pelanggan tentang produk atau jasa yang dihasilkan adalah yang terbaik sehingga pelanggan akan membeli secara terus menerus. Dalam pencapaian tujuan ini diperlukan inovasi dan kreativitas dengan ide-ide yang tidak membuat pelanggan jenuh atau bosan agar mereka tidak berpindah ke produk atau jasa lain.

2. Kemapanan dalam keuangan dan sumber daya.

Disini tujuanyang ingin dicapai adalah adanya kestabilan keuangan dan ketersediaan sumber daya pendukung usaha. Diawal usaha, seorang pebisnis akan melakukan peminjaman modal untuk menjalankan usahanya, di tahap selanjutnya mereka akan memikirkan keamanan modal dalam artian keuntungan disimpan sebagai modal dalam mengoperasikan usaha. Termasuk

⁸Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis*, (Yogyakarta: Gava Media, 2019), hlm. 5

didalamnya memiliki asset, peralatan dan sejenisnya sehingga efisiensi dapat dilakukan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Tujuan ini termasuk pengembangan SDM yang dimiliki, pemberian pelatihan dan kegiatan untuk peningkatan kompetensi agar dapat menghasilkan produksi dan mencapai tujuan yang ditetapkan (Suryani et al, 2017) . Sebuah bisnis yang memiliki SDM berkualitas akan dapat mencapai kesuksesan usaha, mengingat SDM yang kompeten akan dapat menghasilkan produk dan jasa sesuai permintaan pasar. Program ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, Karyawan yang puas bekerja akan memberikan pelayanan maksimal, hal ini akan berdampak pada kepuasan konsumen (Suryani et al, 2018)

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pembentukan sebuah bisnis tidak hanya bertujuan memiliki laba, namun juga memiliki tujuan strategik jangka panjang untuk kelangsungan hidup usaha dari sumber daya dan orang-orang yang ada didalamnya.⁹

⁹Ni Kadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 8

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

A. Fungsi-Fungsi Manajemen

Banyak ahli manajemen mengutarakan fungsi-fungsi manajemen sehingga seolah-olah tidak ada pembatasan yang jelas tentang fungsi-fungsi manajemen. Akan tetapi, apabila diperhatikan semua penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli, mempunyai substansi yang sama, terutama dilihat dari tujuan manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni. Adapun fungsi manajemen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategi guna mencapai tujuan tersebut. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis

- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d. Menetapkan standar/indicator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dalam kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

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

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasinya adalah sebagai berikut:

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

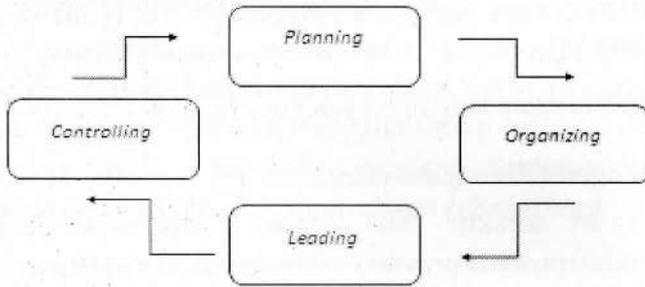
4. Pengendalian (*Controlling*)

Bagian teraktir dari proses manajemen adalah pengendalian. Pada proses ini dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, (4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengawasan dan pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indicator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan

- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.¹⁰

Fungsi dan Proses Manajemen



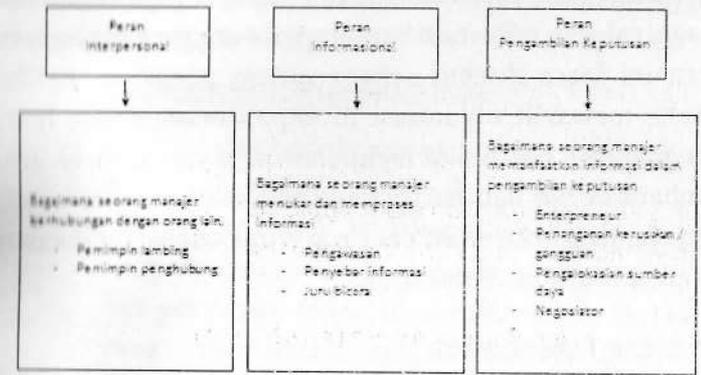
B. Peran, Keahlian, Serta Tingkatan Manajemen

1. Peran Manajemen

Menurut Henry Mintzberg 1988 mengemukakan konsep peranan manajer (*managerial roles*) untuk lebih mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Dalam hal ini Mintzberg merumuskan manajer sebagai orang yang memiliki wewenang di dalam suatu organisasi karena manajer diberikan wewenang formal (*formal authority*) oleh perusahaan¹¹. Mintzber menyimpulkan bahwa manajer menjalankan sepuluh peran berbeda tetapi sangat erat kaitannya. Istilah **Peran Manajer** mengacu pada kategori-kategori tertentu dari tingkah laku manajer, adapun sebagai berikut:

¹⁰Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 8

¹¹Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm.17



2. Peran Interpersonal

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

3. Peran Informasional

Semua manajer sampai tahap tertentu, memiliki peran-peran informasional, yaitu menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi. Manajer memantau perkembangan - perkembangan dari lingkungan yang ada di luar organisasi dengan membaca informasi baik dari surat

kar atau pun media elektronik. Manajer juga bertindak sebagai saluran informasi bagi anggota-anggota organisasi. Peran ini biasa disebut sebagai peran penyebar. Ketika mereka mewakili organisasi di depan orang-orang luar, para manajer bertindak menjalankan peran juru bicara. Membaca koran dan hasil riset, mengadakan pertemuan, menyelenggarakan rapat dewan merupakan bagian-bagian dari peran informasi manajer.

4. Peran Pemutusan

Mintzberg mengidentifikasi empat peran memutuskan yang berkisar diseperti membuat pilihan. Sebagai wirausaha, manajer mengawasi dan mengawasi proyek-proyek baru yang akan memperbaiki kinerja perusahaan mereka. Sebagai menangani gangguan, para manajer mengambil tindakan pembetulan sebagai tanggapan terhadap masalah-masalah yang sebelumnya tak terlihat. Sebagai pengelola sumber daya, manajer bertanggung jawab untuk membagikan sumber daya manusia, fisik, dan uang. Terakhir manajer bertindak sebagai perunding ketika mereka mendiskusikan dan tawar-menawar dengan kelompok-kelompok lain untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan¹².

5. Keahlian Manajemen

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980: 67) mengemukakan bahwa terdapat tiga bidang keahlian yang penting untuk melaksanakan proses manajemen bagi

¹²Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 15

seorang manajer. Bidang keahlian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Keahlian teknis (*technical skill*)

Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, teknik, dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Manajer membutuhkan ke teknis yang cukup untuk menjalankan alat (mekanik) dari suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Keahlian manusiawi (*human skill*)

Kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif. Manajer cukup memiliki keahlian hubungan manusiawi agar dapat bekerja dengan para bawahan dalam organisasi dan mengelola kelompoknya sendiri.

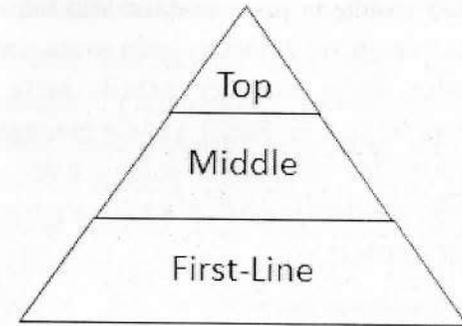
c. Keahlian konseptual (*conceptual skill*)

Kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat beradaptasi dalam operasi. Pengetahuan tersebut membenarkan seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi, daripada hanya dijadikan dasar tujuan umum dan kebutuhan kelompok yang mendesak. Manajer memerlukan keahlian konseptual yang cukup untuk mengenali bagaimana berbagai

macam faktor pada suatu kondisi tertentu berkaitan satu sama lain. Dengan demikian, tindakan yang diambilnya akan ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan¹³.

2. Tingkatan Manajemen

Manajer akan melakukan kegiatannya dengan baik dalam tingkatan tanggung jawab serta kapasitas yang berbeda-beda. Manajer dapat dikelompokkan menurut tingkatannya dalam organisasi dan menurut sifat aktivitasnya (fungsi dalam organisasi). Menurut tingkatannya manajer dapat dibedakan dalam manajer puncak (*top manager*), manajer madya (*middle manager*) dan manajer bawah (*first-line manager*). Sedangkan menurut fungsinya manajer dapat terdiri dari manajer-manajer umum dan manajer fungsi yang terdiri dari manajer pemasaran (*marketing manager*), manajer operasional (*operational manager*), manajer sumber daya manusia (*human resource manager*), manajer keuangan (*financial manager*), dan manajer penelitian dan pengembangan (*riset and development*).



1. Top Manager

Istilah yang sering digunakan bagi manajer yang berada pada tingkatan ini, antara lain; *chief executive officer, chief executive operating, president, dan vice president*. *Top manager* bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan. Tugas mereka adalah menetapkan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan secara umum, yang kemudian akan diterjemahkan lebih spesifik oleh manajer di bawahnya. Contoh dari tugas-tugas *Top manager* adalah membuat kebijakan mengenai rencana perluasan pasar (*expansion*), kebijakan mengenai kesejahteraan karyawan, dan menetapkan besarnya penjualan yang di capai.

2. Middle Manager

Tugas *middle manager* adalah mengawasi beberapa unit kerja dan menerapkan rencana sesuai dengan tujuan dan tingkatan yang lebih tinggi. Kemudian mereka melaporkan hasil pekerjaannya kepada tingkat yang lebih tinggi (*top manager*). Beberapa

¹³H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm.20

contoh *middle manager* antara lain kepala klinik suatu rumah sakit, dekan pada suatu universitas, manajer divisi, manajer pabrik, serta manajer cabang penjualan. Posisi *middle manager* berada diantara *top manager* dengan *lower manager*. Mereka menjadi jembatan antara *top manager* dan *middle manager*.

3. First-line Manager

Merupakan tingkatan yang paling bawah dalam suatu organisasi, yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Sebutan lain untuk jabatan ini antara lain *supervisor*, kepala departemen, dan mandor (*foreman*). Mereka bertanggung jawab atas satu unit kerja dan diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan tujuan jangka pendek yang sesuai dengan rencana *middle* dan *top manager*¹⁴.

C. Operasional Serta Bidang Manajemen, Perkembangan, Aliran-Aliran, dan Tokoh-Tokoh Manajemen

1. Operasional serta Bidang Manajemen

Ruang lingkup manajemen sangatlah luas. Seperti yang diketahui bahwa manajemen memiliki kedekatan dalam aspek kehidupan manusia dan bisnis. Bidang manajemen dapat dikelompokkan sebagai berikut:

¹⁴Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 12

a. Bidang Pemasaran

Bidang pemasaran atau yang sering disebut sebagai manajemen pemasaran merupakan salah satu bidang terpenting dalam kegiatan bisnis, Bidang pemasaran seringkali menjadi ujung tombak bagi perusahaan atau bisnis di dalam memperoleh laba atau keuntungan. Oleh karena itu, efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemasaran bisnis akan menentukan posisi (*potitioning*) sebuah bisnis tersebut dalam persaingan. Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dana bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Empat aspek utama yang dikaji atau dibahas dalam manajemen pemasaran meliputi perencanaan produk (*product*), menetapkan harga (*price*), mengembangkan periklanan (*advertising*), dan memilih saluran distribusi (*chanel of distribution*). Empat aspek pemasaran tersebut dalam ilmu pemasaran sering disebut sebagai bauran pemasaran (*marketing mix*). Aspek-aspek tersebut harus dapat dikelola secara baik guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Bidang Operasional

Bidang produksi adalah suatu bidang yang ada dalam perusahaan yang bertugas untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang diperlukan bagi

terselenggaranya proses produksi, Bidang produksi dalam menjalankan tugasnya tidaklah sendirian melainkan bekerja sama dengan bidang yang lain, seperti keuangan, pemasaran, dan SDM. Oleh karena itu haruslah diadakan koordinasi kerja agar semua bidang dapat berjalan seiring dan seirama dan dapat menghindari benturan-benturan antar bidang dalam perusahaan. Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi. Adapun tugas-tugas utama bidang produksi dalam perusahaan meliputi; a) perencanaan produk, b) perencanaan luas produksi, c) perencanaan lokasi pabrik, d) perencanaan layout mesin-mesin pabrik, e) perencanaan bahan baku, f) perencanaan tenaga kerja, dan g) pengawasan kualitas (Indriyo: 2001).

c. Bidang Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh

dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

d. Bidang Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja perusahaan yang berbakat dan bersemangat. Beberapa persoalan penting yang akan dibahas dalam kaitannya dengan proses manajemen sumber daya manusia itu menyangkut: a) penarikan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen, dan seleksi tenaga kerja, b) mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai, c) mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dan manajemen¹⁵.

2. Perkembangan Manajemen

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Beberapa orang melihatnya (dengan definisi) sebagai

¹⁵Amirullah, Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 10

konseptualisasi modern akhir (*late modern conceptualization*). Dalam istilah tersebut manajemen tidak memiliki sejarah pra-modern, hanya merupakan pertanda. Beberapa orang lainnya, mendeteksi aktivitas mirip-manajemen di masa pra-modern. Para pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksploitasi/memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (memaksa otoritas), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. Namun, inovasi seperti penyebaran sistem angka Hindu-Arab (abad ke-5 hingga ke-15) dan kodifikasi kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen.

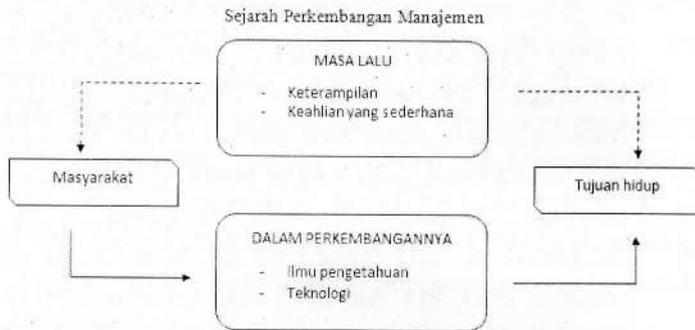
- a. Abad 19 Bidang pelajaran manajemen berkembang dari kondisi ekonomi di abad ke-19. Pelaku ekonomi klasik seperti Adam Smith dan John Stuart Mill memberikan teori alokasi sumber daya, produksi dan penetapan harga. Pada saat yang hampir bersamaan, penemu seperti Eli Whitney, James Watt, dan Matthew Boulton mengembangkan teknik produksi seperti standarisasi, prosedur kontrol kualitas, akuntansi biaya, penukaran bahan, dan perencanaan kerja. Pada pertengahan abad 19, Robert Owen, Henry Poor, dan M. Laughlin dan lain-lain memperkenalkan elemen manusia dengan teori pelatihan, motivasi, struktur organisasi dan kontrol pengembangan pekerja. Pada akhir abad 19, Pelaku ekonomi marginal

Alfred Marshall dan Leon Walras dan lainnya memperkenalkan lapisan baru yang kompleks ke teori manajemen. Pada 1900an manajer mencoba mengganti teori mereka secara keseluruhan berdasarkan sains.

- b. Abad 20 Teori pertama tentang manajemen yang lengkap muncul sekitar tahun 1920. Orang seperti Henry Fayol dan Alexander Church menjelaskan beberapa cabang dalam manajemen dan hubungan satu sama lain. Peter Drucker menulis salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (Concept of the Corporation), diterbitkan tahun 1946. Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi. H. Dodge, Ronald Fisher, dan Thornton C Fry memperkenalkan teknik statistika ke dalam manajemen. Pada tahun 1940an, Patrick Blackett mengkombinasikan teori statistika dengan teori mikroekonomi dan lahirlah ilmu riset operasi. Riset operasi, sering dikenal dengan "Sains Manajemen", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Mendekati akhir abad 20, manajemen terdiri dari beberapa bidang terpisah, termasuk :
 - 1) Manajemen Sumber daya manusia
 - 2) Manajemen operasi atau produksi
 - 3) Manajemen strategi

- 4) Manajemen pemasaran
- 5) Manajemen keuangan
- 6) Manajemen informasi teknolog¹⁶

Sejarah Perkembangan Manajemen



Sejarah perkembangan manajemen seperti di gambarkan di atas memperlihatkan bahwa manajemen hadir Ketika dimulainya peradaban manusia. Pada masa lalu, masyarakat dalam menjalani kehidupannya sudah mulai menggunakan keterampilan tertentu, namun keterampilan tersebut masih bersifat terbatas. Demikian pula dengan tingkat keahlian, masyarakat pada masa lalu minim keahlian, baik dalam menggunakan alat atau menciptakan alat sebagai sarana dalam memenuhi kebutuhan hidup. Oleh karena itu, masyarakat pada masa lalu sangat mengandalkan kondisi alam.

¹⁶Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 18

Berbeda halnya dengan masyarakat masa kini. Dalam perkembangannya, masyarakat sudah memanfaatkan teknologi dan ilmu pengetahuan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, masyarakat masa kini tidak banyak memenuhi hambatan berarti. Secara individu atau kelompok (organisasi), masyarakat masa kini dapat memanfaatkan perkembangan teknologi dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas hidupnya. Dengan demikian, manajemen saat ini sudah mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara tepat guna untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi¹⁷.

3. Aliran-aliran Manajemen

1) Aliran Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor walaupun Henry R. Towne memperkenalkan dalam tulisannya "*The Engineer as an Economist*". Taylor pada hakikatnya berusaha untuk mengenali tanggung jawab serta tugas khusus manajemen. Adapun inti dari aliran ini adalah:

- a. Melalui metode ilmiah menemukan unsur-unsur kerja manusia tidak lagi digunakan intuisi.
- b. Mengidentifikasi fungsi manajemen dalam pekerjaan merencanakan.

¹⁷Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 20

- c. Memilih dan melatih buruh serta mengembangkan kerja sama
- d. Membagi kerja antara manajemen dan pekerja sehingga masing-masing dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan kemampuannya sehingga diharapkan bertambahnya efisiensi.

Maka aliran ini menyumbang banyak dalam perkembangan manajemen praktis. Ditambah lagi dengan peranan Frank Gilberth yang menyelidiki tentang gerak kerja serta Lilian Gilberth yang memperhatikan unsur waktu dan psikologi pekerja. Dari penemuan ini timbul reaksi-reaksi, yaitu ditakutkan dengan adanya "efisiensi" akan menimbulkan pengangguran, bahwa pekerja semata-mata adalah pelengkap mesin dan tidak diperhatikan kebutuhan serta sikap tingkah lakunya. Selain itu aliran ini dikritik karena tidak memperhatikan sama sekali usaha-usaha memecahkan persoalan yang dihadapi dan pengambilan keputusan-keputusan yang merupakan aspek yang penting dalam manajemen.

2) Aliran Akuntansi Manajemen

Dalam aliran ini pada hakikatnya diterapkan prinsip-prinsip ekonomi dimana orang berusaha untuk mencapai keuntungan yang maksimal dengan sumber daya tertentu atau dengan

sumber ekonomi yang minim dalam memperoleh keuntungan tertentu.

3) Aliran Kuantitatif

Aliran kuantitatif menitikberatkan peranan pemakaian data angka, matematik dan statistik dalam membantu manajemen dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya. Pembagian lain aliran manajemen adalah menurut John Hutchinson, dalam bukunya "*Manajemen Strategy and Tactics*"

4) Aliran Proses Manajemen

Identifikasikan prinsip dan membentuk teori manajemen. Sedangkan dasar pendekatan aliran ini adalah mempelajari fungsi manajer dan menetapkan prinsip dasar untuk praktek manajemen. Aliran ini dipelopori oleh Hendry Fayol. Pengikut aliran ini tidak memasukan dalam teorinya dalam ilmu pengetahuan secara keseluruhan seperti sosiologi, ekonomi, psikologi, fisika dan lain-lain. Hal ini bukan karena ilmu-ilmu tersebut tidak penting, tetapi mereka berpendapat bahwa dalam mendekati manajemen ini mereka perlu membatasi bidangnya untuk dapat memperoleh yang diinginkan.

5) Aliran Empiris

Aliran ini mempelajari manajemen dari pengalaman-pengalaman yang sudah lampau. Tipe aliran ini adalah melihat manajemen dengan mempelajari dan menganalisa masalah-

masalah yang khusus. Pelopor-pelopor aliran ini berpendapat bahwa dengan melalui studi akan pengalaman-pengalaman yang sukses dan kesalahan-kesalahan yang dibuat manajemen di dalam masalah-masalah khusus serta cara-cara pemecahan masalah tersebut, orang akan mengerti dan belajar menerapkan teknik-teknik yang efektif pada situasi yang sama atau hampir sama.

6) Aliran Tingkah Laku Manusia

Aliran ini didasarkan pada tesis bahwa manajemen berarti pencapaian tujuan dengan bantuan orang lain. Maka pelajaran manajemen harus dipusatkan pada hubungan antar orang. Kadang-kadang disebut juga penelaahan Human Relation, Leadership atau Behavior Sciences Approach. Aliran ini menggambarkan teori-teori baru dan yang telah ada. Metode dan teknik ilmu pengetahuan sosial dalam mempelajari peristiwa antar perorangan dan hubungan perorangan sampai kepada hubungan kebudayaan. Dengan kata lain, aliran ini menekankan pada aspek kemanusiaan di dalam manajemen dan prinsip bahwa apabila orang-orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Maka sudah seharusnya seseorang harus mengerti orang lain yang menjadi teman kerjanya. Menurut aliran ini, manajemen harus memperhatikan tingkah laku manusia dan mempelajari interaksi antar manusia baik di dalam lingkungan manajemen maupun

di luarnya. Dua aliran ini menitik beratkan tinjauannya pada faktor individu dan psikologi sosial.

7) Aliran Sistem Sosial

Aliran ini melihat manajemen sebagai suatu sistem interelasi kultural. Kadang-kadang suatu sistem dibatasi pada organisasi yang formal. Pelopor-pelopor ini berpendapat bahwa gejala-gejala manajemen adalah sama dengan gejala-gejala sosial. Aliran ini banyak memberikan sumbangan kepada manajemen, khususnya mengenai pengelolaan organisasi perusahaan sebagai organisasi dan konflik kultural telah menolong para teoretisi dan manajer-manajer di dalam praktek. Selain itu, kewajiban organisasi yang dikemukakan oleh aliran ini seperti adanya dasar-dasar institusional, hak-hak organisasi, pengaruh-pengaruh organisasi informal dan faktor-faktor sosial lainnya sangat penting untuk dunia manajemen. Pelopor aliran ini ialah Chester Barnard.

8) Aliran Teori Keputusan

Aliran ini memusatkan perhatiannya pada proses pengambilan keputusan yakni memilih suatu tindakan atau ide dari berbagai alternatif yang ada. Aliran ini selain menganalisa keputusan, juga menganalisa tentang siapa yang mengambil keputusan dan bagaimana cara pelaksanaan pengambilan keputusan. Aliran

ini mengembangkan teori-teori tentang pilihan konsumen yang mempertimbangkan berbagai segi ekonomi seperti pendayagunaan secara maksimum, indifference curves, teori marginal dan sifat-sifat ekonomis didalam menghadapi risiko dan ketidakpastian. Kelemahan aliran ini ialah terletak pada ruang penyelidikan yang sempit (pengambilan keputusan), tetapi hasilnya digunakan untuk memberikan pandangan pada bidang yang luas yaitu perusahaan sebagai suatu sistem sosial.

9) Aliran Matematis

Aliran ini melihat manajemen sebagai suatu sistem matematik yang lengkap dengan model prosesnya. Yang paling dikenal ialah orang-orang yang menyelenggarakan penyelidikan tentang operation research yang kadang-kadang menyebut dirinya sebagai "management scientists". Mereka percaya bahwa manajemen organisasi atau perencanaan atau pengambilan keputusan adalah proses yang logis yang dapat diinterpretasikan dalam simbol-simbol dan hubungan matematik. Titik berat aliran ini ialah model yang diperuntukkan guna memecahkan masalah-masalah. Jadi kalau orang menghadapi suatu masalah maka terlebih dahulu orang-orang menentukan model matematiknya, kemudian

setelah modelnya ditemukan orang baru dapat memecahkan masalah yang dihadapinya¹⁸.

4. Toko-tokoh Manajemen

Berikut merupakan tokoh-tokoh manajemen yang memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat, yang terdiri dari beberapa orang sebagai berikut :

a. Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek mempekerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini. Pada awal tahun revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya Owen berniat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Sebab itu,

¹⁸Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 20

beliau disebut “Bapak Personal Manajemen Modern”

b. Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul “*On the Economy Of Machinery and Manufactures*” (1832). Di samping itu, Babbage sangat memperhatikan faktor manusia dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam peningkatan produktivitas.

c. Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan.

d. Henry L Grant (1861 - 1919)

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajer dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan.

e. The Gilberths (Frank B. Gilbreth:1868 - 1924 dan Lilian Gilberth:1878 - 1972)

Mereka terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru atau terkenal dengan konsep “*Three Position*”

Plan of Promotion". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Dalam menerapkan prinsip manajemen ilmiah harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan diantara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

f. Henry Fayol (1841 - 1925)

Henry Fayol mengarang buku "*General and Industrial Management*". Tahun 1916 dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja. Ada 8 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :

- Pembagian kerja (*Division of Labour*)
- Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)
- Disiplin
- Kesatuan komando (*Unity of Comando*)
- Kesatuan pengarahan (*Unity of Direction*)
- Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interest*)

- Renumerasi Personil (*Remuneration of Personal*)
- Sentralisasi (*Centralisation*)

g. Mary Parker Folett (1868 - 1933)

Mary percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasarkan persamaan tujuan namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

h. Oliver Sheldon (1894 -1951)

Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923 yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia usaha sehingga etika sama pentingnya dengan ekonomi dalam manajemen. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat. Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu :

- Kebijakan keadaan dan metode industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.

- Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sanksi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktisi terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

i. Chester L. Bernard (1886 - 1961)

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat kemudian Bernard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Chester L. Bernard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Bukunya yang terkenal berjudul "*The Functions of The Executive*" (1983) tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi¹⁹.

¹⁹Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 23

STRUKTUR ORGANISASI DAN WEWENANG

A. Struktur Organisasi

Stoner dan Wankell (1986: 243) membatasi bahwa struktur organisasi adalah Susunan dan hubungan antarbagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan (*Organizational structure can defined as the arrangement and interrelation- shin of the component parts and positions of a company*).

Struktur organisasi menspesifikasi pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka macam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan kepergian individu serta untuk mengoordinasi hubungannya dengan lingkungan²⁰.

²⁰H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm. 85

Dengan demikian, struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok. Oleh karena itu, sebuah struktur organisasi hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik. Bentuk dari pengalokasian pekerjaan tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu struktur organisasi atau bagan organisasi.

Beberapa faktor yang menentukan perancangan suatu struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Besar kecilnya organisasi

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar organisasi, maka struktur organisasi akan semakin kompleks, demikian juga sebaliknya.

b. Strategi organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandler pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara strategi dan struktur. Ia menyimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi.

c. Teknologi

Perbedaan teknologi yang digunakan untuk menghasilkan barang-barang atau jasa akan

membedakan bentuk struktur organisasi. Perusahaan yang menggunakan teknologi modern akan memerlukan struktur yang kompleks dibanding perusahaan dengan teknologi tradisional

d. Karyawan

Tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan juga mempengaruhi bentuk struktur dari organisasi²¹.

B. Komponen Organisasi

Organisasi yang mempunyai struktur yang jelas tersebut dinamakan organisasi formal. Dalam organisasi formal setiap tugas, relasi tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing orang atau individu, secara resmi telah diatur oleh peraturan yang telah ditentukan. Hanya saja organisasi formal ini tidak selalu dapat memenuhi keperluan, hasrat, dan perasaan dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut, sehingga mereka mencari saluran lain, yaitu saluran informal.

Ivancevich, et al., (2013:490) mengungkapkan tiga dimensi yang membentuk struktur organisasi, yaitu: a. Formalisasi (Formalization) mengacu pada sejauh mana aturan, prosedur, dan panduan lain untuk bertindak ditulis dan diberlakukan; b. Sentralisasi (Centralization) mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan dalam hierarki

²¹Amirullah, Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 123

organisasi; dan c. Kompleksitas (Complexity) adalah membagi pekerjaan dan menciptakan departemen.



Komponen/elemen struktur organisasi dianalogikan seperti rangka tubuh dari organ manusia. Stoner dan Wengell (1986) mengemukakan setidaknya ada 4 elemen untuk menganalisis struktur organisasi yaitu:

1. Spesialisasi aktivitas (*specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan unit kerja (departementasi). Dalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan merupakan keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian pekerjaan/tugas pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi yang merupakan pondasi dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi sebuah kelompok.

2. Standarisasi aktivitas (*standardization of activities*)

Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin preditabilitas aktivitasnya. Membakukan berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

3. Koordinasi aktivitas (*coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas adalah proses mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai bagian (departemen) dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (*centralization and decentralization of decision making*)

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hierarki manajemen menengah dan bawah²²

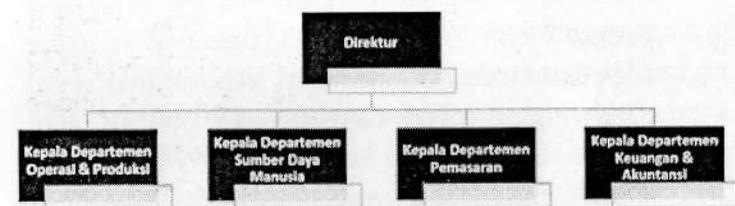
²²Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 36

C. Jenis-Jenis Struktur Organisasi

Hubungan fungsional dan non fungsional yang terdapat dalam suatu organisasi dapat dilihat dari adanya hubungan kerja yang berbentuk dengan hubungan lalu lintas wewenang, hak dan tanggung jawab. Dalam hal ini, hubungan kerja tersebut bisa diamati dari struktur organisasi yang bentuknya sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi Garis

Bentuk struktur organisasi semacam ini biasanya digunakan pada lembaga atau perusahaan yang sederhana dan kecil. Hal ini dibutuhkan untuk mengambil tindakan dan keputusan yang cepat. Garis dalam hal ini diartikan sebagai garis atau jalur ke atas dan ke bawah, bukan ke samping. Ke atas sebagai jalur pelaporan tanggung jawab, sedangkan ke bawah adalah sebagai jalur pendelegasian tugas atau wewenang. Jadi, fungsi yang di bawah adalah fungsi pertanggungjawaban langsung kepada atasan setingkat lebih tinggi.



Kelebihan struktur organisasi garis:

1. Kesatuan komando dapat dengan mudah dilakukan karena dibawah satu komando
2. Pengambilan keputusan bisa lebih cepat

1. Rasa solidaritas antar karyawan tinggi

Kekurangan struktur organisasi garis:

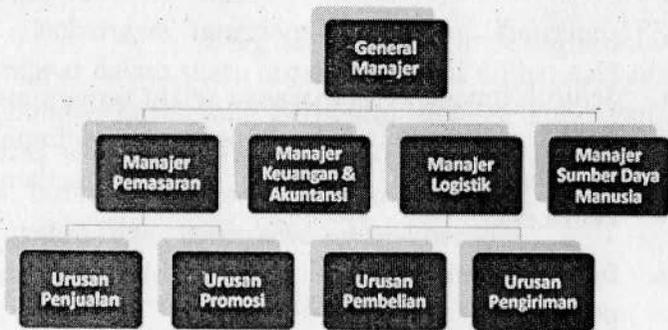
- a. Seluruh tenaga kerja biasanya selalu tergantung pada seorang pemimpin, sehingga jika pemimpin berhalanganmaka organisasi akan mengalami kemacetan
- b. Dapat menimbulkan sikap otokrasi pada pemimpin
- c. Dilihat dari mekanisme kepemimpinan, bagi karyawan terciptanya kesempatan untuk berkembang²³

2. Struktur Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan suatu bentuk departementasi. Setiap orang terlibat dalam sebuah kegiatan fungsional, seperti kegiatan pemasaran atau keuangan, yang dikelompokkan ke dalam satu unit. Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang disusun berdasarkan fungsi yang telah dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi. Organisasi fungsional memiliki beberapa ciri khusus antara lain wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi yang ada di bawahnya, sehingga seorang bawahan dapat menerima perintah dari beberapa orang pimpinan, tidak menekankan hierarki struktural²⁴.

²³Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 135

²⁴Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 41



Kelebihan struktur organisasi fungsional:

1. Pengelompokan tugas-tugas menjadi lebih jelas
2. Spesialisasi karyawan dapat lebih dikembangkan
3. Pembagian bidang-bidang tugas memungkinkan di jabat oleh orang yang ahli di bidangnya

Kekurangan struktur organisasi fungsional:

1. *Tour of Duty* sulit dilakukan karena spesialisasi pekerjaan
2. Koordinasi menjadi lebih sulit dilaksanakan karena karyawan mementingkan spesialisasi masing-masing²⁵

3. Struktur Organisasi Garis dan Staff

Organisasi yang telah berkembang semakin luas, akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan (decision making), sehingga

²⁵Amirullah, Pengantar Manajemen: Fungsi – Proses – Pengendalian, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 136

pimpinan tersebut merasa perlu untuk minta bantuan kepada orang lain yang dianggap mampu dan ahli. Oleh sebab itu, dibentuklah suatu staf penasihat yang merupakan kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang-bidang tertentu. Adapun tugas dari staf tersebut adalah membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan²⁶.



Kelebihan Struktur Organisasi Garis dan Staff

1. Dengan staf ahli, keputusan yang diambil akan lebih baik
2. Penempatan karyawan dapat dilakukan dengan cepat
3. Bentuk struktur ini dapat dilakukan oleh organisasi yang lebih besar

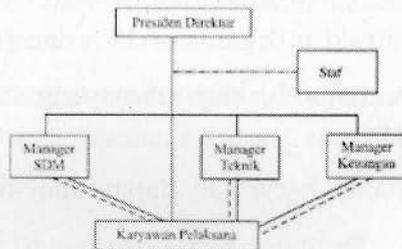
²⁶Imanuddin Hasbi, Pengantar Manajemen dan Bisnis, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 41

Kekurangan Struktur Organisasi Garis dan Staff

1. Solidaritas antar karyawan relative sangat sulit direalisasikan
2. Koordinasi pekerjaan agak sulit diadakan karena susunan organisasi ini lebih kompleks²⁷

4. Struktur Organisasi Fungsional dan Staf

Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk struktur organisasinya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiga bentuk organisasi tersebut. Sehingga bentuk struktur organisasi gabungan ini akan mempunyai kebaikan serta kelemahannya mengikuti kebaikan maupun kelemahan organisasi yang dibentuknya dalam rangka penggabungan tersebut²⁸.



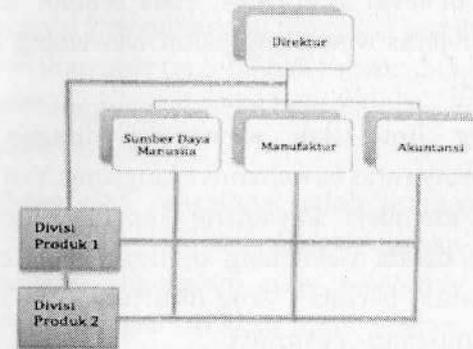
Keterangan:
— line authority
- - - functional authority
. . . staff authority

²⁷Amirullah, Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 137

²⁸Imanuddin Hasbi, Pengantar Manajemen dan Bisnis, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 42

3. Strukturu Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks terdapat dua jenis struktur yang berjalan secara serempak. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan standard profesional unit mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional dan melapor kepada manajer proyek, yang bertanggung jawab atas kerja tim. Rantai komando divisional dan fungsional diimplementasikan secara simulatan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama. Terdapat dua rantai komando, dan beberapa karyawan memberikan laporan pada dua bos²⁹



D. Wewenang

Banyak sekali orang-orang yang saling berebut kekuasaan dan mendambakan wewenang yang tinggi untuk memudahkan mendapatkan penghormatan, harta

²⁹Imanuddin Hasbi, Pengantar Manajemen dan Bisnis, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 46

kekayaan, dengan cara yang mudah dan cepat. Masih ada di organisasi laba (misal bisnis/perusahaan) maupun nirlaba (misal pemerintahan/yayasan) yang mendapat kekuasaan dan wewenang seringkali disalahgunakan oleh orang-orang yang mendapat amanah wewenang itu sendiri. Penggunaan wewenang seharusnya berlaku bijaksana, sebab merupakan faktor yang sangat penting bagi efektivitas dan efisiensi serta produktivitas organisasi.

Ditinjau dari sumbernya wewenang dibedakan menjadi dua yaitu a. Wewenang personal yaitu bersumber pada nilai, norma, pengalaman, kecerdasan, dan kompetensi, dan kesanggupan memimpin; dan b. Wewenang ofisial sebagai wewenang resmi yang diperoleh dari kewenangan yang berada di level di atasnya. Pada sebuah organisasi terdapat jenis-jenis wewenang yakni wewenang lini, staf dan fungsional

1. Wewenang lini ialah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung. Yaitu atasan langsung memberi wewenang kepada bawahannya, wujudnya dalam wewenang perintah dan tercermin sebagai rantai perintah yang diturunkan ke bawahan melalui tingkatan organisasi.
2. Wewenang staf ialah hak yang dipunyai oleh satuan-satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia ini. Kualifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang duduk sebagai staf yaitu dengan menganalisa melalui metode kuisisioner, metode observasi, metode wawancara atau dengan menggabungkan ketiganya.

Kualifikasi utama yaitu memiliki keahlian pada bidangnya dan punya loyalitas yang tinggi. Konsekuensi organisasi yang menggunakan staf yaitu menambah biaya administrasi struktur organisasi menjadi kompleks dan kekuasaan, tanggungjawab serta akuntabilitas. yaitu memiliki keahlian pada bidangnya dan punya loyalitas yang tinggi. Wewenang staf Yaitu hak para staf atau spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi konsultasi pada personalia yang tinggi. Hal yang perlu diperintahkan dalam mendelegasikan suatu kegiatan kepada orang yang ditunjuk yaitu: a. Menetapkan dan memberikan tujuan serta kegiatan yang akan dilakukan; b. Melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang yang di tunjuk; c. Orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan agar tercapainya tujuan; dan d. Menerima hasil pertanggung jawaban bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan.

3. Wewenang staf fungsional ialah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Kewenangan diperoleh oleh seseorang melalui 2 cara yaitu dengan atribusi atau dengan pelimpahan wewenang.

- 1). Atribusi ialah wewenang yang melekat pada suatu jabatan. Dalam tinjauan hukum tata Negara, atribusi ini ditunjukkan dalam wewenang yang dimiliki oleh organ pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya berdasarkan kewenangan yang dibentuk oleh pembuat undang-undang. Atribusi ini menunjuk pada kewenangan asli atas dasar

konstitusi (UUD) atau peraturan perundang-undangan.

- 2). Pelimpahan wewenang ialah penyerahan sebagian dari wewenang pejabat atasan kepada bawahan tersebut membantu dalam melaksanakan tugas-tugas kewajibannya untuk bertindak sendiri. Pelimpahan wewenang ini dimaksudkan untuk menunjang kelancaran tugas dan ketertiban alur komunikasi yang bertanggung jawab, dan sepanjang tidak ditentukan secara khusus oleh peraturan perundangundangan yang berlaku³⁰

³⁰Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 56

MANAJER DAN TUGAS MANAJEMEN

A. Pengertian Manajer

Robert Tanenbaum

Manajer adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Oxford Learner's Pocket Dictionary

Manajer adalah orang yang dapat mengorganisir bisnis, tim olahraga, dan lain-lain.

Millet (1954)

Manajer adalah orang yang memimpin serta melancarkan sebuah kinerja dari orang-orang yang sudah terorganisir secara formal sebagai sebuah kelompok guna untuk memperoleh suatu tujuan yang sama.

Kimball and Kimball (1951)

Manajer adalah seseorang yang terdiri dari keseluruhan fungsi beserta tugas yang meliputi pada sebuah sistem penyusunan perusahaan, pembiayaan, penyediaan

seluruh peralatan di sebuah perusahaan penetapan garis-garis besar serta penyusunan kerangka suatu organisasi hingga pada pemilihan para pejabat teras di dalamnya.

James A.F Stonner

Manajer adalah seseorang yang melakukan atau merangkai segala perencanaan, proses pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan pada usaha-usaha dari para anggota organisasi serta penggunaan sumber-sumber daya organisasi lain guna mencapai tujuan organisasi yang sudah lama ditetapkan.

Prof. Dr. H. Arifin Abdurachman

Manajer dapat diartikan dengan orang yang melakukan suatu kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas, proses kegiatan di dalam rentetan maupun urutan-urutan, institut atau orang-orang yang dapat melaksanakan kegiatan atau suatu proses kegiatan.³¹

B. Tugas Manajer

Tugas manajer

Mediator dan penghubung komunikasi

Marcus Buckingham dan Curt Coffman dalam buku mereka *First, Break All the Rules* (1999) menyebut

³¹sarjanaekonomi.co.id (2022, 22 Januari) Pengertian Manajer diakses pada 1 Agustus 2022, dari https://sarjanaekonomi.co.id/pengertian-manajer/#Fungsi_Dan_Tugas_Manajer

tugas utama manajer adalah menjadi mediator antara kepentingan perusahaan dan karyawan.

Karena itu, manajer perlu memiliki kemampuan interpersonal yang sangat baik, agar dapat berperan menjadi penghubung komunikasi antara karyawan dan perusahaan. Sangat sulit bagi seorang CEO untuk berbicara langsung tentang kebijakan perusahaan kepada setiap karyawan, sehingga dibutuhkan peran manajer sebagai jembatan komunikasi. Begitu pula sebaliknya, apa yang menjadi kepentingan karyawan juga bisa disampaikan ke pucuk pimpinan organisasi lewat manajer.

Mengambil keputusan

Manajer adalah penanggung jawab sebuah divisi sekaligus pengambil keputusan utama berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi. Setiap manajer punya gaya berbeda dalam mengambil keputusan, ada yang berdasarkan naluri karena pengalamannya bertahun-tahun, dan ada pula yang harus berdasarkan pada data.

Manajer juga pengambil keputusan tentang nasib karyawan di dalam divisinya, sejak awal hingga penempatan. Mereka juga menentukan siapa yang akan mendapat promosi maupun sanksi.

Memecahkan masalah

Seorang manajer juga menjadi pemecah masalah yang terjadi di dalam divisi yang ia pimpin, dari masalah yang menyangkut proses kerja hingga konflik antaranggota tim. Manajer penjualan menyelesaikan masalah pemecahan masalah penjualan yang di bawah kuota, seorang manajer

pemasaran perlu tahu bagaimana memecahkan masalah terkait merek produk yang ada di mata konsumen.

Membangun tim yang produktif

Selain kompensasi, sikap dan kepribadian manajer juga kepuasan karyawan, sedangkan kepuasan karyawan merupakan kunci produktivitas perusahaan. Untuk itu, dalam membangun tim yang produktif, dibutuhkan manajer yang dapat memberi kepuasan pada anggota pembuat.

Menurut Gallup Consultant, manajer atau atasan langsung yang buruk menjadi faktor penyebab utama meninggalkan pekerjaan. Ini artinya manajer adalah orang pertama atau sosok paling penting di dalam perusahaan bagi setiap karyawan. Merekalah yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau berhenti.

Untuk menjalankan tugas dan peran di atas, seorang manajer juga perlu menguasai beragam keterampilan, seperti keterampilan teknis, manajemen waktu, pemecahan masalah, manajemen konflik, hingga pengambilan keputusan. Tak ketinggalan adalah skill untuk menemukan karyawan berbakat.

C. Fungsi Manajer

fungsi yang membentuk tugas manajer di perusahaan

Perencanaan. Seorang manajer bersama jajaran di organisasi merencanakan bagaimana setiap divisi akan bekerja untuk mengembangkan perusahaan dan mencapai tujuan. Perencanaan dapat menyangkut banyak hal,

mulai dari rencana bisnis, kebutuhan tenaga kerja, target pertumbuhan, hingga penyusunan anggaran.

Pengaturan. Tugas manajer selanjutnya adalah mengatur dan mengelola tim agar sesuai dengan tujuan organisasi. Tanggung jawab ini meliputi perencanaan pekerjaan, pembagian dan pendistribusian tugas ke setiap staf, penetapan target, penyusunan prosedur operasional dan standar kinerja, serta penerapan proses kerja yang efisien.

Pengawasan. Manajer punya wewenang untuk mengawasi dan mengendalikan tim untuk memastikan agar proses berjalan sesuai rencana. Manajer juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kendala dan hambatan tim serta membantu mereka mengatasinya.

Evaluasi. Tugas manajer ini terkait dengan evaluasi dan penilaian terhadap proses dan hasil, apakah meleset atau melampaui target. Manajer bertanggung jawab mencari tahu di mana bottleneck dari keseluruhan proses dan apa yang harus diperbaiki. Mereka juga bagaimana kinerja setiap karyawan dan memberikan penilaian individu.

kepemimpinan. Ini merupakan tugas manajer yang tak kalah penting. Manajer adalah pemimpin di setiap divisi, sehingga mereka harus mampu memotivasi seluruh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.³²

³²employers.glints.com (2020 8 November) Tugas Manajer dan Perannya di Perusahaan diakses pada 1 Agustus 2022 dari <https://employers.glints.com/id-id/blog/tugas-manajer-dan-perannya-di-perusahaan/amp/>

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**A. Fungsi Manajemen dalam Organisasi**

Manajemen sering pula dipandang sebagai sebuah proses untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengertian ini merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi yang ada dalam pengertian manajemen tersebut di atas. Dalam rangka upaya untuk meraih tujuannya manajer harus melaksanakan berbagai fungsi antara lain perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengawasan dan sebagainya.³³

Banyak ahli manajemen mengutarakan fungsi-fungsi manajemen sehingga seolah-olah tidak ada pembatasan yang jelas tentang fungsi fungsi manajemen itu sendiri. Akan tetapi, apabila diperhatikan semua penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen mempunyai substansi yang sama, terutama dilihat dari tujuan manajemen sebagai ilmu dan sebagai

³³Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 321

seni. Dengan demikian, tidak perlu mencari kesepakatan di antara para ahli mengenai hal itu karena secara keseluruhan, mereka saling mengisi kekurangannya masing-masing.³⁴

Adapun fungsi-fungsi yang terkandung dalam manajemen ini cukup banyak. Berbagai ahli memiliki pembagian fungsi yang berbeda-beda. Pada umumnya manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan pengendalian kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan lima fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan.

B. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, berapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, berapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari kegiatan perencanaan.

³⁴H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 95

Kegiatan utama dalam Fungsi Perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d) Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis³⁵

C. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok. (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut, (3) menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi.

Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

³⁵Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 8

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat³⁶

D. Pengarahan (*Directing/actuating*)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi adalah sebagai berikut:

³⁶Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 9

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

E. Pengendalian (*Controlling*)

Bagian terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan; (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama lainnya dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.

- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.³⁷

B A B 6

LINGKUNGAN ORGANISASI

A. Pengelolaan Usaha/Bisnis

Bisnis dapat dikonsepsikan sebagai keseluruhan organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud memperoleh laba (Ebert & Griffin, 2015). Konsepsi untuk memperoleh keuntungan/laba (profit), atau dengan kata lain selisih antara pendapatan dan biaya bisnis merupakan pendorong orang-orang untuk memulai dan mengembangkan bisnis. Perbedaan mendasar bisnis dengan organisasi lain adalah pada hak memperoleh laba (profit oriented). Organisasi lain, lebih berorientasi pada laba sosial (social oriented). Definisi tersebut menitikberatkan pada kemampuan menghasilkan (produce) dan pencapaian tingkat keuntungan atau laba. Sehingga organisasi bisnis yang sukses adalah organisasi bisnis yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan perusahaan memperoleh keuntungan dari transaksi tersebut.

Bisnis dalam arti luas adalah suatu istilah umum yang menggabungkan semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-

³⁷Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 10

hari. Bisnis itu sendiri dapat dipandang sebagai suatu sistem menyeluruh yang menggabungkan sub-sistem yang lebih kecil yang disebut industri. Artinya, setiap industri dibentuk dari banyak perusahaan yang terdiri dari berbagai ukuran perusahaan dengan berbagai produk yang dihasilkannya, termasuk kegiatan pemasaran, pengembangan sumber daya manusia, pengaturan keuangan, dan sistem manajemen.

Huat, T Chwee, et. al (1990) mendefinisikan bisnis sebagai suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat kita (business is then simply a system that produces goods and service to satisfy the needs of our society). Dengan mengambil definisi sistem tersebut, kita dapat mengharapkan suatu hubungan yang saling mengisi antara bisnis dan pilihan kebutuhan dalam masyarakat kita. Setiap tindakan yang diambil dalam bisnis berakibat pada suatu sistem sosial yang lebih besar. Sistem bisnis berhubungan dengan sistem politik, sistem ekonomi, dan sistem hukum.³⁸

B. Lingkungan Usaha

Jauch dan Glueck (1999:87) mendefinisikan analisis lingkungan sebagai berikut: "Analisis lingkungan adalah analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang".

³⁸Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017)* hlm. 2

Setiap perusahaan, baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil semua akan berinteraksi dengan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri selalu mengalami perubahan-perubahan yang begitu cepat. Sehingga, perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah perusahaan yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, perusahaan akan mengalami masa kehancuran apabila perusahaan tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya. Lingkungan perusahaan (business environment) dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Para ahli mengelompokkan lingkungan perusahaan ke dalam dua jenis, yaitu lingkungan langsung dan lingkungan tidak langsung. Ahli lainnya membagi lingkungan perusahaan menjadi dua bagian, yaitu lingkungan makro (macro environment) dengan lingkungan mikro (mikro environment). Pada bagian ini secara khusus akan mengkaji lingkungan eksternal perusahaan (external environment), baik yang sifatnya langsung (direct) maupun yang sifatnya umum (general environment) dan lingkungan internal perusahaan (internal environment).

Porter (1980) mengemukakan bahwa lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terbagi dalam dua kategori yaitu: lingkungan umum dan lingkungan industri, sementara itu lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan umum meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan

teknologi; lingkungan industri meliputi aspek-aspek yang terdapat dalam konsep strategi bersaing (competitive strategy) yang meliputi aspek hambatan masuk, aspek daya tawar pemasok, aspek daya tawar pembeli, aspek ketersediaan barang substitusi dan aspek persaingan dalam industri; lingkungan internal perusahaan meliputi aspek keuangan, SDM, pemasaran, operasional dan aspek perusahaan. Lingkungan bisnis tersebut dapat mempengaruhi seluruh aspek bisnis baik pada tingkat perusahaan maupun individual.³⁹

C. Metode Penentuan Lokasi Usaha

Menentukan suatu lokasi bukanlah pekerjaan mudah. Pertimbangan di atas harus dipikirkan secara matang. Untuk menilai lokasi yang sesuai dengan keinginan perusahaan dapat digunakan berbagai metode sesuai kebutuhan perusahaan. Menurut Iban Sofyan (2004), paling tidak ada 3 metode yang dapat digunakan untuk menilai suatu lokasi sebelum diputuskan, yakni metode penilaian hasil (value), metode perbandingan biaya (cost comparison method), dan metode analisis ekonomi (economic analysis method). Metode ini melakukan penilaian terhadap semua faktor yang dianggap penting dalam penentuan lokasi dan diberi bobot penilaian. Lokasi yang memiliki nilai tertinggi dianggap yang terbaik untuk dipilih. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam metode penilaian hasil

³⁹Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 18

(value) adalah pasar, transportasi, bahan baku, tenaga kerja, tenaga listrik, dan iklim⁴⁰.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruh Pemilihan Lokasi Usaha

Faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan lokasi pabrik paling tidak ada 2, yaitu faktor primer atau faktor utama dan faktor sekunder. Penting tidak nya kedua faktor ini sangat bergantung pada bentuk dan jenis usaha yang akan dijalankan. Dapat dikatakan bahwa penting tidaknya kedua faktor di atas berhubungan langsung dengan tujuan dari usaha yang akan didirikan. Pertimbangan utama dalam penentuan lokasi pabrik adalah:

- dekat dengan pasar,
- dekat dengan bahan baku,
- tersedia lapangan kerja, baik jumlah maupun kualifikasi yang diinginkan,
- terdapat fasilitas transportasi seperti jalan raya, kereta api, pelabuhan laut atau pelabuhan udara,
- tersedia sarana dan prasarana seperti listrik, dan
- sikap masyarakat.⁴¹

⁴⁰Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95

⁴¹Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95

E. Pengaruh Penentuan Lokasi Usaha Terhadap Bisnis

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, prioritas utama aspek teknis adalah menganalisis masalah penentuan lokasi. Pemilihan lokasi sangat penting mengingat kesalahan dalam analisis akan meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan. Misalnya, suatu produk atau jasa yang seharusnya diproduksi di dekat pusat sumber bahan baku tetapi justru diproduksi di dekat pasar maka akan mengakibatkan proses produksi terbebani biaya angkutan yang tinggi. Karena biaya produksi tinggi maka harga jual menjadi kurang kompetitif. Kondisi itu akan menjadi lebih serius jika di pasar sasaran sudah banyak pesaing yang menawarkan barang atau jasa yang sama dengan produk atau jasa yang akan dihasilkan. Pemilihan lokasi bergantung pada jenis usaha atau investasi yang dijalankan.⁴²

⁴²Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015)* hlm. 91

B A B 7

BENTUK-BENTUK BADAN USAHA

A. Pengertian Badan Usaha/Bisnis

Steinhoff (1979: 5) "Business is all those activities involved in providing the goods and services needed or desired by people (bisnis adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan atau diinginkan orang). Dalam pengertian ini kegiatan bisnis sebagai aktivitas penyedia barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen, dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti pedagang kaki lima, warung yang tidak memiliki Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) serta usaha informal lainnya.

Pengertian bisnis lainnya diberikan oleh Griffin dan Ebert (1996), menurut mereka, "Business is an organization that provides goods or services in order to earn profit". Sejalan dengan definisi tersebut, aktivitas bisnis melalui penyediaan barang dan jasa bertujuan untuk menghasilkan

profit (laba). Suatu perusahaan dikatakan menghasilkan laba apabila total pendapatan pada satu periode (total revenues) lebih besar dari total biaya (total costs) pada periode yang sama.⁴³

B. Jenis-Jenis Badan Usaha

1. Monopsoni, adalah keadaan dimana satu pelaku usaha menguasai penerimaan pasokan atau menjadi pembeli tunggal atas barang dan atau jasa dalam suatu pasar komoditas. Kondisi Monopsoni sering terjadi di daerah-daerah perkebunan dan industri hewan potong, sehingga tawar-menawar dalam harga bagi petani adalah nonsen. Salah satu contoh monopsoni lainnya adalah penjualan perangkat kereta api di Indonesia. Perusahaan Kereta Api di Indonesia hanya ada satu yakni KAI, oleh karena itu, semua hasil produksi hanya akan dibeli oleh KAI.
2. Oligopoli adalah pasar dimana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan. Umumnya jumlah perusahaan lebih dari dua, dan kurang dari sepuluh. Dalam pasar Oligopoli, setiap perusahaan memosisikan dirinya sebagai bagian yang terikat dengan permainan pasar, dimana keuntungan yang mereka dapatkan tergantung dari tindak-tanduk pesaing mereka. Praktek Oligopoli umumnya dilakukan sebagai salah satu upaya untuk menahan perusahaan-perusahaan

⁴³Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 3

potensial untuk masuk ke dalam pasar, dan juga perusahaan-perusahaan melakukan oligopoli sebagai salah satu usaha untuk menikmati laba normal di bawah tingkat maksimum dengan menetapkan harga jual terbatas, sehingga menyebabkan kompetisi harga diantara pelaku usaha yang melakukan praktek oligopoli menjadi tidak ada. Struktur pasar oligopoli umumnya terbentuk pada industri yang memiliki capital intensive yang tinggi, industri semen, industri mobil, dan industri kertas.

3. Oligopsoni adalah keadaan dimana dua atau lebih pelaku usaha menguasai penerimaan pasokan atau menjadi pembeli tunggal atas barang dan atau jasa dalam suatu pasar komoditas.
4. Monopoli adalah suatu bentuk pasar dimana hanya terdapat satu penjual yang menguasai pasar. Penentu harga pada pasar ini adalah seorang penjual atau sering disebut sebagai "monopolis". Sebagai penentu harga (price-maker), seorang monopolis dapat menaikkan atau mengurangi harga dengan cara menentukan jumlah barang yang akan diproduksi, semakin sedikit barang yang diproduksi, maka semakin mahal harga barang tersebut, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan kegiatannya, tujuan kebijakan bisnis, yakni:

- a. Bisnis Ekstratif: Bisnis yang bergerak dalam jenis kegiatan pertambangan atau menggali bahan-

bahan tambang yang terkandung dalam perut bumi.

- b. **Bisnis Agraris:** Bisnis yang bergerak di bidang pertanian (termasuk pula pertanian, peternakan dan perunggasan), perkebunan serta kehutanan.
- c. **Bisnis Industri:** Bisnis yang bergerak dibidang industri manufacturing.
- d. **Bisnis Jasa:** Bisnis yang bergerak dalam bidang jasa yang menghasilkan produk-produk yang tidak berwujud seperti jasa pendidikan, jasa kecantikan, jasa perbankan, jasa kesehatan, jasa penanggungan resiko, jasa pariwisata, dan sebagainya.⁴⁴

C. Bentuk-Bentuk Badan Usaha

Usaha bisnis dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk. Di Indonesia kita mengenal 3 macam bentuk badan yaitu:

1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
2. Koperasi.
3. Swasta.

Pembagian atas tiga bentuk Badan Usaha tersebut bersumber dari Undang-undang Dasar 1945 khususnya pasal 33. Dalam pasal tersebut tertuang adanya konsep Demokrasi Ekonomi bagi perekonomian Negara. Di mana dalam Konsep Demokrasi Ekonomi ini terdapat adanya

⁴⁴Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis* (Yogyakarta:Penerbit Gava Media, 2019) hlm. 3

kebebasan berusaha bagi seluruh warga negaranya dengan batas-batas tertentu. Hal ini berarti bahwa segenap warga negara Republik Indonesia diberikan kebebasan dalam menjalankan usaha untuk kegiatan bisnisnya. Hanya saja kebebasan itu tidaklah tak ada batasnya, akan tetapi kebebasan tersebut ada batasnya. Adapun batas-batas tertentu itu meliputi dua macam jenis usaha, di mana terhadap kedua jenis usaha ini pihak swasta dibatasi gerak usahanya. Ke dua jenis usaha itu adalah:⁴⁵

a. **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

BUMN adalah suatu bangun usaha yang didirikan oleh Negara dan pemilikannya dipegang oleh Pemerintah atau Negara Republik Indonesia. Dalam hal ini terdapat berbagai macam antara lain yang berupa Perusahaan Jawatan (PERJAN), Perusahaan Negara (PN). Perusahaan Umum (PERUM) dan Persero (PT. Persero). Bentuk Perum ini merupakan perusahaan yang menjadi milik dan dikelola oleh suatu Departemen Pemerintah. Sebagai contoh adalah Perum Perhutani yang bergerak dibidang kehutanan dan perkayuan yang menjadi milik dan dikelola oleh Departemen Kehutanan RI.

Selain bentuk Perum masih terdapat bentuk lain yaitu Perusahaan Jawatan (PERJAN) yaitu yang pemilikannya dipegang oleh suatu Jawatan tertentu di bawah suatu Departemen. Sebagai misal adalah Perusahaan Jawatan Kereta Api (PERJANKA atau PJKA) yang saat ini sudah diganti menjadi bentuk Perumka. Bentuk yang lain lagi

⁴⁵Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 63

adalah yang berupa Perusahaan Negara (PN), sebagai contoh adalah Perusahaan Negara Perkebunan atau PNP. Bentuk ini kemudian diganti namanya menjadi Perseroan Terbatas (PT) Persero karena pemilikan dari usaha ini oleh negara diwujudkan dalam bentuk Saham atau Sero dan yang bertindak sebagai pemegang saham atau Perseronya adalah Menteri yang bersangkutan. Sebagai contohnya adalah PT. Persero Perkebunan yang pada umumnya dikenal dengan singkatan PTP. Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP) atau PNP XIX misalnya adalah Perusahaan Negara Perkebunan di Surakarta yang bergerak di bidang perkebunan tembakau. Di samping bentuk BUMN yang merupakan perusahaan milik pemerintah pusat terdapat pula Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah (BUMD) yang menjadi milik Pemda setempat. Perusahaan yang menjadi milik Pemda ini dikenal dengan sebutan Perusahaan Daerah atau disingkat PD.⁴⁶

b. Koperasi

Ditinjau dari arti katanya koperasi yang dalam bahasa asing cooperation dapat diartikan sebagai kerja sama. Sedangkan dalam arti bisnis koperasi merupakan bentuk kerja sama dari para anggota dengan tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan mereka bersama secara lebih ekonomis. Dengan bekerja sama itu maka mereka memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih tinggi daripada apabila mereka melakukannya secara sendiri-sendiri. Oleh karena itu semangat koperasi ini tumbuh dari

⁴⁶Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 65

para individu yang secara sendiri-sendiri mereka merasa lemah dan dengan bekerja sama membentuk koperasi itu mereka akan menjadi lebih kuat. Dengan demikian koperasi dapat dibentuk oleh para konsumen ataupun oleh para produsen. Koperasi yang dibentuk oleh para konsumen disebut Koperasi Konsumsi sedangkan yang dibentuk oleh para produsen disebut Koperasi Produksi. Termasuk dalam Koperasi Produksi adalah Koperasi Pertanian yang lebih terkenal dengan sebutan KUD (Koperasi Unit Desa).⁴⁷

c. Swasta

Bentuk badan usaha yang ketiga adalah badan usaha yang pemiliknya sepenuhnya berada ditangan individu atau swasta. Bentuk ini pada umumnya selalu diasosiasikan sebagai bentuk usaha yang bertujuan untuk mencari keuntungan, sehingga ukuran keberhasilannya juga dari banyaknya keuntungan yang diperoleh dari hasil usahanya tersebut. Perusahaan yang berbentuk swasta ini sebenarnya tidaklah selalu bermotif mencari keuntungan semata akan tetapi terdapat pula usaha swasta yang tidak bermotif mencari keuntungan. Sebagai contoh perusahaan swasta yang bermotif nir-laba adalah Rumah Sakit, Sekolah, Akademi, Universitas, Sekolah Tinggi, Panti Asuhan dan sebagainya. Bentuk badan usaha swasta ini dapat dibagi ke dalam beberapa macam yaitu:

1. Perseorangan,
2. Firma/Kongsi atau Perserikatan,

⁴⁷Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 72

3. Perserikatan Komanditer (CV).
4. Perseroan Terbatas (PT atau NV), dan
5. Yayasan⁴⁸.

⁴⁸Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 82

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap pandangan manajer manajemen SDM akan berbeda-beda berdasarkan kepada pengalaman kerja dan pengetahuannya mengenai disiplin ilmu tersebut. Misalnya, pandangan mengenai “bahwa setiap karyawan adalah seorang manajer” adalah penting bahwa setiap manajer menjadi seorang manajer manusia yang baik. Para manajer harus memiliki sensitivitas terhadap disiplin manajemen SDM. Ada korelasi yang kuat antara efektivitas manajemen seseorang dengan keterampilan manajemen sumber daya manusia (Timpe A.D: 1991).

Manajemen SDM memberikan arah kepada manajemen organisasi untuk memenuhi baik sasaran organisasi dan kebutuhan karyawan. Dan, selalu terbukti bahwa satu metode untuk mencapai efektivitas manusia adalah disiplin.

Flippo (1985), menyajikan sebuah kerangka dalam memahami pengertian manajemen sumber daya manusia (personalia). Dalam pandangannya, manajemen personalia dapat dipahami dari dua kategori fungsi, yaitu fungsi

memperkerjakan tetapi memiliki hak menetapkan wilayah penugasan. Jadi, derajat kewenangan yang dilimpahkan bisa jadi secara relatif tinggi atau rendah tergantung pada sifat wewenang itu apakah formal atau tidak. Dengan demikian, seorang manajer perlu mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari alternatif sifat dari wewenang yang diberikan. Selain itu manajer SDM juga berfungsi sebagai pengadaan tenaga kerja dan pemeliharaan tenaga kerja.

E. Perekrutan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga yang diperlukan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja bertujuan menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

F. Pemilihan Tenaga Kerja

Pemilihan atau Seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah calon yang sudah melamar dapat diterima atau tidak. Dalam kenyataannya, proses seleksi seringkali tidak objektif sehingga berdampak pada kualitas SDM organisasi. Para manajer SDM menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan pegawai baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih pegawai yang cocok dengan pekerjaan dan organisasi. Pada

dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi organisasi dalam rangka mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

G. Pengembangan Tenaga Kerja

Istilah pelatihan mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan diberikan baik kepada karyawan yang baru diterima maupun kepada karyawan yang telah ada, dengan maksud untuk menghadapi situasi-situasi yang berubah. Bagi organisasi yang lebih progresif akan selalu menawarkan program pelatihan ekstensif guna memastikan bahwa pekerja-pekerja mereka selalu memiliki keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan.⁵⁰

H. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Agar tenaga kerja dapat terus-menerus memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, maka tenaga kerja tersebut harus diberikan kompensasi yang sepadan atas kinerja yang telah mereka tunjukkan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja dapat berbentuk kompensasi secara finansial (financial compensation) maupun kompensasi nonfinansial (nonfinancial compensation). Perusahaan juga harus mengembangkan lingkungan kerja (working environment)

⁵⁰Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 157

yang dapat mendukung tenaga kerja melaksanakan pekerjaan dengan baik.

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yang diterima tenaga kerja selanjutnya dibagi lagi ke dalam dua kategori (Ivancevich, 2007), yakni:

1. KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG (DIRECT FINANCIAL COMPENSATION) Kompensasi jenis ini mencakup gaji, upah, bonus dan komisi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Armstrong (2000) menunjukkan hubungan yang kuat antara kompensasi finansial dengan kinerja karyawan apabila kompensasi finansial tersebut dikaitkan secara langsung dengan kinerja.
2. KOMPENSASI FINANSIAL TIDAK LANGSUNG (INDIRECT FINANCIAL COMPENSATION) Kompensasi finansial jenis ini sering disebut juga dengan tunjangan (benefits) yang terdiri dari berbagai imbalan finansial yang tidak termasuk ke dalam kategori imbalan finansial langsung. Kompensasi jenis ini mencakup tunjangan kesehatan, asuransi, pelaksanaan rekreasi dil.

b. Kompensasi Nonfinansial

Selain kompensasi finansial, perusahaan juga dapat memberikan kompensasi nonfinansial seperti pujian, penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. Kompensasi nonfinansial tersebut dapat memengaruhi motivasi, produktivitas dan kepuasan karyawan.

1. Pemutusan

Faktor-faktor yang Menyebabkan Berakhirnya Hubungan Kerja Pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti:

1. Karyawan Berhenti Dari Perusahaan Karena Dia Memperoleh Pekerjaan Di Tempat Lain Dalam menghadapi kasus pemutusan hubungan kerja seperti ini, maka perusahaan harus melaksanakan exit interview (wawancara yang dilakukan kepada karyawan yang pindah bekerja ke perusahaan lain) dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang jelas mengenai penyebab kepindahan karyawan tersebut ke perusahaan lain. Apakah kepindahan tersebut disebabkan oleh masalah kondisi kerja, kompensasi, rencana pengembangan karier atau berbagai faktor lain. Identifikasi terhadap berbagai faktor yang mengakibatkan seorang karyawan perusahaan pindah bekerja ke perusahaan lain dapat dijadikan feedback untuk melakukan perbaikan operasional perusahaan.
2. Karyawan Diberhentikan Karena Tidak Dapat Mencapai Kinerja Yang Dipersyaratkan Ketentuan ini berlaku bagi karyawan yang sedang dalam masa percobaan (probation periode)-di mana selama masa percobaan tersebut, karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan. Adapun bagi karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap perusahaan, maka pemberi kerja harus merundingkan rencana pemutusan hubungan kerja atas karyawan yang tidak bisa memenuhi standar kinerja yang

ditentukan perusahaan dengan serikat pekerja yang ada di perusahaan. Apabila perundingan tersebut menemui jalan buntu, maka perusahaan dapat mengajukan permohonan PHK ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial untuk memperoleh penetapan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 152.

3. Karyawan Diberhentikan Karena Perusahaan Mengalami Perubahan Status, Penggabungan, Peleburan Atau Perubahan Kepemilikan Perusahaan Menurut UU Nomor 13 tentang Ketenagakerjaan Pasal 163, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dalam hal terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan. Bila para karyawan tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja setelah terjadinya berbagai perubahan tersebut, maka para pekerja berhak atas uang pesangon sebesar 1 (satu) kali sesuai ketentuan Pasal 156 ayat 2, uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali sesuai ketentuan Pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat 4
4. Karyawan Diberhentikan Karena Perusahaan Tutup Yang Disebabkan Perusahaan Mengalami Kerugian Secara Terus Menerus Selama 2 (Dua) Tahun Atau Akibat Keadaan Yang Memaksa (Force Majeur) Misalnya fasilitas pabrik mengalami kehancuran yang fatal akibat gempa bumi, banjir, kebakaran atau sebab lainnya yang dapat dikategorikan force majeure. Sesuai Pasal 164, pada saat perusahaan berada dalam situasi

ini, maka para pekerja berhak atas uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat 2, uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai Pasal 156 ayat 4.⁵¹

⁵¹Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 200

DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN**A. Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran**

Apabila seseorang ditanya tentang apa yang dimaksud pemasaran atau apa yang dimaksud memasarkan barang, maka orang pada umumnya memberikan jawaban termasuk jawaban yang diberikan oleh para mahasiswa bahwa memasarkan barang adalah menjual barang atau memasang advertensi terhadap barang tersebut agar laku terjual. Jawaban ini hanya benar untuk sebagian kecil saja, sebab penjualan dan advertensi itu hanyalah merupakan sebagian kecil dari kegiatan pemasaran. Pemasaran memiliki cakupan kegiatan yang lebih luas dari itu.

Perusahaannya dengan masyarakat yang menjadi konsumen bagi produk-produk yang dihasilkan dan dipasarkannya. Hubungan yang baik antara perusahaan dengan konsumennya akan mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Masyarakat yang menggunakan barang hasil produksi perusahaan itu akan memperoleh keuntungan dalam bentuk mendapatkan barang sebagai pemenuhan kebutuhannya dengan kualitas yang baik,

Memo juga merupakan cara sederhana untuk membuat pimpinan selalu mendapat informasi, karena memo dapat dibaca kapan saja diinginkan.

- Surat. Surat ditujukan kepada individu, dan sifatnya lebih resmi dibanding memo. Surat bermanfaat untuk pemberitahuan resmi, pernyataan resmi yang perlu diarsip, komunikasi yang panjang, dan lain-lain. Kerap kali, surat juga bermanfaat sebagai sarana mengomunikasikan pemikiran atau gagasan untuk dibahas atau dikembangkan di waktu yang akan datang.
- Laporan. Laporan lebih bersifat tidak pribadi dibanding surat, dan kerap kali bahkan lebih resmi. Laporan digunakan untuk menyampaikan informasi, analisis, dan rekomendasi kepada atasan atau sejawat. Laporan harus berisi fakta yang ditetapkan

Secara objektif dan cermat, bukan dugaan pendapat, kesan, dan generalisasi subjektif. Dampak dari komunikasi tertulis yang bersifat tunggal dan terisolasi umumnya sukar diramalkan. Namun, program komunikasi tertulis yang direncanakan dengan cermat dapat menciptakan dampak kumulatif yang diharapkan. Dampak tersebut bisa dilihat dari keberadaan:

- a. Papan pengumuman. Papan pengumuman sangat tepat untuk menyampaikan pengumuman yang panjang dan resmi mengenai kebijakan atau promosi baru. Papan pengumuman akan sangat efektif bila dilengkapi dengan gambar, dan

pembaca secara konstan ditarik perhatiannya ke bidang-bidang tertentu.

- b. Poster, pameran, dan pajangan. Ketiganya dapat digunakan secara baik dengan jalan menarik perhatian para karyawan. Materi yang disajikan umumnya adalah berupa pengenalan produk, kampanye mutu produksi, peningkatan keselamatan kerja, pemeliharaan kebersihan, dan hal-hal yang bersifat memancing saran-saran karyawan.
- c. Alat bantu dengar dan pandang-dengar. Alat bantu dengar dan pandang-dengar berupa film, slide, gambar-balik, kaset video, kaset audio, dan lain-lain. Alat-alat ini akan sangat bermanfaat bila digunakan.

2. Komunikasi verbal dan non verbal

Komunikasi verbal yaitu komunikasi melalui kata-kata baik lisan atau tertulis. Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang menggunakan bahasa badan atau tubuh, seperti gerakan tangan, jari, mata, kepala dan lain-lain. alasan penggunaan jenis komunikasi ini biasanya berkaitan dengan masalah waktu dan situasi saat komunikasi terjadi. Sebagai contoh, jika orang yang berkomunikasi sama-sama sibuk, mereka akan saling memberi isyarat dengan gerakan badan saja atau komunikasi non verbal yang mereka gunakan.

Kesulitan utama dalam komunikasi verbal dengan menggunakan kata-kata adalah bahwa hampir setiap kata

biasanya mengandung beberapa arti. Arti ganda diperlukan karena kita mencoba berbicara tentang dunia yang sangat rumit sedangkan jumlah kata-kata yang digunakan terbatas. Arti sebuah kata mungkin menghina apabila digunakan dalam satu cara, tetapi jika digunakan dalam cara lain, artinya mungkin dapat diterima.

Jenis alat bantu visual kedua dalam komunikasi verbal adalah tulisan atau gambar. Gambar terutama digunakan untuk menjelaskan komunikasi dengan kata-kata. Organisasi sangat banyak menggunakan gambar, seperti bagan, peta film, model tiga dimensi, dan sarana yang serupa lainnya. Ada ungkapan yang menyatakan, "sebuah gambar lebih berharga dari ribuan kata," yang tentunya benar apabila kita memandang bagan atau melihat lukisan.

Dalam komunikasi verbal, bagian terpenting adalah menyangkut penggunaan bahasa tubuh (*body language*), yang artinya orang-orang mengkomunikasikan arti kepada orang lain dengan tubuh mereka dalam interaksi antar pribadi. Bahasa tubuh merupakan pelengkap yang penting bagi komunikasi verbal di semua belahan dunia umumnya.

Wajah dan tangan merupakan sumber bahasa tubuh yang sangat penting dalam situasi kerja. Contohnya, adalah pandangan mata, gerakan mata, senyum dan bermuka masam, sentuhan dan kernyit alis. Dalam sebuah contoh seorang manajer menampakkan wajah yang masam ketika pegawai mengajukan pendapat, dan pegawai menafsirkan muka masam itu sebagai penolakan, padahal nyatanya pada saat itu manajer sedang sakit kepala. Dalam contoh

lain senyuman pada saat yang tidak tepat ditafsirkan sebagai mengejek, sehingga menimbulkan perpecahan. Jenis bahasa tubuh lainnya antara lain kedekatan, gerak pinggul, dan cepat lambatnya pernafasan.

G. Komunikasi Dalam Organisasi

Ada tiga hal penting dalam mempelajari komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi:

- a. Informasi yang menjadi sumber komunikasi.
- b. Bagaimana proses komunikasi tersebut.
- c. Komunikasi antar orang dalam organisasi,

Jika ketiga hal tersebut tidak banyak mengalami hambatan maka komunikasi dalam organisasi akan berjalan lebih berhasil sehingga pelaksanaan pencapaian tujuan menjadi lebih baik.

Gibson dkk menyarankan agar pola organisasi harus memberi kemungkinan komunikasi dalam empat arah yang berbeda-beda: ke bawah, ke atas, horisontal, dan diagonal. Karena arah-arah komunikasi tersebut menentukan kerangka kerja di mana komunikasi dilaksanakan dalam organisasi. Dengan meneliti masing-masing arah memungkinkan manajer menyadari dengan lebih baik rintangan yang menghalangi komunikasi organisasi yang efektif dan cara-cara untuk mengatasi rintangan itu.

1. Komunikasi Ke Bawah.

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti ia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah. Atau komunikasi yang mengalir dari orang pada jenjang hirarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang tepat dan kurang teliti. Hal ini terlihat dari pernyataan yang sering terdengar di antara para anggota organisasi bahwa mereka kurang memahami apa yang sebenarnya terjadi.

2. Komunikasi Ke Atas.

Komunikasi ke atas cenderung bergerak lamban. Bentuk komunikasi ini biasanya tersendat-sendat dan tersaring. Setiap jenjang pimpinan enggan meneruskan masalah ke atas karena hal itu dapat dipandang sebagai pengakuan kegagalan. Oleh karena itu setiap jenjang menunda komunikasi dalam upaya memutuskan cara pemecahannya. Pesan tersebut mungkin disaring agar pimpinan yang lebih tinggi hanya menerima sebagian dari informasi itu. Para pegawai biasanya cenderung hanya memberitahu atasan tentang hal-hal yang menurut mereka ingin didengar atasan. Jadi, setiap bawahan memiliki alasan untuk memilih, menafsirkan, dan berbagai tindakan penyaringan informasi lainnya.

3. Komunikasi Horisontal

Tersedianya arus komunikasi horisontal sering kali dilupakan dalam sebuah desain organisasi. Jika departemen pemasaran berkomunikasi dengan departemen personalia dalam suatu organisasi, maka komunikasi itu disebut komunikasi horisontal. Komunikasi horisontal sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian, misalnya antara bagian produksi dan penjualan dalam organisasi bisnis. Komunikasi dari teman sejawat ke teman sejawat sering kali diperlukan untuk mengadakan koordinasi dan dapat juga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial.

4. Komunikasi Diagonal

Jenis komunikasi ini jarang sekali dipergunakan, namun komunikasi diagonal adalah penting dalam keadaan di mana para anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif lewat jalur lain. Misalnya, seorang pengawas keuangan dari sebuah organisasi besar mungkin ingin menyusun analisa biaya distribusi. Sebagian mungkin melibatkan tenaga penjualan yang mengirim laporan khusus langsung kepada pengawas keuangan, dan tidak melewati jalur tradisional dalam departemen pemasaran.

H. Hambatan Terhadap Efektifitas Komunikasi

Komunikasi secara sederhana diartikan sebagai penyampaian informasi yang jelas dan ditangkap secara baik oleh pendengar. Komunikasi yang baik dari efektif apabila dilaksanakan dua arah, ada mendengar ada berbicara atau ada umpan balik. Namun tak jarang kita masih menjumpai pesan atau informasi yang kita sampaikan tidak sesuai atau kita mengalami kesulitan dalam berkomunikasi. Berikut adalah hal-hal yang menghambat komunikasi yakni:

1. Hambatan fisik

Hambatan fisik menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan fisik atau badan seseorang, misalnya tuna rungu atau orang yang tidak bisa mendengar. Di sisi lain, hambatan fisik seperti Anda harus berbicara keras dengan nenek Anda karena fungsi pendengarannya yang sudah berkurang. Pesan Anda kepada nenek pun terkadang tidak sesuai. Untuk mengatasi hambatan komunikasi terhadap nenek Anda ini atau orang yang memiliki fungsi pendengaran yang kurang maka Anda akan berbicara dengan ekspresi muka yang jelas dan suara lantang sehingga bisa "terbaca". Atau, informasi dituliskan sehingga nenek langsung paham maksudnya. Hambatan komunikasi juga bisa saja terjadi apabila salah satu pihak memerlukan bahasa isyarat seperti pada orang tuna wicara.

2. Hambatan kepribadian

Anda punya rekan kerja seorang pria yang sangat pemalu. Ia hanya berbicara seperlunya. Ia tidak punya sahabat dekat, Anda pun dihitungnya sahabat baiknya. Ia mengatakan sudah beberapa kali mengikuti training "public speaking". Ia berujar bahwa sulit baginya untuk

memiliki topik pembicaraan dengan lawan jenis. Sifatnya yang minder dan pemalu akhirnya menjadi hambatannya saat kencan dengan wanita meski menurut Anda, sahabat Anda ini adalah pria rupawan. Selain sifat pribadi di atas, orang-orang introvert juga cenderung mengalami kesulitan Chuntuk membangun percakapan pertama kali. Kepribadian seperti sanguinis tentu jarang mengalami hambatan berkomunikasi. Mereka biasanya selalu punya topik pembicaraan dalam benak mereka dan memiliki pribadi yang menarik komunikatif.

3. Hambatan usia

Tentu tahu bahwa usia kadang menjadi hambatan saat kita berkomunikasi. Misalnya, anak takut menyampaikan sesuatu kepada orangtuanya. Atau, saat orang tua bicara anak harus diam mendengarkan, akibatnya komunikasi hanya terjadi satu arah saja. Yang paling terkini misalnya, bagaimana anak remaja sekarang (baca Alay) menggunakan kalimat-kalimat slank yang sulit dipahami oleh orang yang lebih tua. Kesenjangan usia memang harus dijabatani dengan baik sehingga pesan yang disampaikan tercapai. Di sekolah, kerap saya menemukan ada upaya mediasi antara orangtua dengan anak melalui guru BP atau guru wali kelas agar tidak terjadi hambatan komunikasi antara orangtua siswa dengan siswa.

4. Hambatan budaya

Hambatan budaya dapat terlihat seperti anda menjumpai seorang perempuan saat berada di bandara. Ia membutuhkan informasi tapi Anda tidak bisa membalasnya (saat itu Anda berbicara bahasa Inggris) karena Anda tidak

mendengar dengan jelas. Anda tidak bisa melihat ekspresi mukanya saat berbicara karena dalam budayanya ia harus mengenakan penutup mulut. Ia adalah perempuan dari negara belahan Timur Tengah yang memang harus mengenakan busana demikian.

Atau misalnya, di Thailand untuk mengucapkan kalimat “terima kasih” akan berbeda bila disampaikan perempuan menjadi “Kopunka” sedangkan apabila laki-laki menjadi “Kopunkap”. Untuk budaya tertentu misalnya perempuan dalam berkomunikasi mendapat porsi nomor dua setelah ayah, suami dan kakak laki-laki.

5. Hambatan bahasa

Bahasa kerap menjadi hambatan bila kita berada di negara yang tidak sama bahasa ibu yang miliki. Saat Anda berkomunikasi dengan sahabat yang berasal dari luar negeri dalam sebuah perusahaan tentu akan berbeda daya tanggap dan perspsi jika dibandingkan dengan Anda berkomunikasi dengan sahabat satu negara atau daerah. Meski mereka sudah mempelajari bahasa Indonesia misalnya, tentu terdapat ungkapan-ungkapan yang tidak sepenuhnya mereka pahami.

6. Hambatan kecakapan teknologi

Hambatan jenis ini biasanya terjadi ketika komunikan menggunakan teknologi untuk menyampaikan pesannya. Misalnya, penggunaan SMS dan BBM seringkali menggunakan bahasa yang praktis meski tidak da dalam kamus bahasa Indonesia. Kecakapan teknologi lainnya

seperti penggunaan fitur-fitur handphone pintar yang tidak semua orang bisa menggunakannya.

7. Hambatan lingkungan alam dan kondisi sekitar.

Hal ini bisa mudah ditemui semisal kita menjadi salah menangkap maksud komunikasi karena suara yang bising atau polusi suara. Lingkungan alam lain misalnya letak atau jarak pengirim pesan dengan penerima pesan yang berjauhan menyebabkan informasi tidak diterima dengan jelas.⁶⁵

⁶⁵Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 209-213

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi. Pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan mengenai esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian atas keluaran yang dicapai.

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. Jadi, mengambil keputusan berarti memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling menguntungkan dari beberapa alternatif yang dihadapi. Alternatif yang ditetapkan merupakan

keputusan. Kualitas dari keputusan yang diambil tersebut merupakan standar dari efektivitas mereka.

B. Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan yang telah ditetapkan oleh manajer bukanlah tujuan organisasi, keputusan tersebut lebih tepat dilaksanakan sebagai cara yang tepat untuk merealisasikan tujuan. Keputusan sebenarnya merupakan suatu tanggapan keorganisasian terhadap suatu permasalahan. Setiap keputusan adalah keluaran dari proses dinamis yang dipengaruhi oleh kekuatan yang banyak sekali. Herbert A. Simon mengajukan model yang bermanfaat sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan (Davis, 1974). Model yang diajukan terdiri atas tiga tahap pokok, yaitu sebagai berikut.

1. Penelitian, yaitu mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi permasalahan.
2. Desain, yaitu mendaftar, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Aktivitas ini meliputi proses untuk memahami permasalahan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
3. Pemilihan, yaitu menetapkan arah tindakan tertentu dari keseluruhan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.

Proses keputusan dapat dipandang sebagai sebuah arus dari penelitian sampai desain dan kemudian penentuan alternatif yang dipandang tepat (pemilihan). Pada setiap tahap hasilnya mungkin dikembalikan pada tahap sebelumnya untuk dimulai lagi. Oleh karena itu, tahapan tersebut merupakan elemen sebuah proses yang kontinu.

C. Gaya Pengambilan Keputusan

Faktor penting dalam proses pengambilan keputusan adalah permasalahan yang harus dihadapi. Dalam kehidupan organisasi mutlak diperlukan kemampuan untuk melihat, mengenal, dan mengidentifikasi permasalahan. Banyak hal dapat dikatakan permasalahan, dipandang dari segi pengambilan keputusan, manakala pihak tertentu khususnya manajer memiliki tujuan yang jelas dan yang sedang diusahakan realisasinya. Untuk merealisasikan tujuan, aktivitas perencanaan harus dilakukan terlebih dahulu secara sederhana maupun rumit sehingga timbul aktivitas yang efektif dengan rencana tertentu sebagai standar melakukan aktivitas dalam organisasi.

Terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan merupakan salah satu contoh suatu permasalahan yang ada dalam organisasi dan memerlukan aktivitas pengambilan keputusan. Manajer karena otoritasnya dalam suatu organisasi dipenuhi dengan serangkaian pengambilan keputusan untuk menetapkan alternatif tindakan dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi. Pengambilan keputusan merupakan komponen aktivitas manajer, terutama apabila manajer tersebut menjalankan perencanaan. Dalam proses perencanaan

tersebut manajer menetapkan tujuan organisasi, sumber daya yang akan digunakan, dan bawahan mana yang akan menjalankan setiap tugas yang telah ditetapkan. Manajer dalam pengambilan keputusan dapat berperan dalam berbagai macam gaya. Pada beberapa organisasi seringkali terdapat variasi gaya pengambilan keputusan manajemen antara satu manajer dengan manajer lain. Gaya manajer dalam mengambil keputusan akan banyak diwarnai oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dan sejenisnya.

Secara umum gaya pengambilan keputusan yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Manajer mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
2. Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan. Peran yang dimainkan oleh orang lain adalah lebih, dalam hal informasi yang diperlukan kepada manajer daripada rumusan atau penilaian alternatif.
3. Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok. Kemudian manajer mengambil keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan masukan atau intuisi maupun aspirasi para bawahan.

4. Manajer membicarakan situasi keperluan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan dan saran para bawahan tersebut dalam suatu konferensi atau pertemuan kelompok. Keputusan yang diambil dapat atau tidak mencerminkan masukan intuisi dan aspirasi para bawahan.
5. Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun serta menilai alternatif. Manajer tidak bermaksud untuk memengaruhi para bawahan dan berkeinginan untuk menerima implementasi serta merealisasikan setiap keputusan hasil musyawarah bersama.

D. Kerangka Kerja Dan Konsep Keputusan

Pada sebuah sistem keorganisasian, terdapat beberapa klasifikasi pengambilan akan memberikan nilai guna dalam pembahasan yang lebih dalam. Menurut Davis keluaran, yaitu sebagai keputusan. Pemahaman terhadap kerangka kerja dan konsep pengambilan keputusan (1974) kerangka kerja untuk pengambilan keputusan tersebut meliputi hal-hal berikut.

1. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem pengambilan keputusan adalah suatu cara atau prosedur tertentu, ketika suatu keputusan diambil oleh pembuatnya (biasanya manajer). Sistem pengambilan keputusan tersebut dapat dilakukan secara terbuka dan secara tertutup.

Pertama, sistem keputusan terbuka memandang suatu keputusan berada dalam suatu lingkungan yang kompleks dan sebagian tidak diketahui. Keputusan lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan dan pada suatu saat terjadi sebaliknya bahwa lingkungan lebih banyak dipengaruhi oleh keputusan. Manajer dalam mengambil keputusan tidak selamanya harus logis dan sepenuhnya rasional, tetapi hanya dituntut untuk menunjukkan rasionalitas dalam batas dikemukakan oleh latar belakang pandangan atas alternatif, kemampuan menangani suatu model keputusan, dan sebagainya.

Kedua, sistem keputusan tertutup menganggap bahwa suatu keputusan dipisah dari masukan yang tidak diketahui dari lingkungan. Pada sistem keputusan tertutup, manajer sebagai pengambil keputusan diasumsikan:

- mengetahui seluruh perangkat alternatif dan keluarannya;
- memiliki metode yang memungkinkan baginya untuk menentukan kronologi kepentingan seluruh alternatif sesuai dengan urgensinya;
- menentukan alternatif yang dipandang paling menguntungkan. Keputusan tertutup jelas menganggap individu rasional yang secara logis menguji seluruh alternatif, memberikan urutan berdasarkan urgensi keluarannya, dan menentukan alternatif yang paling menguntungkan. Model kuantitatif pengambilan keputusan biasanya adalah model sistem keputusan tertutup.

2. Pengetahuan Mengenai Keluaran

Suatu keluaran menentukan mengenai hal-hal yang akan terjadi manakala suatu arah tindakan ditentukan. Dalam analisis pengambilan keputusan, biasanya dibedakan menjadi tiga kategori dasar pengetahuan yang sangat berhubungan dengan keluaran, yaitu sebagai berikut.

- Kepastian, yaitu pengetahuan yang akurat dan lengkap mengenai keluaran setiap alternatif. Biasanya untuk satu alternatif hanya terdapat satu keluaran.
- Risiko, yaitu keluaran yang mungkin timbul dapat dilekatkan pada setiap keluaran.
- Ketidakpastian, yaitu beberapa keluaran mungkin timbul dan dapat diidentifikasi tetapi tidak ada pengetahuan tingkat kemungkinan yang dapat dilekatkan kepada setiap keluarannya.

3. Tanggapan Keputusan

Berdasarkan kemampuan organisasi dalam mengadakan rencana atas proses pengambilan keputusan. Pada umumnya keputusan dapat digolongkan menjadi: keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

a. Keputusan terprogram

Yaitu keputusan yang dapat dispesifikasikan sebelumnya sebagai seperangkat norma atau prosedur keputusan. Keputusan terprogram dianggap dapat ditangani oleh sebuah program komputer karena norma untuk mencapai

keputusan telah didefinisikan secara lengkap dan hanya nilai-nilai variabelnya yang harus menunggu bagi permasalahan spesifik.

b. Keputusan tidak terprogram

Yaitu keputusan yang terjadi hanya satu kali atau berubah setiap saat diperlukan. Keputusan dalam sistem keputusan terbuka merupakan keputusan tidak terprogram karena tidak mungkin menspesifikasikan sebelumnya atas keseluruhan faktor. Keputusan tidak terprogram dapat berkisar keputusan satu kali berhubungan dengan terjadinya satu petaka yang tidak terduga sebelumnya, misalnya terjadinya sebuah permasalahan berulang yang sangat sering berubah sehingga norma keputusannya tidak mungkin dirumuskan.

4. Kriteria untuk Pengambilan Keputusan Pada model normatif, kriteria untuk menentukan satu di antara beberapa alternatif adalah maksimumkan atas laba, utilitas, nilai yang diharapkan, dan sejenisnya. Tujuan ini apabila dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, dianggap sebagai fungsi objektif sebuah keputusan. Dalam organisasi bisnis utilitas biasanya dianggap sebagai pencapaian laba, tetapi dapat pula berupa penjualan, bagian pasar, dan sebagainya.

5. Relevansi Konsep Keputusan terhadap Desain Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen berdasarkan komputer berguna baik dalam model keputusan tertutup maupun

keputusan terbuka. Di dalam model keputusan tertutup, komputer bertindak sebagai alat penghitung untuk dapat menghitung keluaran optimum. Di dalam model keputusan terbuka, komputer bertindak sebagai pembantu bagi manajer guna menghitung, menyimpan, mencari kembali, menganalisis data, dan sejenisnya. Desain tersebut memungkinkan manajer sebagai pengambil keputusan mengalokasikan tugas bagi dirinya sendiri atau pada komputer.

E. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Sederhana

Biasanya permasalahan yang dihadapi oleh organisasi sederhana adalah masalah strategis (permasalahan penting, siasat supaya tidak mati terjepit oleh organisasi lain), dan langsung pada permasalahan organisasi atau permasalahan kerja. Manajer organisasi sederhana yang masih kecil menghadapi permasalahan penting berupa tenaga kerja. Masalah strateginya meliputi wilayah lingkungan gerak dan wilayah operasi. Dengan demikian, permasalahan utamanya adalah permasalahan hubungan dengan pihak yang dapat memberikan dukungan kepada manajer dalam menghadapi pesaingnya. Dari segi pengambilan keputusan, permasalahan tersebut tidak dapat ditelaah secara kuantitatif karena karakteristiknya lebih bersifat personal atau hubungan antarpribadi. Adapun pada taraf operasional terletak masalah yang cukup beraneka ragam.

Untuk mempermudah pekerjaan dan tugas, terutama dari segi menghadapi permasalahan dan pengambilan keputusan, harus dibuat sistem kerja yang paling sesuai

dengan realitas dan tidak kontradiktif dengan bagian atau sistem kerja instansi lain yang harus mengadakan kontrak kerja sama. Sistem kerja tersebut harus merupakan sistem yang dikembangkan melalui klasifikasi dari tipe keputusan yang harus diambil beserta teknik pengambilan keputusan yang hendak digunakan.

Untuk mempermudah pekerjaan dan tugas, terutama dari segi menghadapi permasalahan dan pengambilan keputusan, harus dibuat sistem kerja yang paling sesuai dengan realitas dan tidak kontradiktif dengan bagian atau sistem kerja instansi lain yang harus mengadakan kontrak kerja sama. Sistem kerja tersebut harus merupakan sistem yang dikembangkan melalui klasifikasi dari tipe keputusan yang harus diambil beserta teknik pengambilan keputusan yang hendak digunakan.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan, yaitu sebagai berikut.

1. Permasalahan yang bersifat rutin dan repetitif Ada berbagai kelompok permasalahan sejenis yang relatif rutin setiap saat muncul kembali (repetitive). Untuk menghadapi permasalahan tersebut harus dibuat semacam program atau sistem yang terdiri atas berbagai macam proses atau prosedur penanganan yang spesifik. Keputusan yang diambil dengan cara demikian biasanya disebut keputusan terprogram.
2. Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat insidental Permasalahan tersebut memiliki

sifat yang unik strukturnya seringkali tidak menentu. Untuk menghadapi permasalahan demikian hanya akan mampu menentukan tata cara penanganan permasalahan yang sangat umum dan menunjuk manajemen yang memiliki otoritas apabila muncul. Keputusan yang dapat diambil pada umumnya akan bersifat kebijakan, yaitu suatu pendirian sebagai contoh berpikir untuk waktu yang akan datang. Keputusan yang diambil dalam rangka ini biasanya disebut keputusan tidak terprogram.

F. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen merupakan sebuah sistem informasi yang selain melakukan pengolahan transaksi yang sangat berguna bagi kepentingan organisasi, juga banyak memberikan dukungan informasi dan pengolahan untuk fungsi manajemen dalam pengambilan keputusan. Secara historis gagasan sebuah sistem informasi telah dikenal sebelum munculnya komputer. Akan tetapi, komputer telah banyak memberikan dampak dengan terwujudnya gagasan tersebut menjadi realita. Organisasi selalu membutuhkan sistem untuk mengklasifikasi, mengolah, menyimpan, melihat kembali, dan menyalurkan informasi. Komputer telah memberikan sumbangan yang tinggi berupa teknologi canggih dan terandal pada sistem informasi. Dampaknya sebuah sistem informasi berdasarkan komputer akan mengalami perbedaan dengan sistem yang diolah secara manual.

Sistem informasi manajemen secara umum dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem manusia atau mesin yang

terintegrasi untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi organisasi. Sistem tersebut dalam operasinya menggunakan perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software) komputer, prosedur, pedoman, model manajemen dan keputusan, serta sebuah pangkalan data. Bertolak pada lingkup akuntansi, Barry E. Cushing(1982) memberikan batasan sistem informasi manajemen sebagai suatu kumpulan manusia dan sumber daya modal di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk pengumpulan dan pengolahan data guna menghasilkan informasi yang berguna bagi setiap hierarki manajemen dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi.

Berdasarkan batasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem tersebut dapat didasarkan pada komputer dan mencakup pula sistem yang tidak didasarkan pada komputer. Setiap organisasi bisnis memiliki sistem informasi manajemen, namun seringkali sistemnya sangat heterogen, bergantung pada tingkat kemutakhirannya.

Sebenarnya individu mungkin saja dapat mengolah sistem informasi manajemen tanpa menggunakan jasa komputer. Akan tetapi, kemampuanlah yang membuat sistem informasi manajemen terealisasi. Letak permasalahannya bukan dipakai tidaknya komputer dalam sebuah sistem informasi manajemen, tetapi sampai seberapa jauh berbagai proses akan dikomputerisasikan. Gagasan mengenai sistem informasi berdasarkan komputer tidak berarti total. Konsep sistem manusia atau mesin menyiratkan bahwa sebagian aktivitas sebaiknya

dioperasikan oleh manusia, dan sebagian lagi dioperasikan oleh mesin.⁶⁶

⁶⁶H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm.171-192

A. Pengertian Etika Bisnis

Hubungan perusahaan dengan investor, pelanggan, karyawan, kreditor, atau pesaing seringkali memunculkan sejumlah isu-isu etika bisnis. Masing-masing kelompok tersebut memiliki perhatian khusus dan umumnya memberi tekanan pada manajer organisasi. Misalnya, investor menginginkan manajemen mengambil keputusan keuangan yang masuk akal untuk meningkatkan penjualan, keuntungan, dan tingkat pengembalian investasi mereka. Sebaliknya, pelanggan mengharapkan produk suatu perusahaan bersifat aman, andal, dan terjangkau harganya. Karyawan juga menuntut untuk diperlakukan secara adil dalam perekrutan, promosi, dan keputusan kompensasi. Sedangkan kreditor menuntut rekening yang harus dibayar tepat waktu dan informasi akuntansi dibuat oleh perusahaan secara lengkap dan akurat. Persaing berharap praktik persaingan perusahaan menjadi adil dan jujur (Pride et. al, 2014).

Pride et. al (2014) membedakan istilah etika (ethics) dan etika bisnis (business ethics). Etika didefinisikan sebagai studi tentang benar dan salah serta moralitas pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu. Sebuah keputusan atau tindakan etis adalah sesuatu yang "benar" menurut

beberapa standar perilaku. Sedangkan etika bisnis adalah penerapan standar moral dalam aktivitas bisnis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika berbicara tentang keilmuan sedangkan etika bisnis adalah implementasi terhadap standar etika.

Muslich (1998) mengartikan etika bisnis (*business ethic*) sebagai pengetahuan tentang tata cara ideal pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal dan secara ekonomi/sosial, dan penerapan norma dan moralitas ini menunjang maksud dan tujuan kegiatan bisnis. Karena etika tidak hanya menyangkut masalah pemahaman terhadap aturan penyelenggaraan perusahaan, maka penulis mengartikan etika bisnis sebagai batasan-batasan sosial, ekonomi, dan hukum yang bersumber dari nilai-nilai moral masyarakat yang harus dipertanggung jawabkan oleh perusahaan dalam setiap aktivitasnya.

B. Prinsip-Prinsip Etika Bisnis

Sebagaimana halnya dengan komponen bisnis lainnya, etika bisnis memiliki prinsip-prinsip yang bertujuan untuk memberikan acuan cara yang harus ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Prinsip-prinsip etika harus dijadikan pedoman bagi seluruh perusahaan agar memiliki standar yang baku sehingga tidak menimbulkan ketimpangan dalam memandang etika sebagai standar kerja atau operasi perusahaan. Muslich (1998:31-33) mengemukakan prinsip-prinsip etika bisnis sebagai berikut:

1) Prinsip Otonomi

Prinsip otonomi memandang bahwa perusahaan secara bebas memiliki wewenang sesuai dengan bidang garap yang dilakukan dan pelaksanaannya dengan visi dan misi yang dimilikinya. Dalam melaksanakan aktivitasnya, perusahaan tidak terpengaruh Salto atau bergantung pada pihak atau lembaga lain yang dapat merugikan kedua belah pihak. Kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan harus diarahkan pada upaya pengembangan visi dan misi perusahaan yang berorientasi pada kemakmuran, kesejahteraan para pekerja ataupun komunitas yang dihadapinya.

2) Prinsip Kejujuran

Kejujuran menjadi nilai yang paling mendasar dalam mendukung keberhasilan kinerja perusahaan. Dalam hubungannya dengan lingkungan bisnis, kejujuran diorientasikan pada seluruh pihak, baik karyawan, konsumen, para pemasok dan pihak-pihak lainnya yang terkait dengan aktivitas bisnis. Prinsip kejujuran penting dipegang kuat oleh perusahaan karena hal ini akan dapat meningkatkan kepercayaan dari lingkungannya. Beberapa bentuk penerapan dari prinsip kejujuran meliputi; kejujuran dalam perjanjian kontrak kerja, kejujuran dalam penawaran barang dengan kualitas dan fakta riil, kejujuran dalam hubungan kerja dengan

perusahaan lain, dan kejujuran perusahaan dengan tenaga kerja.

3) Prinsip Tidak Berniat Jahat

Prinsip tidak berniat jahat erat kaitannya dengan prinsip kejujuran. Apabila kejujuran dapat diterapkan, maka keinginan perusahaan untuk bertindak jahat dapat diredam. Tindakan jahat tentu tidak akan membantu perusahaan dalam membangun kepercayaan masyarakat, justru kejahatan dalam berbisnis akan menghancurkan perusahaan itu sendiri.

4). Prinsip Keadilan

Prinsip ini menganjurkan perusahaan untuk berlaku adil kepada pihak-pihak yang terkait dengan sistem bisnis. sebagai contoh, perusahaan memberikan pelayanan yang sama pada konsumen yang membayar dengan harga yang sama, memberikan gaji atau upah yang adil kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikannya.

5) Prinsip Hormat pada Diri Sendiri

Prinsip ini memandang perlunya meningkatkan citra perusahaan melalui prinsip kejujuran, tidak berniat jahat, dan berlaku adil. Menjaga nama baik (citra) merupakan pengakuan atas keberadaan perusahaan tersebut, sehingga prinsip-prinsip lainnya dengan sendirinya akan terbangun pula.

Lima prinsip etika tersebut tentu tidak mungkin secara keseluruhan dilakukan secara bersamaan. Oleh karena itu, yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana perusahaan tetap komitmen terhadap pentingnya memelihara dan menjaga etika bisnis. dalam jangka panjang perusahaan akan memperoleh manfaat yang besar dari dilaksanakannya prinsip prinsip etika bisnis.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Etika

1. Faktor Individu

Beberapa faktor individu yang memengaruhi tingkat perilaku etis dalam bisnis adalah:

- a) Pengetahuan individu terhadap sebuah isu. Seberapa banyaknya seseorang tahu tentang suatu masalah merupakan salah satu faktor. Seorang pengambil keputusan dengan sejumlah besar pengetahuan tentang situasi dapat mengambil langkah-langkah untuk menghindari masalah etika, sedangkan seseorang yang kurang informasi dapat melakukan tindakan tidak sadar yang mengarah ke permasalahan etis.
- b) Nilai-nilai pribadi. Nilai-nilai moral individu, sikap terkait nilai-nilai juga jelas memengaruhi perilaku bisnis. Kebanyakan orang bergabung dalam organisasi untuk mencapai tujuan pribadi.
- c) Tujuan pribadi. Jenis-jenis tujuan pribadi individu yang menginspirasi tujuan dan cara bagaimana mengejar tujuan-tujuan tersebut memiliki dampak

yang signifikan terhadap perilaku individu dalam suatu organisasi.

2. Faktor Sosial

Beberapa faktor sosial memengaruhi etika bisnis sebagai berikut:

- a) Norma-norma budaya. Perilaku seorang di tempat kerja, sampai di beberapa tingkat, ditentukan oleh norma-norma budaya, dan faktor-faktor sosial yang bervariasi dari satu budaya ke budaya yang lain.
- b) Rekan kerja. Tindakan dan keputusan rekan kerja merupakan faktor sosial lain yang diyakini membentuk rasa etika bisnis seseorang.
- c) Orang lain yang berpengaruh. Nilai-nilai moral dan sikap "orang lain yang berpengaruh", seperti pasangan, teman kerabat, juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang perilaku etis dan etika etis di tempat kerja.
- d) Penggunaan internet. Internet menimbulkan tantangan baru bagi perusahaan-perusahaan yang karyawannya menikmati akses mudah ke situs melalui koneksi berkecepatan tinggi dan nyaman di tempat kerja.

3. Faktor Peluang

Beberapa faktor sosial memengaruhi etika bisnis sebagai berikut:

- a) Adanya peluang. Peluang mengacu pada sejumlah kebebasan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk berperilaku tidak etis jika ia membuat pilihan itu. Dalam beberapa organisasi, kebijakan dan prosedur tertentu perusahaan mengurangi kesempatan untuk menjadi tidak etis.
- b) Kode etik. Adanya kode etik dan pemaksaan yang ditempatkan manajemen dalam kode merupakan penentu lain adanya peluang.
- c) Penegakan. Tingkat penegakan kebijakan perusahaan, prosedur, dan kode etik merupakan kekuatan utama yang memengaruhi peluang.

D. Etika Pemasaran

Dari beberapa fungsi bisnis yang dikemukakan sebelumnya, fungsi pemasaran mendominasi perhatian terhadap etika bisnis. Hal ini sangat beralasan mengingat aktivitas dari fungsi pemasaran lebih banyak berhubungan dengan konsumen langsung. Kecurangan dan keburukan tindakan yang dilakukan oleh fungsi pemasaran seringkali berdampak pada fungsi-fungsi lainnya (operasi, keuangan, dan SDM).

Mengikuti prinsip pemasaran berwawasan sosial (societal marketing), sebuah perusahaan yang telah sadar mengambil keputusan pemasaran dengan mempertimbangkan keinginan dan kepentingan konsumen, persyaratan perusahaan, dan kepentingan jangka panjang masyarakat. Perusahaan menyadari bahwa

pengabdian konsumen dan kepentingan jangka panjang masyarakat, merugikan konsumen dan masyarakat. Perusahaan yang selalu waspada memandang masalah masyarakat sebagai peluang.

Setiap perusahaan dan manajer pemasaran harus memahami falsafah tanggung jawab sosial dan tingkah laku etis. Menurut konsep pemasaran masyarakat setiap manajer harus melihat lebih jauh dari sekedar apa yang legal dan diperbolehkan serta mengembangkan standar berdasarkan pada integritas pribadi, kesadaran korporasi, dan kesejahteraan konsumen dalam jangka panjang. Falsafah yang jelas dan bertanggung jawab akan membantu manajer pemasaran menghadapi banyak pertanyaan rumit yang ditimbulkan oleh pemasaran dan aktivitas manusia lainnya (Kotler dan Armstrong: 1996).

E. Upaya Mendorong Prilaku Etis

Dalam rangka meningkatkan kesadaran pelaku bisnis dalam berlaku etis maka perlu upaya-upaya yang sistematis untuk mendorong kesadaran tersebut. Banyak pihak yang setuju bahwa masih terdapat ruang untuk memperbaiki etika bisnis yang ada saat ini. Sebuah pertanyaan yang problematik adalah; bisakah bisnis dibuat lebih etis di dunia nyata? Pendapat mayoritas dalam masalah ini menunjukkan bahwa pemerintah, asosiasi perdagangan, dan perusahaan individu memang dapat menetapkan tingkat perilaku etis yang diterima (Pridge et. al, 2014). Masing-masing peran yang dimainkan oleh pihak-pihak tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Peran pemerintah dalam mendorong perilaku etis

Pemerintah dapat mendorong perilaku etis dengan memperketat regulasi. Misalnya menegakkan Undang-Undang Persaingan Sehat, Undang-Undang Perlindungan Konsumen, dan bentuk-bentuk aturan lainnya. Penegakkan hukum menjadi isu utama dalam mendorong perilaku etis. Aspek hukum berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan, konflik kepentingan dan akuntabilitas perusahaan

2. Peran asosiasi perdagangan dalam mendorong perilaku etis Asosiasi perdagangan dapat dan sering memberikan panduan etika bagi anggotanya. Organisasi-organisasi ini yang beroperasi dalam industri tertentu berada dalam posisi yang sangat baik untuk menekan anggota yang menjalankan praktik bisnis yang meragukan. Asosiasi perdagangan dibentuk untuk kepentingan anggota mereka sendiri sehingga tindakan-tindakan keras dapat merugikan diri sendiri.
3. Peran perusahaan perusahaan swasta dalam mendorong etika.

Perusahaan dapat mendorong perilaku etis melalui kode etik yang diberikan kepada karyawan. Kode etik (code of ethics) adalah panduan tertulis tertentu perilaku yang dapat diterima secara etis seperti yang didefinisikan oleh organisasi;

kode tersebut menguraikan kebijakan seragam, standar, dan hukuman bagi pelanggar kode etiks tersebut. Karena karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang akan terjadi jika mereka melanggar aturan, kode etik dapat mendorong perilaku etis. Perusahaan juga harus menciptakan suatu lingkungan, sehingga karyawan menyadari pentingnya mematuhi kode etik yang ditulis. Manajer harus memberikan arahan dengan meningkatkan komunikasi, secara aktif mendorong pemodelan dan pengambilan keputusan etis, dan pelatihan karyawan untuk mengambil keputusan etis.

F. Tanggung Jawab Social Perusahaan

Tanggung jawab sosial (social responsibility) adalah pengakuan bahwa kegiatan usaha berdampak pada masyarakat dan pertimbangan terhadap dampak dalam pengambilan keputusan bisnis (Pridge et. al, 2014). Bateman dan Snell (2008) mendefinisikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai tanggung jawab yang dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan cara meningkatkan dampak positif dan mengurangi dampak negatif yang terjadi pada masyarakat di masa depan karena hasil kontribusi aset yang ditanggung oleh perusahaan kepada masyarakat sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya masyarakat yang berkekurangan.

Boone dan Kurtz (2007) mengungkapkan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai dukungan yang diberikan

oleh manajemen perusahaan agar perusahaan mampu mempertimbangkan laba, kepuasan pelanggan, dan kesejahteraan masyarakat dengan cara mengevaluasi kinerja perusahaan yaitu dengan mempertimbangkan income statement agar perusahaan dapat mengambil keputusan dengan benar untuk melakukan pemenuhan kebutuhan utama masyarakat yang harus ditanggung oleh perusahaan tersebut. Hartman dan DesJardins (2008, p.155) mengemukakan pendapat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan mencakup berbagai tanggung jawab dan kewajiban yang dimiliki oleh perusahaan di mana perusahaan harus mengambil keputusan untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat yang lebih baik, serta menciptakan lingkungan yang lebih bersih.

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (selanjutnya dalam tulisan ini disingkat CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan “pembangunan berkelanjutan”, di mana suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, melainkan juga harus menimbang dampak sosial dan

mereka, lepas dari preferensi pribadi. Bila kedua sudut pandang tersebut dijalankan, maka akan menyebabkan sejumlah pembatasan pilihan.

4. Hak Untuk Didengar (ganti rugi)

Bagian keempat dari RUU Kennedy mengenai hak konsumen berbunyi “konsumen mempunyai hak untuk diyakinkan bahwa kepentingan konsumen akan mendapat pertimbangan penuh dan simpatik dalam perumusan kebijakan pemerintah dan perlakuan adil dan cepat dalam pengadilan administratifnya. Ganti rugi dapat dicapai dengan tiga cara, yaitu: pencegahan, restitusi, dan hukuman.

5. Hak Untuk Menikmati Lingkungan Yang Bersih

Polusi lingkungan merupakan produk sampingan yang patut mendapatkan perhatian serius pada abad teknologi. Suatu bukti menunjukkan bahwa kenaikan yang tajam kadar karbon dioksida dan khlorofluorokarbon (CFC) di atmosfer mengurangi lapisan ozon yang melindungi bumi dari radiasi yang berbahaya.

Jika tidak dikendalikan, apa yang disebut sebagai efek “rumah kaca” akan menaikkan suhu diseluruh bumi dan dapat mengubah pola iklim. Sebagai alternatifnya ialah mengurangi pemakaian bahan bakar dari fosil dan alat pendingin yang menghasilkan CFC. Bila hal ini tidak dilakukan maka akan menimbulkan dampak yang besar pada standar kehidupan. Apakah kita bersedia

membayar harganya? Mungkin kita perlu terlibat dalam menciptakan demarketing, yaitu mengurangi jumlah pembelian dan bahkan tidak membeli produk yang mengandung unsur pencemaran.

6. Tanggung Jawab Minoritas dan Kaum Miskin

Mengatasi kemiskinan dan minoritas merupakan masalah yang sangat sulit, bahkan negara maju pun belum dapat menuntaskan masalah ini. Negara-negara seperti Nairobi dan Kenya merupakan contoh negara yang harus menciptakan 1000 pekerjaan baru setiap hari bila ingin menanggulangi pertumbuhan populasi di perkotaan. Perusahaan pada umumnya dan peneliti konsumen pada khususnya tidak dapat menghindari peran dalam menentukan jenis lingkungan perkotaan yang harus dibangun untuk masa datang dan cara-cara dimana ekulitas yang lebih besar dapat dicapai.⁶⁷

H. Kode Etik Perusahaan

Di bawah ini adalah sejumlah kode etik perusahaan yang rata-rata diberlakukan pada sejumlah perusahaan-perusahaan besar, di antaranya yaitu:

- a. Jam kerja dimulai pukul 08.00 dan memiliki toleransi keterlambatan maksimal adalah 5 menit

⁶⁷Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017)* hlm. 37-47

- b. Tidak diperkenankan dan dilarang untuk bermain game pada saat bekerja di kantor
- c. Harus memberikan laporan kepada atasan masing-masing unit ketika hendak izin keluar kantor
- d. Sejumlah barang pesanan dapat dikeluarkan oleh bagian gudang atas ijin dan kuasa kepala gudang
- e. Pemakaian internet hanya boleh digunakan untuk urusan pekerjaan, bukan untuk mainan
- f. Seluruh karyawan dilarang dan tidak diperkenankan untuk membuka file milik karyawan lain
- g. Dilarang memanfaatkan fasilitas kedinasan untuk kepentingan pribadi misalnya memanfaatkan mobil dinas digunakan untuk keperluan keluarga.

I. Kecurangan dalam Berbisnis

Salah satu resiko bisnis yang patut diantisipasi perusahaan adalah terjadinya fraud atau kecurangan. Kerentanan akan fraud dapat dialami oleh perusahaan manapun, walau kerap terjadi di perusahaan kecil. Perusahaan besar pada umumnya sudah memiliki manajemen anti fraud, karena ketersediaan dana dan juga karyawan yang bisa melakukan fungsi pengawasan secara optimal. Namun, kerentanan ini tidak bisa dihilangkan begitu saja.

Perusahaan perlu benar-benar serius mengantisipasi terjadinya fraud. Karena fraud bisa menjadi penghambat

yang serius bagi perkembangan perusahaan. Hambatan itu bisa bersifat finansial seperti berkurangnya profit, bisa juga bersifat kultural, dalam artian menyerang moral karyawan dan merusak sistem manajemen kerja.

Guna mencegah terjadinya fraud, kita perlu mencari tahu terlebih dahulu, apa sebenarnya fraud dan bagaimana bentuknya. fraud tergolong dalam kategori kriminal, yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang, untuk memperoleh keuntungan pribadi dan secara langsung merugikan pihak lain, dalam hal ini, perusahaan.

Bentuk kecurangan

Fraud dalam tiga kelompok besar, yaitu:

- a. *Financial Statement Fraud* (Kecurangan Laporan Keuangan) Kecurangan terjadi apabila terdapat manipulasi laporan keuangan secara sengaja, oleh pihak manajemen maupun akuntan yang membuatnya. Kecurangan seperti ini akan menimbulkan kerugian di pihak investor atau kreditor. Bisa jadi manipulasinya hanya dalam bentuk data, namun bisa pula dalam bentuk finansial. Ini tergantung pada motivasi dari pelaku fraud.
- b. *Asset misappropriation* (Penyalahgunaan Aset) Kecurangan terjadi apabila ada aset atau harta perusahaan yang disalahgunakan. Bentuk

penyalahgunaan ini bermacam-macam, dapat berupa penggelapan kas, pemakaian fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi, ataupun pengeluaran biaya perusahaan tanpa prosedur dan kesepakatan. Semakin besar kecurangan ini terjadi, maka semakin besar pula pengaruh buruknya bagi cashflow perusahaan.

c. *Corruption* (Korupsi)

Kecurangan ini berbentuk suap, pemerasan, pemberian secara ilegal maupun konflik kepentingan yang merugikan perusahaan. Korupsi dapat dilakukan baik secara pribadi maupun secara berkelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- NiKadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: **Widina Bhakti Persada**, 2021), hlm. 1
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: **Mitra Wacana Media**, 2015), hlm. 4
- Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: **Pustaka Setia**, 2010), hlm. 13
- NiKadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: **Widina Bhakti Persada**, 2021), hlm. 4
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: **Mitra Wacana Media**, 2015), hlm. 1
- NiKadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: **Widina Bhakti Persada**, 2021), hlm. 6
- NiKadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: **Widina Bhakti Persada**, 2021), hlm. 8
- Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis*, (Yogyakarta: **Gava Media**, 2019), hlm. 5
- NiKadek Suryani, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: **Widina Bhakti Persada**, 2021), hlm. 8

- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 8
- Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm.17
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 15
- H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm.20
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 12
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 10
- Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 18
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 20
- Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 20
- Pedi Riswandi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 23
- H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm. 85

- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 123
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 36
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 135
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 41
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 136
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 41
- Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi - Proses - Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 137
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 42
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 46
- Imanuddin Hasbi, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 56
- sarjanaekonomi.co.id (2022, 22 Januari) Pengertian Manajer diakses pada 1 Agustus 2022, dari <https://>

- sarjanaekonomi.co.id/pengertian-manajer/#Fungsi_Dan_Tugas_Manajer
- employers.glints.com (2020 8 November) Tugas Manajer dan Perannya di Perusahaan diakses pada 1 Agustus 2022 dari <https://employers.glints.com/id-id/blog/tugas-manajer-dan-perannya-di-perusahaan/amp/>
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 321
- H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 95
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 8
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 9
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 10
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 2
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 18
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 91
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 3
- Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2019) hlm.3
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 63
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 65
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 72
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 82
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 153
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 157
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 200
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 156
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 180-184
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 180-184

- sarjanaekonomi.co.id/pengertian-manajer/#Fungsi_Dan_Tugas_Manajer
- employers.glints.com (2020 8 November) Tugas Manajer dan Perannya di Perusahaan diakses pada 1 Agustus 2022 dari <https://employers.glints.com/id-id/blog/tugas-manajer-dan-perannya-di-perusahaan/amp/>
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 321
- H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 95
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 8
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 9
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm . 10
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 2
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 18
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 95
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis Teori dan contoh kasus* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015) hlm. 91
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 3
- Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2019) hlm.3
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 63
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 65
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 72
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 82
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 153
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 157
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 200
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 156
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 180-184
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 180-184

- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 176
- markey.id (2019, 12 April) Konsep Pemasaran dan Pendekatannya diakses 1 Agustus 2022, dari <https://markey.id/blog/marketing/pemasaran>
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 29
- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 185
- Bambang Suryanto dan Daryanto, *Pengantar Manajemen Bisnis* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2019) hlm. 211
- Indriyo Gitosudarmo, *Pengantar Bisnis edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1994) hlm. 205
- H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 98
- H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 113
- Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014) hlm. 203-213
- H.M Anton Athoillah, *Dasar-dasar manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010) hlm. 213-227
- Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi- Proses- Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) hlm. 209-213
- H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), hlm.171-192

- Muhammad Fuad dkk, *Pengantar Bisnis* (Surabaya: Penerbit Indomedia Pustaka, 2017) hlm. 37-47

TENTANG PENULIS

Andi Yusniar Mendo. Penulis dilahirkan di Parepare, 23 September 1970. Menyelesaikan Program S1, S2 dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar masing - masing pada tahun 1995, 2008 dan 2017. Menjadi dosen dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2005 hingga kini.

Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai jurnal nasional dan international. Saat ini penulis ditugaskan untuk menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo tahun 2020 s.d Sekarang Serta aktif dalam pengurusan Organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia

Idris Yanto Niode. Penulis dilahirkan di Gorontalo, 26 Oktober 1978. Menyelesaikan Program Sarjana (S1) di Institut Keguruan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Gorontalo Program Studi Pendidikan Ekonomi Tahun 2004, Program Pascasarjana (S2) di Universitas Brawijaya Malang Program Studi Manajemen Tahun 2009 dan Program Doktor (S3) Universitas Tadulako Program Studi Ilmu Ekonomi Tahun 2021

Pekerjaan: Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Saat ini dipercayakan sebagai Ketua UMKM Centre FE - UNG (2021 s.d sekarang). Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif sebagai trainer, pembicara, dan fasilitator diberbagai even dan institusi baik tingkat Kabupaten/ Kota dan Provinsi. Selain itu penulis aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai jurnal nasional dan international.

Perhargaan yang diperoleh sampai saat ini adalah:

1. Mahasiswa lulusan terbaik program sarjana terbaik Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Gorontalo (2004)
2. Mahasiswa Lulusan terbaik program Magister Universitas Brawijaya Malang (2009)
3. Peringkat III Penulis Sayembara Nasional Otonomi Daerah Tingkat Mahasiswa S2, S3 & Dosen (2013)
4. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X Tahun (2017)

Umin Kango. Penulis dilahirkan di Gorontalo, 12 Oktober 1979. Menyelesaikan Program Sarjana (S1) di Institut Keguruan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Gorontalo Program Studi Pendidikan Ekonomi Tata Niaga (2003), Program Pascasarjana (S2) di Universitas Samratulangi Manado Program Studi Manajemen Perusahaan (2010) dan Program Doktor (S3) Universitas Merdeka Malang Program Studi Manajemen (2021)

Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif dalam berbagai organisasi profesi diantaranya: Ikatan Sarjanah Ekonomi Indonesia (ISEI) Tahun 2020 s.d Sekarang, Pengurus Ikatan Pengusaha Muslim Indonesia (IPEMI) Tahun 2021 - Sekarang.

Faint, illegible text on the left page, possibly bleed-through from the reverse side.

Faint, illegible text on the right page, possibly bleed-through from the reverse side.

